

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

TOMÁS EDISON BENAVIDES GONZÁLEZ
CORINA MARCELA CORTÉS DELGADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO

TOMÁS EDISON BENAVIDES GONZÁLEZ
CORINA MARCELA CORTÉS DELGADO

Proyecto, presentado como trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia.

Asesor: JULIO IGNACIO GARZÓN NARVAEZ
Magister

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Tesis

M.A. José Luis Benavides Passos
Jurado

Mg. . Luis Alberto Saraty R.
Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2012

DEDICATORIAS

Dedicado a todas las personas que con su amor, me han motivado a ser mejor ser humano.

Edison

Me permito dedicar el desarrollo y presentación de éste proyecto a Dios porque sin su bendición no se habría realizado.

A mi madre Myriam Delgado, quien estuvo a mi lado apoyándome con el fin que siempre piense en mi bienestar, crecimiento personal y profesional.

Y a mi Padre Eduardo Cortés Bárcenas (Q.E.P.D.) que desde el lugar en el que se encuentre siempre me cuida y me guía por el buen camino.

Con Cariño,

Corina

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de Nariño, por abrir espacios que permiten, mediante la educación, mejor proyección de futuro.

Al doctor Julio Ignacio Garzón Narváez, por compartir sus conocimientos para orientarnos en el desarrollo de este trabajo.

A los doctores José Luis Benavides y Luis Alberto Sarasty, quienes desde su posición de jurados evaluadores, ofrecieron sus conocimientos y experiencia para enriquecer la investigación.

A la Junta Directiva, Directivos y planta de personal en general de la Empresa Social del Estado Pasto Salud, por su aporte y colaboración durante el desarrollo del estudio.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA	17
1.1 TÍTULO	17
1.2 TEMA	17
1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.7 OBJETIVOS.....	19
1.7.1 Objetivo general.....	19
1.7.2 Objetivos específicos:	19
1.8 JUSTIFICACIÓN.....	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1 ANTECEDENTES.....	21
2.2 MARCO TEÓRICO	23
2.3 MARCO CONCEPTUAL	26
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	28
2.5 MARCO LEGAL	29
3. PROCESO METODOLÓGICO	34
3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE	34
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3 POBLACIÓN	34
3.4 MUESTRA	35
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	37
4.1.1 Objetivos de la empresa	37

4.1.2	Plataforma estratégica	38
4.1.3	Portafolio de servicios	40
4.2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL	43
4.2.1	Recursos físicos.....	43
4.2.2	Talento humano.	45
4.2.3	Modelo de operación.	56
4.2.3.1	Procesos gerenciales:.....	59
4.2.3.2	Procesos Misionales:	59
4.2.3.3	Procesos de apoyo:	59
4.2.3.4	Procesos de medición, seguimiento y mejora:.....	60
4.2.3.5	Descripción de los procesos y subprocesos.	60
4.2.4	Estructura organizacional.....	64
4.2.4.1	Dependencia de direccionamiento estratégico	67
4.2.4.2	Dependencias misionales o de ejecución.	67
4.2.4.3	Dependencias de apoyo.	68
4.3	MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.....	68
4.4	MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	75
5.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA PASTO SALUD E.S.E.....	76
5.1	PROCESOS ACTUALES.....	76
5.2	ESTRUCTURA ACTUAL	78
5.3	DEPENDENCIAS ACTUALES.....	79
5.3.1	Dependencia de direccionamiento estratégico	79
5.3.2	Dependencias misionales o de ejecución	80
5.3.3	Dependencias de apoyo	81
5.3.4	Entorno organizacional externo.	81
5.4	SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL.....	83
5.4.1	Análisis presupuestal.	83
5.4.2	Análisis de Estados Financieros actuales	85
5.4.3	Indicadores financieros	86

5.5	ANÁLISIS DE LAS CARGAS LABORALES.....	88
6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	92
6.1	OBJETIVO GENERAL	92
6.2	OBJETIVOS OPERACIONALES	92
6.3	OPCIONES PRIORITARIAS DE PROCESOS Y PRODUCTOS	92
6.4	EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS	103
6.5	MAPA DE PROCESOS.....	104
6.6	PREMISAS DE ACCIÓN EMPRESARIAL	106
6.7	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E.....	107
6.8	ORGANIGRAMA PROPUESTO	114
6.9	PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA PARA LA E.S.E PASTO SALUD	114
6.9.1	Ajuste a la planta de personal propuesta básica.....	117
6.10	PROPUESTA DE CREACIÓN DE EMPLEOS.....	119
6.11	FUNCIONES GENERALES	122
6.12	COSTOS PLANTA PROPUESTA.....	134
6.13	COMPARATIVO COSTOS PLANTA ACTUAL / PLANTA PROPUESTA.....	134
6.14	IMPACTO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO	136
6.14.1	Proyección de los Estados Financieros	137
7.	CONCLUSIONES	138
8.	RECOMENDACIONES.....	140
	BIBLIOGRAFÍA	141
	NETGRAFIA.....	142
	ANEXOS	143

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Oferta de Servicios por Centros y Puestos de Salud.....	42
Cuadro 2. Disponibilidad de recursos físicos.....	44
Cuadro 3. Población sisbenizada por nivel socio económico – Municipio de Pasto.....	45
Cuadro 4. Aseguramiento de la población sisbenizada del Municipio de Pasto	45
Cuadro 5. Planta de personal actual. Despacho del Gerente.....	46
Cuadro 6. Planta global	47
Cuadro 7. Tipo de empleo	49
Cuadro 8. Composición de la planta de personal, por sedes de trabajo	52
Cuadro 9. Costos de la planta de personal	53
Cuadro 10. Niveles y puestos de trabajo del Personal OPS (Contratistas)	54
Cuadro 11. Planta Operativa funcionarios y contratistas.....	55
Cuadro 12. Costo de la nómina de personal de Funcionarios Públicos – Año 2010	56
Cuadro 13. Total costo de la Planta Operativa – Año 2010.....	56
Cuadro 14. Relación de cargos misionales y de apoyo.....	57
Cuadro 15. Procesos de direccionamiento estratégico	60
Cuadro 16. Procesos misionales	60
Cuadro 17. Procesos de apoyo	62
Cuadro 18. Procesos Medición, Seguimiento y Mejora	64
Cuadro 19. Medición de cargas laborales personal de planta.....	68
Cuadro 20. Medición de cargas laborales Personal de contrato	71
Cuadro 21. Presupuesto de gastos e inversión E.S.E. PASTO SALUD – 2011.	83
Cuadro 22. Presupuesto de gastos e inversión ESE. PASTO SALUD 2009 – 2010 - 2011	84
Cuadro 23. Relación porcentual de los gastos de funcionamiento e inversión...	84
Cuadro 24. Análisis Estados de Pérdidas y Ganancias 2009 – 2010.....	86

Cuadro 25.	Indicadores financieros	86
Cuadro 26.	Resumen total horas medidas mediante cargas laborales	89
Cuadro 27.	Análisis de Opciones Prioritarias	93
Cuadro 28.	Planta de Personal Propuesta por Niveles.	115
Cuadro 29.	Planta de Personal propuesta por área	116
Cuadro 30.	Comparativo Planta de personal actual y propuesta	117
Cuadro 31.	Cargos que permanecerán en planta transitoria.....	117
Cuadro 32.	Distribución de los 106 cargos en Despacho del Gerente y Planta Global.....	118
Cuadro 33.	Empleos a crear.....	119
Cuadro 34.	Cargos que se suprimen.....	120
Cuadro 35.	Planta de personal propuesta de acuerdo a cargas de trabajo.....	121
Cuadro 36.	Costos de la planta de personal propuesta.....	134
Cuadro 37.	Comparativo costos de personal	135
Cuadro 39.	Comparativo contratación	135
Cuadro 40.	Comparativo costos totales estimados	136
Cuadro 41.	Impacto en el desempeño financiero	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Puntos de atención en el Municipio de Pasto.....	41
Figura 2. Distribución porcentual por niveles jerárquicos	48
Figura 3. Distribución porcentual de cargos provistos	49
Figura 4. Distribución porcentual en la planta de cargos de Carrera Administrativa	50
Figura 5. Distribución porcentual de los cargos de LNR.....	51
Figura 6. Distribución de los cargos en las áreas	51
Figura 7. Distribución porcentual de personal vinculado por Institución	52
Figura 8. Distribución porcentual contratistas por nivel	54
Figura 9. Distribución porcentual composición de planta de personal.....	55
Figura 10. Mapa de procesos	58
Figura 11. Organigrama actual.....	66
Figura 12. Macro procesos	76
Figura 13. Factores de presión organizacional de la ESE PASTO SALUD.....	82
Figura 14. Mapa de procesos propuesto	105
Figura 15. Modelo de acción empresarial propuesta.....	106
Figura 16. Estrategia propuesta para el fortalecimiento de la E.S.E. Pasto Salud	107
Figura 17. Conformación de Secretaría General y Grupos de Trabajo	109
Figura 18. Subgerencia de Salud e Investigación y Grupos de Trabajo.....	110
Figura 19. Subgerencia Administrativa y Comercial	111
Figura 20. Direcciones de Red	112
Figura 21. Organigrama propuesto.....	114
Figura 22. Comparativo Planta de personal actual y propuesta	115
Figura 23. Planta de personal propuesta por áreas.....	116

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Entrevista semiestructurada	144
ANEXO B. Medición de cargas de trabajo.....	145
ANEXO C. Sentencia 5608- 02 y 5645-02.....	146
ANEXO D. Resumen Del Estado De Resultados Proyectados Años 2010 – 2014.....	147

RESUMEN

El Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de las Instituciones de Prestación de Servicios de Salud, hace parte de una macro estrategia sectorial de la República de Colombia orientada a que esta dimensión del Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS se desarrolle plenamente en el actual marco de ajuste fiscal y modernización de las instituciones públicas en un entorno de competencia.

La Propuesta de Rediseño Organizacional de la Empresa Social del Estado tiene como objetivo realizar un análisis de la Empresa Social del Estado Pasto Salud ESE que permita llevar a cabo un proceso de reorganización, rediseño y modernización de la entidad, para lo cual es necesario un análisis organizacional, en términos de estructura organizacional, diseño y adopción de su planta de personal, de clasificación y remuneración de los empleos, de las funciones y requisitos establecidos para los empleos en el manual de funciones y competencias laborales, con el propósito de mejorar el desempeño de la entidad, la prestación de servicios a sus usuarios y la gestión eficiente de los recursos.

Esta propuesta de rediseño, desarrollada bajo el paradigma cualitativo y ajustada a los requerimientos metodológicos indicados por el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”, debe conducir a un mejoramiento de los procesos de atención al usuario, a la disminución de brechas de ineficiencia y alcanzar indicadores de calidad óptimos, para propender por una gestión pública eficiente, sostenible y de calidad.

PALABRAS CLAVE:

Rediseño. Estructura Organizacional. Procesos. Instituciones de Prestación de Servicios de Salud.

ABSTRACT

Program Reorganization, Redesign and Modernisation of Service Delivery Institutions of Health, is part of a macro sectoral strategy of Colombia focused on this dimension of the Social Security System in Health SGSSS is fully developed in the current framework of fiscal adjustment and modernization of public institutions in a competitive environment.

Organizational Redesign Proposal of the State Social Enterprise aims to make an analysis of the State Social Enterprise ESE Pasto Health for undertaking a process of reorganization, redesign and modernization of the entity for which analysis is required organizational structure in terms of organizational design and adoption of its personnel, classification and compensation for jobs, functions and requirements for employment in the manual labor tasks and powers, in order to improve performance of the entity providing services to its users and efficient management of resources.

The proposed redesign, developed under the qualitative paradigm and adjusted to the methodological requirements specified by the Administrative Department of Public Service "DAFP" should lead to an improvement in customer service processes, the reduction of inefficiencies and gaps achieve optimal quality indicators, to incline by an efficient public management, sustainable and quality.

KEY WORDS:

Redesign. Organizational Structure. Processes. Institutions of Health Services Delivery.

INTRODUCCIÓN

La política de prestación de servicios de salud orientada por el Ministerio de Protección Social, conforme a la responsabilidad asignada en la normatividad vigente, y a las recomendaciones de los actores sociales del SGSS formuló la política nacional que determina lineamientos estratégicos para regir la prestación de servicios de salud en Colombia, dentro de los cuales se encuentra el Programa de Reorganización Rediseño y Modernización de Redes de Prestadores de Servicios de Salud, con la cual busca lograr la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas.

El Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de las Instituciones de Prestación de Servicios de Salud, hace parte de una macro estrategia sectorial de la República de Colombia orientada a que esta dimensión del Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS se desarrolle plenamente en el actual marco de ajuste fiscal y modernización de las instituciones públicas en un entorno de competencia en él se contempla una reforma de las nóminas de las Empresas Sociales del Estado y a utilizar los mecanismos de tercerización, lo que ha generado un cambio en las condiciones laborales de los empleados públicos y a prescindir de los servicios de algunos de ellos por supresión de cargos independientemente de su condición contractual y de inscripción en la carrera administrativa.

Así, de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Protección Social, este estudio contiene un análisis de la Empresa Social del Estado Pasto Salud ESE que permite llevar a cabo un proceso de rediseño administrativo y modernización de la entidad, para lo cual fue necesario un análisis en términos de estructura organizacional, el cual fue desarrollado en siete capítulos.

Esta propuesta de rediseño, ajustada a los requerimientos metodológicos indicados por el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”, debe conducir a un mejoramiento de los procesos de atención al usuario, a la disminución de brechas de ineficiencia y alcanzar indicadores de calidad óptimos, para propender por una gestión pública eficiente, sostenible y de calidad.

1. PROBLEMA

1.1 TÍTULO

Rediseño de la estructura organizacional en la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E., ubicada en el Municipio de Pasto Departamento de Nariño.

1.2 TEMA

El diseño organizacional una herramienta para la modernización de las instituciones.

1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El área de investigación seleccionada será la organizacional, a la cual se le aplicará una estrategia de intervención con la participación de todo el talento humano para interiorizar los procesos misionales de la entidad y buscar la mejor alternativa para el rediseño de la estructura organizacional con el fin de mejorar el control, la gobernancia y manejar un solo lenguaje que permita estandarizar los procesos internos de la misma, siguiendo los parámetros del Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicios de Salud.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la ciudad de San Juan de Pasto, existe la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E. como entidad pública, descentralizada, del orden municipal, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Dirección Municipal de Salud, la cual se dedica a prestar servicios de salud de bajo nivel de complejidad y complementarios con fundamento en los principios de respeto, calidad, calidez y efectividad.

Pasto Salud, está conformada por una red de 23 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), las cuales están distribuidas estratégicamente tanto en la zona urbana, como rural del municipio de San Juan de Pasto. Con el fin de brindar la mejor cobertura posible, está distribuida geográficamente así: zona norte con el Hospital Civil en cabeza de red y los centros de salud de Morasurco, Primero de Mayo, Buesaquillo y Pandiaco. En la zona sur, con Centro hospital La Rosa en cabeza de red y los centros de salud El Progreso, Gualmatan, Santa Bárbara, Las Iglesias Catambuco y una unidad móvil. Oriente con el centro de salud Lorenzo en cabeza de red y los centros de salud de Cabrera, La Laguna, El

Encano y El Rosario. Occidente con El centro de salud Tamasagra a la cabeza y los centros de salud de Obonuco, San Vicente, Mapachico, Villa María y Genoy.

Cada Red está liderada por un Coordinador, funcionario de carrera administrativa que en el manual de funciones de la empresa, tiene funciones de dirección que normalmente se le otorgan solo al personal de libre nombramiento y remoción por tanto, esto ha generado pérdida del control y la gobernancia de la organización, ya que muchas veces decisiones importantes de dirección, se toman sin tener en cuenta la opinión la Gerencia General de la empresa con la consiguiente desorganización en los procesos y procedimientos que están implementados en la empresa, claves en el funcionamiento, los cuales afectan directamente el servicio prestado al usuario final.

Por lo anterior, se desea rediseñar la estructura organizacional de la Empresa Social del Estado Pasto Salud, con el fin de mejorar el control, la gobernancia y manejar un solo lenguaje que permita estandarizar los procesos internos de la misma, siguiendo los parámetros del Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicios de Salud con base en la evaluación intermedia del programa; que pretende fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación a la implementación de la política de prestación de servicios con énfasis en los aspectos de sostenibilidad financiera y mejoramiento de la calidad y eficiencia.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El rediseño de la estructura organizacional con estándares de calidad en los procesos y procedimientos permitirá la modernización de la empresa social del estado Pasto Salud para ofrecer servicios de salud de acuerdo a los requerimientos del nuevo entorno?

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo evidenciar si funciones de dirección en personal de carrera administrativa afecta la gobernancia en la toma de decisiones claves para dar cumplimiento a las diferentes políticas de la empresa, afectando directamente la prestación del servicio de salud a la comunidad?
- ✓ ¿Es adecuada la estructura organizacional actual de la Institución Pasto Salud E.S.E., teniendo en cuenta la realidad a la que hoy debe enfrentarse?
- ✓ ¿Cuál sería el rediseño apropiado de la estructura organizacional teniendo en cuenta el momento actual?

- ✓ ¿Cuál podría ser la clasificación del personal de planta y su remuneración dentro de la modernización de la Empresa Pasto Salud?
- ✓ ¿Mediante qué documentos o procedimiento se pueden aprobar y adoptar el Rediseño Administrativo en la modernización de la Empresa Pasto Salud E.S.E.?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general. Rediseñar la estructura organizacional de PASTO SALUD E.S.E. para fortalecer la capacidad institucional, que le permita un mejor desempeño de sus funciones misionales, siguiendo los lineamientos trazados por el Departamento Administrativo de la Función Pública (Decreto 1227 artículo 97) y la Ley 1438 de 2011 para ofrecer servicios de calidad enmarcados dentro de los parámetros de eficiencia, efectividad y transparencia.

1.7.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de los procesos con los que en la actualidad trabaja la Entidad y de su interacción, para que a partir de ellos se realice el levantamiento de las cargas de trabajo de la planta operativa de la Empresa al igual que la estructura administrativa de Pasto Salud E.S.E.
- ✓ Rediseñar el organigrama de manera que permita la modernización de la entidad, con el fin de mejorar el desempeño en la gestión de acuerdo a los parámetros establecidos en el nuevo marco de la ley 1438 de 2011 de ofrecer servicios de calidad con racionalización del gasto, eficiencia efectividad y transparencia.
- ✓ Rediseñar los procesos que faciliten el funcionamiento del área administrativa y el soporte necesario a las demás áreas y servicios de Pasto Salud E.S.E.
- ✓ Replantear la planta de personal de acuerdo a cargas de trabajo.
- ✓ Analizar financieramente la viabilidad de la propuesta

1.8 JUSTIFICACIÓN

Para mejorar el desempeño institucional de la empresa Pasto Salud E.S.E., para desarrollar adecuada y eficientemente sus funciones, es necesario adecuar la estructura organizacional a los nuevos compromisos y fortalecer y actualizar los esquemas de administración y de recursos humanos de todas las áreas de trabajo de la Empresa Social del Estado Pasto Salud.

El fin del rediseño de la estructura organizacional debe ser mejorar sustancialmente el desempeño institucional en consonancia con los mandatos constitucionales y legales, establecidos para la prestación de servicios de salud en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuyo propósito es alcanzar mayores niveles de eficiencia, sostenibilidad y permanencia de la empresa, pero fundamentalmente una mayor calidad y oportunidad para los usuarios.

Con los ajustes a la organización se busca mejorar el nivel de gobernabilidad, el cumplimiento de las responsabilidades y funciones asignadas, así como responder en forma ágil y oportuna a las solicitudes y demandas del entorno en el cual se desenvuelve, para ello es necesario tener en cuenta que dentro del marco de la teoría de desarrollo organizacional, las empresas modernas deben modificar los patrones clásicos de la organización del trabajo e incorporar en su oferta de productos o servicios cada vez mayor nivel de factores intangibles, teniendo en cuenta que el capital humano es importante como base generadora y potenciadora de las capacidades distintivas de las organizaciones.

Por las razones anotadas y con el objeto de obtener mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo funcional institucional se justifica la realización del presente trabajo, pues servirá para adaptar la entidad a las necesidades del servicio conforme con los mandatos constitucionales y legales. De tal forma que puedan integrarse, coordinarse y/o articularse de manera efectiva las diferentes instancias y herramientas que intervienen en el funcionamiento de la empresa Pasto Salud.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

La reforma colombiana del sector salud se inició en la década de los ochenta, y se continúa en los noventa mediante la aprobación de una serie de leyes y de la preparación de una plataforma técnica para el cambio.

Sin embargo, es en los últimos diez (10)¹ años, que el sector salud colombiano encabezado por el Ministerio de Salud como agencia reguladora central y la Superintendencia Nacional de Salud como agencia de control (en parte también reguladora), se ha visto impactado por dos procesos de modernización: la descentralización y la privatización.

Como consecuencia este sector ha sido atravesado por profundas reformas en un intento por adaptar su estructura interna a la modernización propia del conjunto de la administración pública del país marcada por la tendencia "minimalista" de las Administraciones Publicas centrales y por lograr mejores resultados en materia de equidad, eficiencia y calidad en los servicios prestados.

En particular, los procesos de descentralización territorial y empresarial, dentro del enfoque "gerencialista"² de los hospitales, y la introducción de la competencia y los subsidios a la demanda, en la prestación y aseguramiento de los servicios, han hecho viable la presencia activa, en el sector salud, de los municipios y departamentos así como de las empresas privadas de salud y han modificado sustancialmente la estructura del sector salud en Colombia, reducido progresivamente el papel del Ministerio de Salud al de una entidad netamente reguladora y haciendo necesario el desarrollo de la Superintendencia Nacional de Salud con funciones de Inspección, Vigilancia y Control sobre los múltiples actores territoriales y empresariales así generados.

La reforma introducida a partir de la ley 100 diferenció y separó las funciones de dirección, financiación, aseguramiento, prestación, y control, anteriormente concentradas en el Ministerio de Salud y poco a poco lo fue reduciendo a su mínima expresión en términos burocráticos, pero especializándolo en las funciones que le son esenciales e indelegables a saber: ejercer la rectoría sectorial, convertirse en ente regulador del comportamiento de todos los actores públicos y privados de la salud y ser el responsable supremo de la ejecución de los programas de salud pública propiamente dicha.

¹ REFORMAS A LA SALUD. Hospitales colombianos-edicion publicada-pdf[1].pdf Online. Disponible en Internet: http://geosalud.com/reforma_sector_salud. p. 8. [citado, Noviembre 4 de 2011].

² *Ibíd.*, p. 11.

Complementariamente la Superintendencia Nacional ha emergido como instancia central de inspección, vigilancia y control de los aspectos financieros y de calidad en la atención en salud la cual ejerce sus funciones sobre los entes públicos y privados, territoriales y empresariales.

Las instituciones públicas de salud se han reorganizado bajo la forma jurídica de Empresas Sociales del Estado³ (nueva figura jurídica que otorga a los hospitales herramientas de gestión privada) y que cumplen con la función de ser contratados por las EPS y ARS para atender las demandas de sus afiliados.

Se ha conseguido, además, separar las funciones de aseguramiento, entendidas como las competencias de manejo del riesgo en salud, con respecto a las funciones que son propiamente de prestación de los servicios de salud, con esta reforma habilitaron las instituciones prestadoras de servicios de salud como "empresas" para participar dentro de un esquema competitivo, sustituyendo en forma progresiva los subsidios a la oferta por los subsidios a la demanda, de acuerdo a la cobertura, la eficiencia y la calidad de sus resultados, iniciándose así el proceso de dotar las Empresas Sociales del Estado con personería jurídica y autonomía administrativa, tener Juntas Directivas con participación de diversos actores y definió su conformación buscando una mayor pluralidad mediante la participación de distintos grupos de interés cercanos a la actividad de la institución.

“Como se observa, fue la Ley 100 de 1993 la que determinó profundas transformaciones en la gobernabilidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud, en su ánimo por hacerlos compatibles con el nuevo modelo sectorial”⁴. Para ello, ordenó la conversión gradual de los hospitales públicos en *Empresas Sociales del Estado* (ESEs). Las ESEs son⁵, una "categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa", que pueden de mejor forma competir con las instituciones del sector privado en la prestación de servicios de salud y alcanzar mayores niveles de autogestión y autofinanciación.

Reconocidas las instituciones de salud como “empresas”, iniciaron procesos administrativos y es desde allí cuando se inició en estas instituciones con la elaboración de planes estratégicos, planes operativos, reglamentos internos, manuales de funciones y procedimientos, bajo la responsabilidad de un gerente que debe cumplir con unos mínimos requisitos de idoneidad profesional y experiencia laboral, de acuerdo con el tamaño y nivel de complejidad de la ESE.

³ Ibíd., p.12.

⁴ Ibíd., Reforma sector salud. p. 13.

⁵ Ibíd., p. 15.

Dentro de este nuevo orden se estableció un reglamento de requisitos esenciales de tipo técnico y administrativo que deben llenar las Instituciones Prestadoras de Servicios para poder ofrecer libremente sus servicios y se promulga el sistema de garantía de la calidad, a partir de allí, se inicia un largo recorrido en procesos de estructuración y reestructuración administrativa en todas las Empresas Sociales del Estado prestadoras de servicios de salud.

En concordancia con la modernización del sector salud, el Estado Colombiano promulga la ley 1438 a través de la cual se busca el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de la universalidad del aseguramiento de la calidad y la de un marco de sostenibilidad financiera.

2.2 MARCO TEÓRICO

Sobre la base de la Investigación Científica de la Administración, desde siglos anteriores Taylor y Fayol , principales exponentes de las teorías administrativas, se han introducido elementos esenciales con miras a alcanzar mayor productividad como aporte de diferentes teóricos y académicos que contribuyeron al estudio de la administración.

“La evolución de esta ciencia se inició en la década de 1950 con la Teoría neoclásica de la Administración, fundamentada en definir la administración como una técnica social básica, lo que conlleva al administrador a la necesidad de conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones”⁶.

El desarrollo organizacional incursionó a partir de la Década de 1960, debido al intenso cambio que se presenta en el mundo y la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias, este modelo tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. Al poco tiempo el desarrollo organizacional, conocido también como mejoramiento organizacional, fue ampliando su área de actuación hasta que, al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa⁷.

El desarrollo o mejoramiento organizacional es un esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de solución de problemas

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración 4ª edición. Mexico: Mc Graw Hill, 1997. p. 92.

⁷ *Ibíd.*, p. 538.

y renovación de una organización, a través de un diagnóstico y administración colaborativa de la cultura organizacional.

“El mejoramiento y el cambio organizacional implican más que lo mencionado anteriormente, y que no se trata de un proceso analítico, sino de un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, así como en nuevos valores y normas, analizados y planeados a corto, mediano y largo plazo”⁸.

Cuando se habla de planes y evolución de gestión, las principales inquietudes de los gerentes consisten en saber qué hacer para orientar la empresa hacia un único norte, como lograr que todos los planes y actividades de las diferentes áreas conduzcan a dicho norte y qué hacer para que la velocidad a la que avanzan dichos planes y actividades a lo largo y ancho de la organización permita que todos lleguen simultáneamente a las metas propuestas. Dicho en términos de dinámica física, se trata de focalizar, alinear y sincronizar los planes y acciones para que la compañía llegue a donde se espera, en el tiempo requerido y así ganar la ventaja competitiva necesaria para permanecer exitosamente en el mercado⁹.

Jorge Alberto Prieto¹⁰, manifiesta que para encontrar respuesta a las inquietudes que tienen los directivos de las organizaciones deben considerar que los elementos fundamentales del cambio son el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategia del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas, resaltando la disposición para aprender y aprehender valores, actitudes, actitudes y experiencias, en donde se hace fundamental la aplicación de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio.

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y subalternos pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas tecnologías se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas, métodos y organización, es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje

⁸ Ibíd., Pp. 563 – 564.

⁹ Ibíd., p. 573.

¹⁰ PRIETO HERRERA, Jorge Alberto. La administración, El Ejercicio del Poder. México: McGraw Hill, 1998. 82 p.

más dispuesto, de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sartre y Aguilar¹¹ incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “gestión del conocimiento”.

También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Cueto Zaldívar¹² “es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas”.

Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

- ✓ Los empleados deben ser una fuente de valor agregado.
- ✓ Los empleados deben ser “raros” o únicos de alguna manera.
- ✓ Los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de recursos humanos.

Según Pfeffer¹³ “la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las empresas que asumen esa

¹¹ SARTRE, Miguel Angel, E.M. “Un Modelo de Competitividad Empresarial basado en los Recursos Humanos”. Madrid: McGraw-Hill, 2003. Pp. 125 – 138

¹² CUETO SALDIAR, Rosa María. La experiencia del trabajo en las organizaciones. Chile: Aldeus, 2007. p. 57

¹³ PFEFFER, J. Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz de personal. Artículo adaptado de la obra Competitive Advantage through People. 2006. (Ventaja Competitiva a través del personal”) de Jeffrey Pfeffer, publicado por la editorial Harvard Business School Press, Boston (Estados Unidos), en 1994. Online: <http://comunicacionorganizacional.blogspot.com/2010/11/>. Noviembre 9 de 2011

perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales”.

Este autor concluye que a medida que otras fuentes de ventaja competitiva se han ido haciendo cada vez menos importantes, lo que sí permanece como factor crucial y diferenciador de una empresa es su organización, sus empleados y la manera en que éstos trabajan.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

La conceptualización del discurso que maneja la ciencia administrativa es de vital importancia, ya que permite identificar claramente los aspectos relevantes dentro de un trabajo investigativo y facilita la identificación de las estrategias que deben trabajarse.

Rediseñar. Es la intervención de un análisis crítico de cuestionamiento y transformación, desde donde se construye un diagnóstico de situación y las estrategias para operar sobre el talento humano, portavoces del diario vivir institucional. Es operar sobre la capacidad de cambio, incidiendo sobre sus condiciones de producción y/o trabajo. Es también la construcción de dispositivos permanentes de capacitación en el diagnóstico precoz de situaciones conflictivas en la organización, tiene su pilar fundamental en el proceso administrativo y el desarrollo del talento humano.

Proceso administrativo. Se conoce como proceso administrativo el conjunto de funciones básicas que deben realizarse para el manejo y control de una empresa. Los estudiosos de las ciencias administrativas han considerado que este proceso está compuesto por los elementos: planeación, dirección, coordinación y control, para el desarrollo del presente marco, se realizarán estas acciones de acuerdo a la secuencia de su aplicación.

Planeación. Es considerada el primer paso y función fundamental dentro de la administración, la escogencia entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento de ella constituye una sólida base para una acertada organización. Planear es decidir de antemano: Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo, por qué hacerlo, y quién lo hará. Su importancia radica en comparar el presente con el futuro, reducir el grado de incertidumbre, posibilitar la realización de actividades ordenadamente, aprovechar fortalezas y oportunidad, evitar amenazas y disminuir debilidades, mejorar la información en la empresa, facilitar la evaluación y la retroalimentación, racionalizar los recursos disponibles, optimizar la toma de decisiones y fomentar el aprendizaje y mejoramiento continuo del talento humano.

Organización. El término organización se usa en forma diversa en administración

Algunos teóricos de la ciencia del comportamiento consideran la organización simplemente como las relaciones humanas en la actividad de grupo, por su parte, los estudiosos de la organización desde el punto de vista de la estructura, la definen como la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrarlas¹⁴.

Para un adecuado proceso organizativo se requiere del diseño de la estructura orgánica en la que existen cuatro factores determinantes: la estrategia, el talento humano, la magnitud de la empresa y la tecnología.

En el nuevo entorno de las organizaciones el Talento Humano se ha constituido en el eje fundamental, como dinamizador de todo proceso, por lo tanto, en la organización empresarial se define:

Cultura organizacional. Es el conjunto de presunciones básicas que aparecen en el interior de un grupo determinado en su proceso de aprendizaje y adaptación al entorno y que pueden ser transmitidas, aprendidas e interpretadas como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar de una empresa.

Dirección. Esta función implica que los miembros de la organización actúen en forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos. Según H. A. Simón la dirección es “el conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcancen los objetivos de la empresa, a través de aportaciones de esfuerzos de todas y cada una de las personas”¹⁵.

Desarrollo organizacional. Es el esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, especialmente por medio de una cultura gerencial más eficaz y cooperadora mediante los grupos formales de trabajo y los avances de las ciencias del comportamiento. El trabajo en equipo es una de las técnicas más usadas en el desarrollo organizacional y consiste en la unión de esfuerzos dentro de un clima laboral favorable para lograr resultados comunes y motivadores.

¹⁴ DRUKER, Petter. Herramientas Administrativas. Citado por ESCOBEDO. G.J. Elementos de Administración General. México: Herrero Hermanos, 1997. p. 32.

¹⁵ H. A. Simón. Administración Teoría y Práctica, citado por DRUKER, Petter. La administración. El Ejercicio del Poder. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Santa Fe de Bogotá D.C.: Filígrama, p. 58.

Coordinación. James Money define la coordinación como “el arreglo ordenado del esfuerzo de grupos para obtener unidad de acción en busca de un propósito común”¹⁶.

Para establecer una buena coordinación se debe tener en cuenta: La jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos, las metas y objetivos organizacionales, los sistemas verticales de información, las relaciones laterales, la creación de recursos de holgura y la creación de tareas autónomas.

Evaluación. Es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar, registrar y reajustar la ejecución de un plan de manera que pueda compararse los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas conducentes para lograr los objetivos institucionales.

Eficiencia y efectividad. Peter Druker sostiene que el desempeño de un gerente se puede medir en términos de eficiencia y efectividad. La eficiencia significa “hacer las cosas bien” y efectividad significa “hacer las cosas que se deben hacer”¹⁷.

Visto así, un gerente eficiente es aquel que obtiene productos y servicios compatibles con los insumos utilizados y un gerente efectivo es aquel que elige las cosas que se deben hacer.

Competitividad. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico y en la cual juega papel importante el talento humano que integra la organización.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

La ESE Pasto Salud, está ubicada en el municipio de Pasto, en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos.

La ciudad, de San Juan de Pasto, está situada en el Valle de Atriz, al pie del Volcán Galeras cercana a la frontera con el Ecuador, es capital del departamento de Nariño.

¹⁶ MONEY, James. Desarrollo de una Empresa, citado por PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La Administración. El Ejercicio del Poder. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Santa Fe de Bogotá D.C.: Filigrama, p. 60

¹⁷ DRUKER. Op. cit., p. 59.

2.5 MARCO LEGAL

Por principio general del derecho, en el sector público se debe actuar sólo dentro de los parámetros que se establecen de acuerdo a las normas, a continuación se relaciona de manera específica, aquellas que de una u otra forma refieren o inciden en la organización, funcionamiento o deberes que debe atender la Empresa Social del Estado Pasto Salud ESE.

Como es natural, en primer lugar se hace referencia a la Constitución Política, no solo por ser norma de normas, sino porque muchas de las funciones públicas asignadas a la entidad tienen origen constitucional o porque desde la constitución se desprenden las competencias básicas para desarrollar sus funciones.

Posteriormente, se reseñan las normas más relevantes del sector salud que inciden en la entidad, iniciando con las de mayor jerarquía hacia las de menor, partiendo por tanto de las leyes, continuando con los decretos, siguiendo con las circulares y concluyendo con las resoluciones.

Por último, se describen las normas que regulan las relaciones de la ESE Pasto Salud, que definen funciones públicas relacionadas con el objeto social, así como las normas específicas de organización y funcionamiento y las disposiciones legales en materia de carrera administrativa que inciden o regulan las relaciones con el personal de la entidad.

CONSITITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

A continuación se relacionan aquellos artículos de la Constitución Colombiana, que establecen obligaciones, otorgan marcos de desarrollo o efectúan definiciones y que se constituyen en la máxima guía para el desarrollo de todas las condiciones del sector y de la Entidad; se incluyen aquellos que se consideran más importantes:

ARTÍCULO 48: La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de particulares, ampliará progresivamente la cobertura que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley. La seguridad social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La Ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo Constante.

ARTÍCULO 49. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la Ley. Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.

Artículo 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita”.

ARTÍCULO 367. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental y agua potable. Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las Entidades Territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación.

NORMATIVIDAD GENERAL DEL SECTOR. A continuación se relacionan las normas más relevantes que determinan obligaciones específicas respecto a la prestación de servicios de salud, salud pública y régimen subsidiado.

LEYES:

Ley 10 de 1990. Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 60 de 1993. Por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias de conformidad con los artículos 151 y 288 de la Constitución

Política y se distribuyen recursos según los artículos 356 y 357 de la Constitución y se dictan otras disposiciones.

LEY 100 DE 1993. Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.

LEY 691 de 2001. Mediante la cual se reglamenta la participación de los Grupos Étnicos en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia.

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de salud, educación, entre otros.

Ley 1122 del 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

Ley 734 de 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

Ley 1164 de 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.

DECRETOS

Decreto 2357 de 1995. Por medio del cual se reglamentan algunos aspectos del Régimen Subsidiado del Sistema de Seguridad Social en Salud.

DECRETO 2323 de 1996. Por el cual se determina la nomenclatura y clasificación de los procedimientos médicos, quirúrgicos y hospitalarios del Manual Tarifario y se dictan otras disposiciones.

Decreto 139 DE 1996. Por el cual se establecen los requisitos y funciones para los Gerentes de Empresas Sociales del Estado y Directores de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud del sector público y se adiciona el Decreto 1335 de 1990.

Decreto 3260 de 2004. Por el cual se adoptan medidas para optimizar el flujo de recursos en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998

Decreto 1011 de 2006. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Decreto 3039 de 2007. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007 – 2010.

Decreto 1876 de 1994. Por el cual se reglamentó lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado.

ACUERDOS

Acuerdo 228 de 2002. Por medio del cual se actualiza el Manual de Medicamentos del Plan Obligatorio de Salud y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo 260 de 2004. Por el cual se define el régimen de pagos compartidos y cuotas moderadoras dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Acuerdo 346 de 2006. Por medio del cual se definen algunas condiciones de operación del régimen subsidiado y de su operación regional.

Acuerdo 11 de 2006. Por el cual se fija el Presupuesto de Rentas y Gastos de la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E.

Acuerdo 015 de 2007. Por el cual se adopta la Plataforma estratégica de la Empresa Social del Estado Pasto Salud.

Acuerdo 0012 de 2008. Por el cual se adopta un Nuevo Estatuto Interno de Contratación en la Empresa Pasto Salud. E.S.E.

RESOLUCIONES

Resolución 5261 de 1994. Por el cual se establece el Manual de Actividades, intervenciones y procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Resolución 3374 del 2000. Por la cual se reglamentan los datos básicos que deben reportar los prestados de servicios de salud y las entidades administradoras de planes de beneficios sobre los servicios de salud prestados.

Resolución 1043 de 2006. Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Resolución 1446 de 2006. Definición del sistema de información para la calidad e indicadores de monitorización.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE

En esta investigación se adopta el paradigma cualitativo porque permite describir, comprender e interpretar gobernabilidad, procesos, procedimientos, líneas de autoridad y/o fenómenos que se viven en la organización y tienen estrecha relación con la propuesta a desarrollar. Así entonces; dicho paradigma “aborda a profundidad experiencias, interacciones, creencias y pensamientos presentes en una situación específica y la manera como son expresados – por vía del lenguaje – por los actores involucrados”¹⁸.

Desde ésta perspectiva en ésta investigación el paradigma será la guía del proceso porque permitirá un acercamiento directo a todo el personal de la Empresa Social del Estado Pasto Salud para reconocer e interpretar desde su entorno la situación en que se desenvuelve la organización y la aplicabilidad de la estructura organizacional actual y luego de los hallazgos diseñar la propuesta de rediseño de la estructura administrativa.

El enfoque de la investigación será empírico analítico porque se analizarán las actividades y procesos que se realizan con el fin de diagnosticar y elaborar la estrategia organizacional.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Será una investigación descriptiva, que mostrará la estructura de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos acerca de la estructura organizacional.

3.3 POBLACIÓN

La población objeto son todos los trabajadores ya sean funcionarios y/o contratistas de la Empresa Social de Estado Pasto salud E.S.E. denominados también como clientes internos.

¹⁸ GARRILLO, Alfonso. Enfoques Cualitativos y Participativos en la Investigación. Santa Fe de Bogotá: Colombia: Facultad de Ciencias Humanas, UNA, 1.997. p. 64.

3.4 MUESTRA

La muestra será tomada a toda la población que integra el universo. En el presente rediseño administrativo se ha determinado la muestra de acuerdo al número de funcionarios y/o contratistas de la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E del municipio de Pasto.

Con el propósito de asegurar mayor objetividad en la investigación y al análisis del Rediseño Administrativo, la muestra representativa se calcula al tamaño universal de la muestra.

PERSONAL DE PLANTA Y CONTRATISTAS

Personal	Cantidad
Personal de Planta	79
Personal contratadas por O.P.S	884
TOTAL	963

Fuente: Oficina de Gestión de Talento Humano

Se concluye que el tamaño de la muestra es universal, es decir el total de los funcionarios y/o contratistas de la empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E. Por facilidad de tiempo y espacio se ha determinado realizar una entrevista estructurada como medio de acceso para poder recolectar la información necesaria a través del asesoramiento de Contratistas profesionales e idóneos en esta área, para el estudio de cargas laborales quienes aplicarán un formato tanto a personal de planta como a contratistas.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para lograr una buena recolección de información se utilizó como técnica de investigación las propuestas por la investigación cualitativa, llevada a cabo por el equipo de profesionales contratados para esta labor, representadas para el presente estudio en Observación participante y Entrevista.

La observación participante. Apoyados en esta técnica se establece el vínculo con las personas observadas, primeramente con miras a buscar un acercamiento amigable, que les permitiera ganar la confianza y a través de la interacción extraer la información requerida para el desarrollo de la investigación.

La entrevista estructurada. Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos lo que van a responder, fácil de administrar y evaluar más objetivamente de

quienes responden como las respuestas a las preguntas, se necesita una limitada capacitación del entrevistador y es mucho más viable en entrevistas pequeñas. La entrevista estructurada fue previamente validada con la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E., teniendo en cuenta que es una investigación empírico analítica que utiliza datos verificables y procesos estadísticos en su tratamiento.

Entrevista no estructurada. Es otra técnica utilizada en los trabajos sociales. Según Woods:¹⁹ “Su objetivo es mantener a los participantes hablando de cosas de su interés y cubrir aspectos de importancia para la investigación en la manera que permita a los participantes usar sus propios conceptos y también términos”.

A través de ésta se busca capturar experiencias no perceptibles, entablando un diálogo, con preguntas abiertas con el fin de que los entrevistados expresen sus inquietudes.

¹⁹ WOODS, Peter. La investigación social. Barcelona: Paidós/MEC, 1987. p. 63.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de las fuentes de información utilizadas, representadas en la observación directa, la entrevista estructurada y los documentos y estadísticas de archivo, a través de las cuales se realizó el análisis de condiciones actuales de carácter técnico y financiero, políticas y estrategias para la prestación de servicios de salud en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuyo propósito es alcanzar mayores niveles de eficiencia, sostenibilidad de la empresa, pero fundamentalmente una mayor calidad y oportunidad para los usuarios de los servicios, permitió evidenciar la situación que se detalla a continuación.

4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Social del Estado Pasto Salud, fue creada mediante el Acuerdo 004 de 2006, emanado del Concejo Municipal de Pasto, en el cual se señala como objeto social de éste, la prestación del servicio público de salud, como parte del sistema de Seguridad Social en Salud, en el primer nivel de complejidad, sin perjuicio que pueda prestar otros servicios de salud de mayor complejidad, que contribuyan a su desarrollo y financiación, conforme a las disposiciones y competencias constitucionales, legales y reglamentarias vigentes, que contribuyan al mejoramiento del estado de salud de la población en su área de influencia, acorde con las necesidades determinadas en el perfil epidemiológico, con sujeción a los planes de Desarrollo Nacional, Departamental, Municipal y a los criterios operacionales señalados para el funcionamiento de la red de servicios del Departamento de Nariño²⁰.

4.1.1 Objetivos de la empresa²¹

- ✓ Producir servicios de salud eficientes y efectivos, que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para tal propósito.
- ✓ Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la empresa, de acuerdo con su desarrollo y recursos disponibles, pueda ofrecer.
- ✓ Garantizar, mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de empresa.

²⁰ E,S,E, PASTO SALUD. Acuerdo 004 de 2006. Consejo Municipio de Pasto. Documento de archivo. p. 1

²¹ *Ibid.*, p. 2.

- ✓ Ofrecer a las entidades promotoras de salud y demás personas naturales o jurídicas que lo demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
- ✓ Satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento.
- ✓ Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.
- ✓ Prestar servicios de salud que satisfagan de manera óptima las necesidades y expectativas de la población en relación con la promoción, el fomento y la conservación de la salud y la prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.
- ✓ Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial que permita un trabajo conjunto con fines de impacto social.
- ✓ Contribuir al desarrollo social del país mejorando la calidad de vida, y reduciendo la morbilidad, la mortalidad, la incapacidad, el dolor y la angustia evitables en la población usuaria, en la medida en que se encuentre a su alcance.

4.1.2 Plataforma estratégica. La plataforma estratégica de la E.S.E. fue definida y aprobada por los miembros de la Junta Directiva, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos para las instituciones del estado, para su definición tuvieron en cuenta que:

“La misión debe dar cuenta del propósito esencial de una institución, y su conceptualización debe responder a la necesidad de crear unidad de propósito e identidad, estableciendo una clara diferenciación institucional y promoviendo la motivación y participación de todos los servidores públicos, de tal manera que trascienda una definición meramente constitucional o legal y que refleje la estructura organizacional y la materialización de sus propósitos en planes y proyectos”.

“La visión corresponde a la capacidad de proyectar la empresa social del estado enmarcada dentro de los retos estipulados por el Ministerio de Seguridad Social para dar amplia cobertura con eficiencia y efectividad a la mayor comunidad posible dentro del territorio nacional, departamental o municipal”.

“Los objetivos corporativos definen de manera básica lo que se quiere lograr; deben anticipar el cambio y servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas

coherentes, respondiendo a los lineamientos del Sistema de Gestión de Servicios de Salud”.

Los principios corporativos fueron definidos teniendo en cuenta que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la Cultura Organizacional, según los dispuestos por el Sistema General de Servicios de Salud, las empresas sociales prestadoras de servicios de salud deben definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la entidad. Esta filosofía deberá ser el marco de referencia dentro del cual, cada empresa examine los caminos para alcanzar sus objetivos y ofertar servicios de salud con calidad, eficiencia y efectividad.

Por lo tanto, Pasto Salud E.S.E. adoptó la siguiente plataforma estratégica²²:

“Misión”

“Prestar servicios integrales de salud, prioritariamente los de bajo nivel de complejidad, a través de una red conformada por centros de atención estratégicamente ubicados en el municipio de Pasto, con fundamento de la ética, calidad y respeto por la dignidad humana”.

“Visión”

“Ser la mejor Empresa Social del Estado en el sur occidente colombiano, reconocida por la calidad de sus servicios, generadora de rentabilidad social y auto sostenible”.

“Objetivos corporativos”

- ✓ Prestar servicios de salud de bajo nivel de complejidad y complementarios con fundamente en los principios de respeto, calidad, calidez y efectividad.
- ✓ Consolidar un modelo de atención familiar con énfasis en la población vulnerable del municipio de Pasto-
- ✓ Mejorar en forma continua y sostenible el sistema de información para garantizar la oportunidad y continuidad en la toma de decisiones.
- ✓ Fortalecer el sistema de garantía de la calidad.
- ✓ Promover los mecanismos de participación ciudadana.
- ✓ Garantizar mediante una gestión empresarial adecuada la rentabilidad social y financiera de la Empresa Social del Estado PASTO SALUD E.S.E.

²² PLAN ESTRATÉGICO 2007-2009. p. 15.

“Principios corporativos”

RESPETO: Por los derechos universales, con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano.

SENSIBILIDAD SOCIAL: Apropiación del sentir de las personas que requieran los servicios de la Empresa.

CALIDAD: Satisfacción de las necesidades de los usuarios, de conformidad con la normatividad vigente, y mejoramiento continuo de los procesos.

EFFECTIVIDAD: Máxima productividad de los recursos asignados para agregar valor a los servicios prestados a la comunidad.

CALIDAD: Trato respetuoso y afectivo a los usuarios.

RESPONSABILIDAD: Cumplimiento de los deberes y compromisos con los usuarios y demás grupos de interés.

OPORTUNIDAD: Prestar los servicios cuando el usuario lo necesite, sin retrasos injustificados.

PERTENENCIA: Alto grado de compromiso y lealtad con la institución, respetando sus principios y valores.

VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO: Reconocimiento de las aptitudes y competencias de los servicios de la empresa, integrados a la gestión de la misma.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: Convocar la articulación de la comunidad a la gestión de la empresa.

TRANSPARENCIA: Es actuar de manera abierta, es gestionar a la vista de otras personas para que todos perciban que no se oculta nada.

4.1.3 Portafolio de servicios. La oferta de servicios de baja complejidad del municipio de Pasto, se hace a través de Pasto Salud. E.S.E. mediante una red con cubrimiento total en la zona urbana y rural del municipio, distribuida geográficamente así: norte, sur, oriente y occidente.

La red está compuesta por 22 centros organismos de salud y el Hospital Civil de baja complejidad²³, igualmente cuenta con el servicio de apoyo al Sistema de Emergencias (SASE) en el nivel local, que incluye una central de

²³ Pasto Salud. E.S.E. Análisis sectorial. Situación del mercado. Pasto, 2010. p. 17

radiocomunicaciones y transporte de tipo traslado asistencial básico en ambulancia, servicio que tiene una cobertura de 4 áreas, permitiendo la atención oportuna de pacientes y la acción inmediata ante urgencias, emergencias y desastres.

El sistema SASE da cubrimiento al municipio de Pasto mediante 5 ambulancias, 3 móviles y 23 radios teléfonos-base en los centros de Salud.

Figura 1. Puntos de atención en el Municipio de Pasto



Fuente: Plan estratégico 2009 - 2010

La empresa presta los siguientes servicios:

Cuadro 1. Oferta de Servicios por Centros y Puestos de Salud

RED OCCIDENTE	
Centro de Salud Tamasagra	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico, toma de muestras, laboratorio clínico de cito tecnología, traslado básico asistencial.
Centro de Salud San Vicente	Medicina general, odontología general, enfermería, urgencias baja complejidad, atención de partos, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico, toma de muestras, traslado básico asistencial, monitoreo fetal.
Puesto de Salud Obonuco	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Puesto de Salud Mapachico	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Puesto de Salud Villamaría	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación.
Puesto de Salud Genoy	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Puesto de Salud La Caldera	Medicina general, enfermería, promoción y prevención, vacunación.
RED NORTE	
Hospital Local Civil	Medicina general, odontología general, enfermería, urgencias baja complejidad, atención de partos, cirugía ambulatoria, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico, laboratorio clínico, traslado básico asistencial, imagenología, electrocardiografía, monitoreo fetal, ecografía.
Centro de Salud Primero de Mayo (Aranda)	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud Pandiaco	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, toma de muestras.
Centro de Salud Buesaquillo	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud Morasurco	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
RED SUR	
Centro de Salud La Rosa	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, toma de muestras, ecografía.
Centro de Salud Catambuco	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico, toma de muestras.
Centro de Salud Sta. Bárbara	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud Gualmatán	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación.
Puesto de Salud Las Iglesias	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación.
Unidad Móvil	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación

RED ORIENTE	
Centro de Salud Lorenzo de Aldana	Medicina general, odontología general, enfermería, urgencias baja complejidad, atención de partos, cirugía ambulatoria, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico, laboratorio clínico, traslado básico asistencial, imagenología, electrocardiografía, monitoreo fetal, ecografía.
Centro de Salud El Rosario	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud El Encano	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud La Laguna	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud Cabrera	Medicina general, odontología general, enfermería, promoción y prevención, vacunación, servicio farmacéutico.
Centro de Salud Oral Mis Quiques	Odontología general, promoción y prevención

Fuente: PASTO SALUD E.S.E. Plan estratégico 2010 - 2012

4.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL

4.2.1 Recursos físicos. Para prestar los servicios de salud de baja complejidad en los centros registrados en el cuadro 2, la empresa cuenta con una capacidad que se detalla a continuación.

Cuadro 2. Disponibilidad de recursos físicos

SERVICIOS	Recursos físicos disponibles	Red Norte	Red Sur	Red Oriente	Red Occidente	TOTAL
Consulta externa	# de consultorios Consulta externa Médico General	12	12	11	14	49
	# de consultorios consulta externa Odontólogo General	5	8	6	9	28
	# de consultorios para programas	8	16	3	11	38
	# de consultorios para procedimientos	4	5	5	5	19
Salud Oral	# de unidades Odontológicas	9	9	9	7	34
Urgencias	# de consultorios para urgencias	3	0	3	1	7
Hospitalización	# de salas de procedimientos generales	0	5	0	2	7
	# de camas para urgencias	8	0	0	0	8
Quirófanos	# de quirófanos para CX electiva	1	0	0	0	1
	# de quirófanos para urgencias	0	0	0	0	0
	# de equipos para anestesia general	3	0	0	0	3
Partos	# de salas de procedimientos ginecoobstétrica	0	0	0	0	0
	# de mesas de parto	2	0	2	0	4
	# de monitores fetales	1	0	1	0	2
Diagnóstico	# de equipos para RX portátil	0	0	0	0	0
	# de equipos fijos para radiología	1	0	0	0	1
	# de ecógrafos	1	2	1	0	4
	# de electrocardiografos	1	0	1	0	2
	# de colposcopios	1	1	1	0	3
	# de mamógrafos	0	0	0	0	0
	# de impedanciómetro	0	0	0	0	0
	# de audiómetros	0	0	0	0	0
# de electroencefalógrafo	0	0	0	0	0	
Soporte terapéutico	# de tomógrafo	0	0	0	0	0
	# de endoscopios digestivos	0	0	0	0	0
	# de unidades cobaltoterapia	0	0	0	0	0
Traslado pacientes	# Ambulancias terrestres TAB	1	1	2	1	5

Fuente: Oficina Asesora de Planeación. – Esta investigación

Como se puede observar en el cuadro 2, los recursos físicos con que cuenta la empresa para dar amplia cobertura para los servicios de salud de baja complejidad pueden llegar a su límite, ya que cada vez el incremento de usuarios asegurados y no asegurados para atender crece en el tiempo, además de deben tener en cuenta los requerimientos de los usuarios que se encuentran afiliados al régimen subsidiado (SISBEN), y que no han podido ser cubiertos por las E.P.S.

con las cuales el municipio tiene suscrito convenios. En el cuadro 3 se presenta por estrato la población sisbenizada en el municipio de Pasto.

Cuadro 3. Población sisbenizada por nivel socio económico – Municipio de Pasto

POBLACIÓN	AÑO 2008	2009	2010
Nivel uno	124.104	136.503	149.534
Nivel dos	82.372	89.393	91.515
Nivel tres	12.364	12.416	11.793
TOTALES	218.840	238.312	252.842

Fuente: Secretaría Municipal de Salud. Documento de archivo. Pasto, enero 2011.

Para el año 2010 la población incluida en el SISBEN se encuentra cubierta con subsidio total por las aseguradoras que operan en el municipio de Pasto, de acuerdo a lo registrado en el cuadro 4.

Cuadro 4. Aseguramiento de la población sisbenizada del Municipio de Pasto

EPS	AFILIADOS
E.P.S. Salud Cóndor S.A.	105.985
E.P.S. EMSSANAR	89.505
E.P.S. CAPRECOM	3.182
E.P.S. MALLAMAS	1.518
TOTAL	200.190

Fuente: Secretaría Municipal de Salud. Documento de archivo. Pasto, enero 2011

Del análisis de los cuadros 3 y 4 queda un total de 52.746 usuarios que representan la demanda potencial de los servicios de salud del primer nivel que debe cubrir la Red Pública, porque aún cuando son sisbenizados no se encuentran cubiertos por las E.P.S con las cuales el Municipio tiene efectuados convenios.

4.2.2 Talento humano. Como es bien conocido, es el talento humano el que hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de planear, dirigir, controlar la calidad, diseñar, y distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, y en el sector salud se reconoce a este recurso como factor decisivo para provocar los cambios del sistema de salud de acuerdo con las necesidades de la población y a los lineamientos de las agendas públicas.

Pasto Salud E.S.E. cuenta con un total de 963 funcionarios, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes modalidades de vinculación, las que a continuación se detallan.

La planta de personal de Pasto Salud E.S.E. fue adoptada mediante Acuerdo No. 01 de agosto de 2006, con el cual se autorizó la creación de 78 cargos, posteriormente en el mes de diciembre fue modificada mediante acuerdo No. 010, autorizando la creación de un cargo adicional, quedando un total de 79 empleados, los cuales se encuentran distribuidos como aparece en el cuadro 5.

Cuadro 5. Planta de personal actual. Despacho del Gerente

No. de cargos	Denominación del empleo	Nivel	Código	Grado
1	Gerente	Directivo	085	12
1	Subgerente administrativo	Directivo	090	11
1	Subgerente Servicios de Salud	Directivo	090	11
1	Jefe de Oficina Control Interno de Gestión y calidad	Directivo	006	11
1	Jefe de Control Interno Disciplinario	Directivo	006	11
1	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Asesor	115	10
1	Jefe Oficina Asesora de Planeación	Asesor	115	10
1	Tesorero General	Profesional	201	11
1	Profesional Universitario – Talento Humano	Profesional	219	11
1	Profesional Universitario – Suministros	Profesional	219	11
1	Almacenista General	Profesional	215	11
1	Técnico Operativo – Cajero Principal	Técnico	314	05
6	Auxiliar Administrativo Cajero	Asistencial	407	05
18	TOTAL			

Fuente: Grupo de Gestión de Talento Humano.

Cuadro 6. Planta global

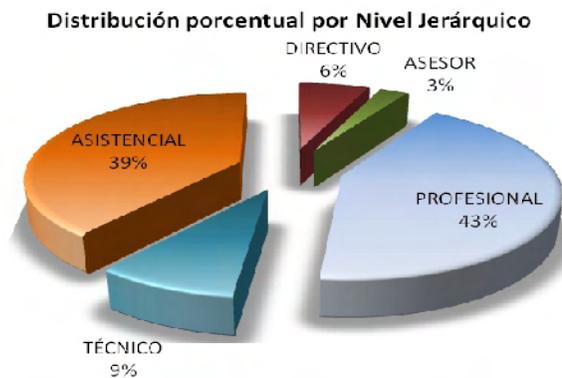
No. de cargos	Denominación del empleo	Código	Grado
NIVEL PROFESIONAL			
4	Profesional especializado área Salud	242	12
4	Profesional Universitario	219	11
1	Profesional Universitario	219	09
1	Profesional Universitario área Salud	237	11
4	Enfermero	243	10
4	Médico General Tiempo completo	211	11
2	Médico General Medio tiempo	211	08
10	Odontólogo Medio tiempo	214	07
NIVEL TÉCNICO			
3	Técnico administrativo	367	07
1	Técnico Operativo	314	08
1	Técnico Operativo	314	06
1	Técnico área salud	323	05
NIVEL ASISTENCIAL			
4	Secretario	440	06
16	Auxiliar Área salud – Enfermería	412	09
4	Auxiliar área salud – Consultorio odontológico	412	08
1	Auxiliar área salud	412	03
61			

Fuente: Grupo de Gestión de Talento Humano.

La planta de personal antes detallada se encuentra conformada por cinco niveles jerárquicos, así: Nivel directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, de acuerdo con lo señalado en el Decreto 785 de 2005 por el cual se establece la nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades territoriales.

La distribución porcentual por niveles jerárquicos puede observarse en la gráfica 1.

Figura 2. Distribución porcentual por niveles jerárquicos



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación

En el sector público los empleos se clasifican como de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con la forma de provisión de los mismos, según lo dispuesto en el artículo 125 de la Constitución Nacional que señala: "...los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción..."

Conforme a la norma, los cargos de libre nombramiento y remoción se definen como aquellos que conllevan el ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial. Su provisión corresponde a la discrecionalidad del nominador.

De la misma manera, los cargos de carrera administrativa se definen de acuerdo a la Ley 909 de 2004:

"...La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer, estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección, en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna".

Entonces, conforme con la normatividad referida anteriormente, la distribución de la planta de personal de Pasto Salud E.S.E. y de acuerdo con la forma de provisión es como se describe a continuación, en donde además, se aclara la situación actual de los cargos:

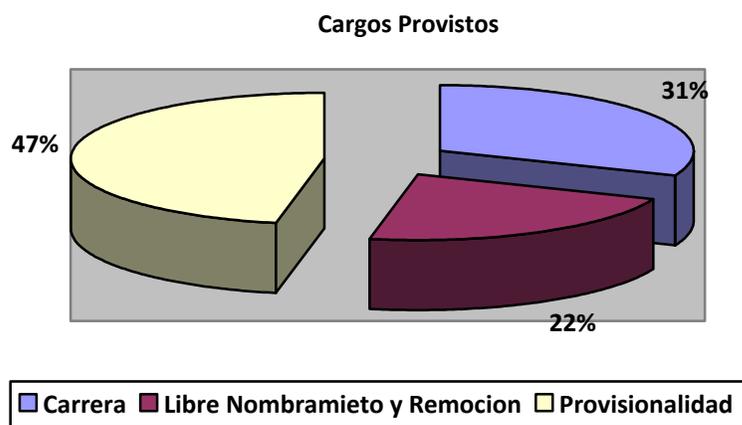
Cuadro 7. Tipo de empleo

NIVELES	No. Cargos	Planta		Provistos			Vacantes	
		LNR	CARR.	LNR	CARRERA	PROVISION.	LNR	CARRE.
Directivo	5	5		4			1	
Asesor	2	2		2				
Profesional	34	4	30	4	19	11		
Técnico	7	1	6	1	3	3		
Asistencial	31	6	25	6	14	10		1
	79		79	17	36	24	1	1

Fuente: Coordinación de Talento Humano. Elaboración: esta investigación

De la anterior información se analiza que el 77,21% corresponde a cargos de Carrera y el restante 22,29% corresponde a cargos de libre nombramiento y remoción.

Figura 3. Distribución porcentual de cargos provistos



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

La gráfica permite observar que de los cargos provistos, el 22% corresponden a cargos de libre nombramiento y remoción, el 31% de carrera y el 47% en provisionalidad.

Figura 4. Distribución porcentual en la planta de cargos de Carrera Administrativa



Fuente: Esta investigación

Al observar la figura 4 puede establecerse que de los cargos de carrera administrativa, el 50% corresponde al nivel profesional, el 10% corresponde al nivel técnico y el 40% de todos los cargos corresponde al nivel asistencial.

Es necesario destacar que en la Planta de la Empresa, existen cargos de libre nombramiento y remoción correspondientes al nivel asistencial y técnico. Lo anterior, en virtud de lo dispuesto por la Ley 909 de 2004 en su artículo 5º señala:

“...Los empleos de los organismos y entidades regulados por la presente ley son de carrera administrativa, con excepción de:

Los de libre nombramiento y remoción que corresponda a uno de los siguientes criterios:

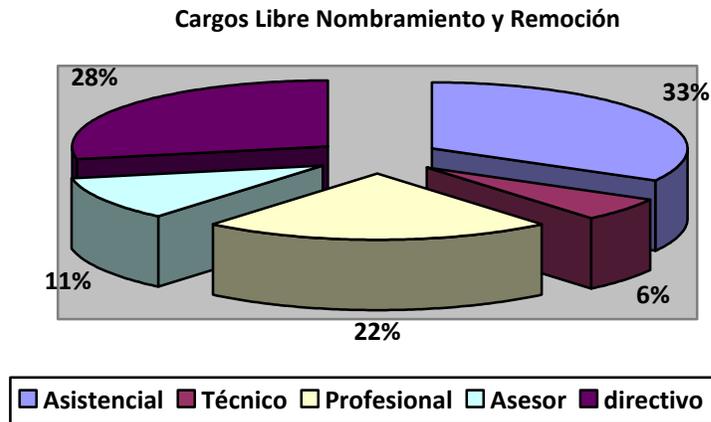
Los empleos cuyo ejercicio implica especial confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistencial o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de las siguientes funciones, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a sus respectivos despachos así:

En la Administración descentralizada del Nivel Territorial:

Presidente; Director o Gerente

Los empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del estado.

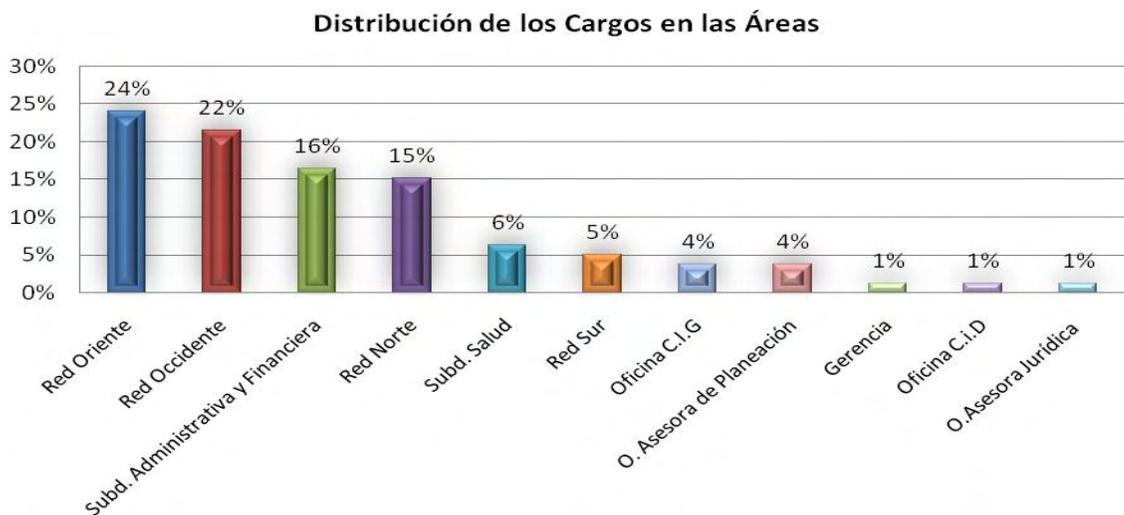
Figura 5. Distribución porcentual de los cargos de LNR



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

Sin embargo, en la distribución de los cargos de LNR, se encuentra que el 33% de ellos corresponde al nivel asistencial, debido especialmente a los cargos de cajero, el 6% en el nivel técnico, el 22% en el nivel profesional, el 11% en el nivel asesor y el 28% en el nivel directivo; de acuerdo con lo anterior, es necesario mencionar que estos empleos obtienen su naturaleza de libre nombramiento y remoción debido a sus características y funciones como lo menciona la norma, lo que hace innecesario el que sean adscritos al despacho del gerente.

Figura 6. Distribución de los cargos en las áreas



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

Los 79 empleos de la planta de personal actual, se encuentran distribuidos en las siete dependencias de Pasto Salud E.S.E., seis Grupos Internos establecidos por el Acuerdo de creación y cuatro coordinaciones de redes de Centros de Atención como lo muestra la figura 6.

La planta de personal se encuentra distribuida en las sedes donde se prestan los servicios de salud a los usuarios sisbenizados, según se observa en el cuadro 6 la mayor parte de este personal se encuentra en las sedes Oriente y Occidente.

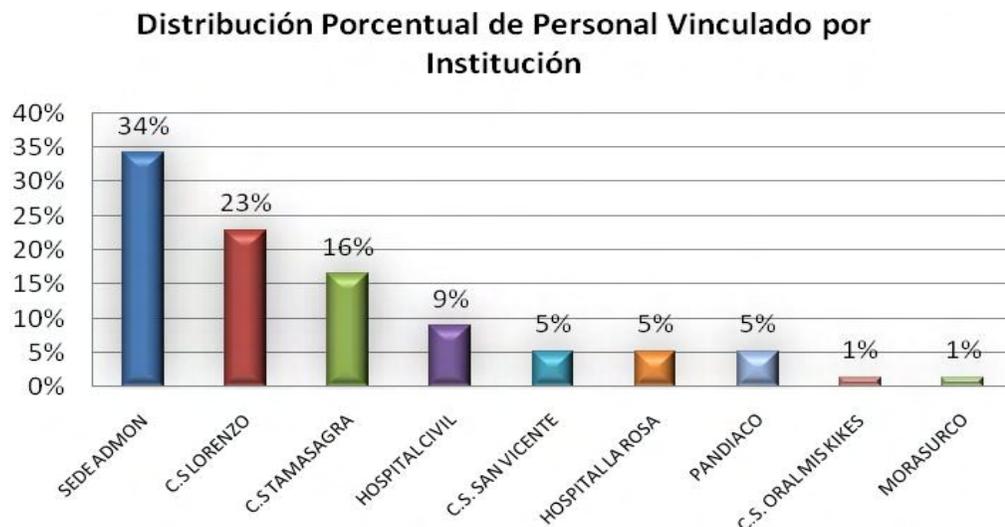
Cuadro 8. Composición de la planta de personal, por sedes de trabajo

SEDE	C.ADM.	LNR	Planta	PROVIS.	VACANTE	TOTAL
C.S. LORENZO	8	1	0	9	0	18
HOSPITAL LA ROSA	3	1	0	0	0	4
C.S. TAMASAGRA	9	1	0	3	0	13
HOSPITAL CIVIL	4	1	0	2	0	7
C.S. ORAL MIS KIKES	0	0	0	0	1	1
C.S. SAN VICENTE	1	1	0	2	0	4
MORASURCO	1	0	0	0	0	1
PANDIACO	2	1	0	1	0	4
SEDE ADMINISTRACIÓN	8	11	0	6	1	27
TOTALES	36	17	0	24	2	79

Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Elaboración: esta investigación

A continuación se representa gráficamente y en orden descendente, la participación porcentual del personal de planta asignado a las diferentes sedes de Pasto Salud.

Figura 7. Distribución porcentual de personal vinculado por Institución



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

Como se observa la mayor cantidad de empleos se encuentra en la seda administrativa, la cual concentra el 34%, no obstante el 66% se encuentra disperso en diferentes IPS, encontrando que algunas de ellas no cuentan con personal de planta.

La descripción y análisis de los costos de la planta de personal, es el aspecto complementario a la distribución de los empleos por niveles y otros criterios, a continuación se presenta el valor correspondiente al costo de las asignaciones básicas anuales de estos cargos, por cada uno de los niveles.

Cuadro 9. Costos de la planta de personal

NIVEL	No. Funcionarios	% Funcionarios	Asignación Básica - Mes	Asignación Básica Anual
Directivo	5	6%	\$16.955.312.	\$203.463.744.
Asesor	2	3%	\$5.210.882.	\$62.530.584.
Profesional	34	43%	\$68.738.603	\$824.863.236.
Técnico	7	9%	\$8.876.624.	\$106.519.488.
Asistencial	31	39%	\$31.122.525.	\$373.470.300.
TOTAL	79	100%	\$130.903.946.	\$1.570.847.352.

Fuente: Grupo de Gestión Talento humano. Elaboración: esta investigación

El análisis de la información que presenta el cuadro 7 permite determinar que los funcionarios del nivel profesional devengan cerca del 53% de los costos totales de las asignaciones básicas anuales ABA, seguido por el personal del nivel asistencial con un 24%.

Este comportamiento de los datos tiene correspondencia con los análisis realizados previamente, donde se ha observado que la mayor participación en planta por niveles corresponde al del nivel profesional y en segundo lugar al nivel asistencial, grupo conformado principalmente por auxiliares de laboratorio, auxiliares de odontología y secretarías entre otros.

La ESE paga a sus funcionarios una asignación básica promedio de \$1.657.012., lo que corresponde a una remuneración promedio equivalente a 3,33 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En relación a la planta de personal directa, se puede precisar que ésta se ajusta al Sistema de Nomenclatura y clasificación de empleos establecidos mediante Decreto 785 de 2005 por el Gobierno Nacional.

Es necesario también, iniciar un análisis del personal que labora bajo la figura de la orden de prestación de servicios, bajo la cual se encuentra vinculado en la

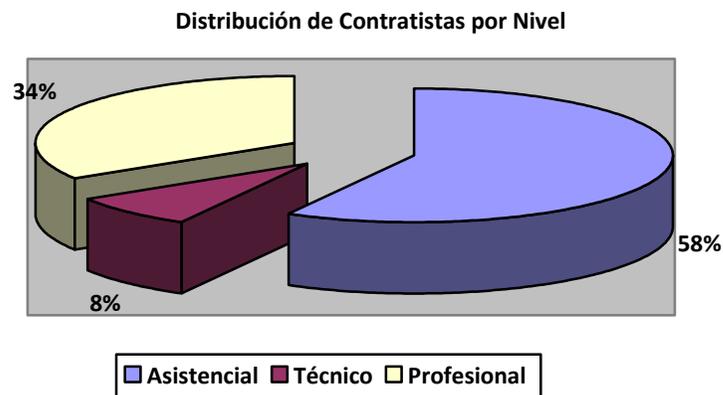
actualidad una muy importante proporción del total del talento humano con que cuenta la empresa.

Cuadro 10. Niveles y puestos de trabajo del Personal OPS (Contratistas)

NIVELES	PUESTOS DE TRABAJO	% PARTICIPACIÓN
Profesional	302	34
Técnico	68	8
Asistencial	514	58
TOTAL	884	100

Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Elaboración: esta investigación.

Figura 8. Distribución porcentual contratistas por nivel



Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

Tal como se observa en el cuadro, se puede concluir que el 66% de las OPS se concentran en el nivel asistencial y técnico y el 34% en el nivel profesional como se aprecia en la gráfica.

Aun cuando el propósito de este trabajo es el de la planta de personal de funcionarios públicos, se considera pertinente una aproximación al panorama de talento humano en forma integral, que considere la totalidad de lo empleado en la prestación del servicio, para lo cual se analiza la Planta operativa, cuyas características registran en el cuadro 11.

Cuadro 11. Planta Operativa funcionarios y contratistas

NIVELES	No. Funcionarios	No. Contratistas	TOTAL
Directivo	5	0	5
Asesor	2	0	2
Profesional	34	302	336
Técnico	7	68	75
Asistencial	31	514	545
TOTAL	79	884	963

Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano. Esta investigación.

Figura 9. Distribución porcentual composición de planta de personal



Fuente: Esta investigación

Con el ánimo de reducir costos y garantizar un mejor desempeño las empresas de una manera equivocada han decidido cambiar la modalidad de contratación de personal de planta por contratación de órdenes de prestación de servicios, sin darse cuenta que con ello se pierde el sentido de pertenencia y la calidad en el desempeño, fenómeno que se puede apreciar en la gráfica muestra que el 92% de la Planta operativa corresponde a terceros y el 8% a funcionarios públicos.

Además, la anterior situación, coloca a la entidad en un nivel alto de riesgo jurídico ya que esta forma de contratación se encuentra establecida para ciertas condiciones, las cuales no son consistentes con las que se vienen presentando con buena parte del personal.

Ahora bien, es necesario estimar los costos totales actuales de personal, tanto de planta como de contratistas, por lo tanto se tienen en cuenta estos dos componentes, se iniciará con los de nómina de funcionarios públicos y posteriormente se incluirá los contratistas o terceros, así:

Cuadro 12. Costo de la nómina de personal de Funcionarios Públicos – Año 2010

CONCEPTO	VALOR
Total pagos por asignación mensual	\$130'903.949.
Total pago prestaciones sociales por mes	\$222'445.803.
Total anual estimado	\$2'669.349.632.

Fuente: Grupo de gestión de Talento Humano.

Cuadro 13. Total costo de la Planta Operativa – Año 2010

TIPO	VALOR
Contratos primer semestre	\$ 6.265.312.665
Proyección anual contratos	\$12.530'625.270
Total anual planta y contratistas	\$15.199'974.902

Fuente: Grupo de Gestión Talento Humano

Una vez identificados y analizados los servicios prestados por la ESE y los recursos físicos y humanos con que cuenta para ello, es necesario también proseguir con el modelo de operación que aplica para satisfacer los requerimientos de los usuarios de acuerdo a lo estipulado por la normatividad vigente para los prestadores de servicios de salud.

4.2.3 Modelo de operación. Pasto Salud E.S.E. como organización empresarial pública, debe llevar a cabo diferentes procesos para la adecuada obtención de los productos que su misión, objetivos y funciones le determinan.

De conformidad con los lineamientos que señala el Decreto 1227 de 2005, el cual establece que toda organización debe adelantar como mínimo el análisis de procesos, así como la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2004 y el Modelo Estándar de Control de Interno MECI 1000:2005, cuyo cumplimiento es obligatorio para la Entidad, se puede establecer, en general ésta se encuentra enfocada en la integración de procesos, insumos, productos y clientes/usuarios, aspectos que caracterizan el modelo de operación por procesos de que tratan las normas referidas.

Como insumo para el presente trabajo y paso previo esencial en la concepción de un rediseño de la estructura organizativa, se realiza un análisis de los procesos con los que en la actualidad trabaja la Entidad y de su interacción, para que a partir de ellos se realice el levantamiento de las cargas de trabajo de la planta operativa de la empresa.

Pasto Salud E.S.E. mediante Resoluciones No. 1902 y 2349 de 2008, adoptó los procesos, posteriormente y con motivo de la expedición del Nuevo Estatuto Interno

de Contratación, se hizo una actualización de los procesos de Suministros y Jurídica, los cuales se adoptaron con Resolución 1174 de 2009.

Para tener mayor claridad en el desarrollo del presente apartado, resulta oportuno aclarar, conceptos bajo los cuales se determina cuando un proceso debe ser calificado como MISIONAL o de APOYO, en una entidad.

Son Procesos Misionales aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización, aquellos involucrados directamente con las actividades fin de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el cliente o usuario requiere y ofrece la organización o entidad.

Los Procesos de apoyo (Administrativo), como su nombre lo indica, agrupan todos los procesos desarrollados para llevar a cabo los procesos principales y la gestión misma de la entidad. Los procesos de apoyo son transversales a los demás, toda vez que son los que se requieren para elaborar los servicios o productos internos que sirven de sustento a los procesos misionales. Ahora bien, teniendo esta claridad, se debe considerar que la política pública señala que la composición en una planta debería tener una relación entre los cargos misionales y de apoyo cercana a 70-30, esto es el 70% de los cargos debieran atender procesos misionales y cerca del 30% de los cargos debiera atender procesos de apoyo; a continuación se muestra cual es el comportamiento dentro de Pasto Salud E.S.E.

Cuadro 14. Relación de cargos misionales y de apoyo

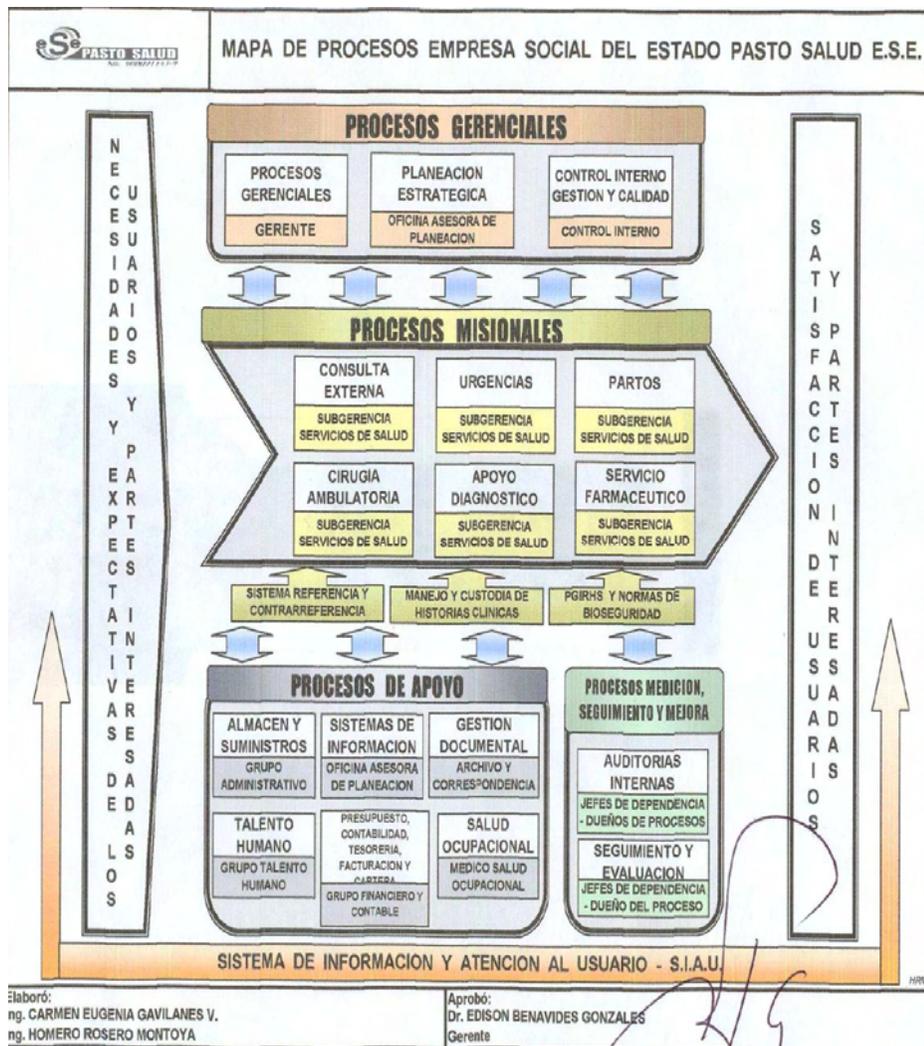
AREA	No. DE CARGOS POR PROCESO		
	MISIONAL	APOYO	%
Gerencia	1		1
Subdirección Administrativa y financiera		13	16
Subdirección Servicios de Salud	5		6
Oficina Control Interno de Gestión		3	4
Oficina Control Interno disciplinario		1	1
Oficina Asesora de Planeación		3	4
Oficina Asesora Jurídica		1	1
Coordinación Red Norte	12		16
Coordinación Red Sur	4		5
Coordinación Red Oriente	19		24
Coordinación Red Occidente	17		22
Total	58	21	100

Fuente: Grupo Talento Humano. Elaboración: esta investigación.

Se establece entonces que el 73% de los cargos se encuentran llevando a cabo procesos misionales y el 27% desarrollan procesos de apoyo, por tanto se puede concluir que existen 2,7 cargos misionales por cada cargo de apoyo.

El Mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión y en él representan gráficamente los que componen el sistema, así como sus relaciones principales, definiendo los críticos y sus interrelaciones, con el fin de entregar un servicio con los mejores estándares de calidad.

Figura 10. Mapa de procesos



Fuente: Oficina de Planeación

Se detallan a continuación los procesos y subprocesos establecidos por la Entidad, los cuales, tal como se mencionó con anterioridad, constituyen la base a partir de la cual se determina el volumen de trabajo y la capacidad con que cuenta la empresa para prestar los servicios que el mandato legal y la sociedad le han encomendado.

4.2.3.1 Procesos gerenciales:

- Gerencia
- Planeación
- Control Interno de Gestión y Calidad

4.2.3.2 Procesos Misionales:

- Consulta externa
- Urgencias
- Partos
- Cirugía ambulatoria
- Apoyo diagnóstico
- Servicio farmacéutico
- Sistema de información y atención al usuario S.I.A.U.
- Historias clínicas
- Consulta externa extramural
- Unidad móvil

4.2.3.3 Procesos de apoyo:

- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería
- Jurídico
- Talento Humano
- Almacén
- Sistema de información
- Proceso de información
- Archivo y correspondencia
- Facturación y cartera
- Radio operadores
- Apoyo logístico

4.2.3.4 Procesos de medición, seguimiento y mejora:

Control Interno disciplinario.

4.2.3.5 Descripción de los procesos y subprocesos. A continuación se realiza la descripción de los procesos con sus respectivos subprocesos, los cuales permiten identificar o conocer a fondo como han sido establecidos por parte de la Empresa.

Cuadro 15. Procesos de direccionamiento estratégico

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
PROCESO	MP-PR-GE	GERENCIA	03
SUBPROCESO	MP-SP-GE01	ORDEN DE GASTO Y ORDEN DE PAGO	01
	MP-SP-GE02	REVISIÓN GERENCIAL	01
PROCESO	MP-PR-PL	PLANEACIÓN	02
SUBPROCESO	MP-SP-PL01	ELABORACIÓN PLAN DE DESARROLLO	02*
	MP-SP-PL02	ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	02*
	MP-SP-PL3	FORMULACIÓN DE PROYECTOS	02*
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP-PL04	LEVANTAMIENTO, ACTUALIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS	02*
PROCESO	MP-PR-CI	CONTROL INT. DE GESTIÓN DE CALIDAD	03
SUBPROCESO	MP-SP-CI01	CONSOLIDACIÓN Y REVISIÓN DE INFORMES PARA RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS ORGANISMOS DE CONTROL	03
	MP-SP-CI02	AUDITORIA A PROCESOS DMINISTRATIVOS	03
	MP-SP-CI03	AUDITORIA A PROCESOS ASISTENCIALES	03
	MP-SP-CI04	AUDITORIA A QUEJA PUNTUAL	03
	MP-SP-CI05	AUDITORIA AL MANEJO DE CAJA MENOR	03
	MP-SP-CI06	LINEAMIENTOS PARA AUDITORIA	01

Fuente: Coordinación Talento Humano – Oficina Asesora de Planeación

Cuadro 16. Procesos misionales

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
PROCESO	MP-PR-CE	CONSULTA EXTERNA	
SUBPROCESO	MP- PS-CE01	CONSULTA MÉDICA GENERAL	2
	MP- SP-CE02	CONSULTA DE ODONTOLOGÍA	2
PROCESO	MP-PR-CE03	CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA	2
SUBPROCESO	MP-SP-CE04	CONSULTA DE PSICOLOGÍA	2
	MP-SP-CE05	CONSULTA ESPECIALIZADA	2
PROCESO	MP-PR-UR	URGENCIAS	
SUBPROCESO	MP-SP-UR01	TRIAGE DE URGENCIAS	2
	MP-SP-UR02	CONSULTA DE URGENCIAS	2
	MP-SP-UR03	OBSERVACIÓN U HOSPITALIZACIÓN	2

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP-UR04	TRASLADO ASISTENCIAL BÁSICO	2
PROCESO	MP-PR-PT	PARTOS	
	MP-SP-PT01	PARTO DE BAJA COMPLEJIDAD	2
	MP-PR-PT02	ATENCIÓN AL RECIEN NACIDO	2
PROCESO	MP-PR-CA	CIRUGÍA AMBULATORIA	
SUBPROCESO	MP-SP-CA01	PROCEDIMIENTOS QUIRÚRGICOS	2
PROCESO	MP-PR-AD	APOYO DIAGNÓSTICO	
SUBPROCESO	MP-SP-AD01	TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO	2
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP-AD02	PROCESAMIENTO DE MUESTRAS DE LABORATORIO CLÍNICO	2
	MP-SP-AD03	IMÁGENES Y REGISTROS DIAGNÓSTICOS	2
	MP-SP-AD04	LECTURA DE CITOLOGÍAS	2
	MP-SP-AD05	LECTURA DE BACILOSCOPIAS	2
	MP-SP-AD06	COLPOSCOPIA	2
	MP-SP-AD07	TOMA DE RX ODONTOLÓGICOS	2
	MP-SP-AD08	PROCESAMIENTO DE UROCULTIVOS Y ANTIBIOGRAMA	2
PROCESO	MP-PR-SF	SERVICIO FARMACÉUTICO	2
SUBPROCESO	MP-SP-SF01	SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS	2
	MP-SP-SF02	RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS	2
	MP-SP-SF03	MANEJO DE MEDICAMENTOS DE CONTROL ESPECIAL	2
	MP-SP-SF04	CONTROL DE INVENTARIO DE MEDICAMENTOS	2
	MP-SP-SF05	DISPENSACIÓN DE MEDICAMENTOS	
PROCESO	MP-PR-AU	SIAU	2
SUBPROCESO	MP-SP-AU01	TRÁMITE A PQR	2
	MP-SP-AU02	MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO	2
	MP-SP-AU03	ASOCIACIÓN DE USUARIOS	2
	MP-SP-AU04	INFORMACIÓN, ORIENTACIÓN Y APOYO A TRÁMITES SOCIALES DEL USUARIO	2
	MP-SP-AU05	TRÁMITE A SUPLANTACIÓN DE DOCUMENTOS	2
PROCESO	MP-PR-UM	UNIDAD MÓVIL	1
SUBPROCESO	MP-SP-UM01	CONSULTA MÉDICA GENERAL	1
	MP-SP-UM02	CONSULTA DE ODONTOLOGÍA	1
PROCESO	MP-PR-HC		
SUBPROCESO	MP-SP-HC01	CUSTODIA DE HISTORIAS CLÍNICAS	1
PROCESO	MP-PR-EM	CONSULTA EXTERNA EXTRAMURAL	
SUBPROCESO	MP-SP-EM01	CONSULTA MÉDICA PYP	1
	MP-SP-EM02	CONSULTA ODONTOLÓGICA	1
	MP-SP-EM03	CONSULTA ENFERMERÍA	1
	MP-SP-EM04	VACUNACIÓN EXTRAMURAL	1

Fuente: Coordinación Talento Humano – Oficina Asesora de Planeación

Cuadro 17. Procesos de apoyo

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
PROCESO	MP-PR-AL	ALMACÉN	03
SUBPROCESO	MP- PS-AL01	INGRESO DE ELEMENTOS A ALMACÉN	02
	MP- SP-AL02	EGRESO DE ELEMENTOS DE ALMACÉN	03
	MP-PR-AL03	EGRESO DE ELEMENTOS POR COMODATO	03
	MP-SP-AL04	EGRESO DE ELEMENTOS POR BAJA DE ELEMENTOS INNECESARIOS Y OBSOLETOS	03
	MP-SP-AL05	EGRESO DE ELEMENTOS POR BAJA CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR	03
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP-AL06	EGRESO DE ELEMENTOS POR PÉRDIDA O ROBO	03
	MP-SP-AL07	EGRESO DE ELEMENTOS POR BAJA A OTRA ENTIDAD PÚBLICA	03
	MP-SP-AL08	INVENTARIO DE ELEMENTOS	03
	MP-SP-AL09	EXPEDICIÓN PAZ Y SALVO DE ALMACÉN	03
	MP-SP-AL10	DEVOLUCIÓN DE INSUMOS	03
PROCESO	MP-PR-SU	SUMINISTROS	04
SUBPROCESO	MP-SP-SU01	CONTRATACIÓN DIRECTA POR UN VALOR	01
	MP-PR-SU02	CONTRATACIÓN DIRECTA POR UN VALOR	01
	MP-PR-SU03	CONTRATACIÓN POR CONVOCATORIA PÚBLICA	01
PROCESO	MP-PR-SI	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	03
SUBPROCESO	MP-SP-SI01	FACTURACIÓN	03
	MP-SP-SI02	FACTURACIÓN MANUAL	02
	MP-SP-SI03	ANULACIÓN DE FACTURAS	02
	MP-SP-SI04	CORRECCIÓN DE FACTURAS	02
	MP-SP-SI05	CAPTURA Y VALIDACIÓN DE RIPS	02
	MP-SP-SI06	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS	02
	MP-SP-SI07	COPIAS DE SEGURIDAD	02
	MP-SP-SI08	VALIDACIÓN Y CONSOLIDACIÓN RIPS	02
	MP-SP-SI09	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	02
	MP-SP-SI10	CREACIÓN DE USUARIOS	02
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP-SI11	ASISTENCIA Y SOPORTE TÉCNICO DE HARDWARE Y SOFTWARE	02
	MP-SP-SI12	ADQUISICIÓN DE HARWAR Y SOFTWARE	02
	MP-SP-SI13	DESARROLLO DE SOFTWARE	02
	MP-SP-SI14	PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO A EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE PYP	02
	MP-SP-SI15	ADMINISTRACIÓN DE LA PÁGINA WEB	01
	MP-SP-SI16	DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE FORMATOS	01
	MP-SP-SI17	ENTREGA DE INFORMACIÓN	02
PROCESO	MP-PR-IN	INFORMACIÓN	
SUBPROCESO	MP-SP-IN01	INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO	02*
	MP-SP-IN02	MANEJO DE CARTELERAS	02*

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
PROCESO	MP-PR-AC	ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	03
SUBPROCESO	MP- PS-AC01	ENVIO DE CORRESPONDENCIA	03
	MP- SP-AC02	RECIBO DE CORRESPONDENCIA	03
	MP-PR -AC03	TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL	01
	MP-SP -AC04	ARCHIVO CENTRAL	01
	MP-SP-AC05	ENTREGA Y RECIBO DE INVENTARIO DOCUMENTAL	02*
	MP-SP-AC06	REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS	02*
PROCESO	MP-SP-JU	JURÍDICO	04
SUBPROCESO	MP-SP- JU01	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	04
	MP-SP- JU02	CONVOCATORIA PÚBLICA	01
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP- JU03	REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA EMPRESA	03
	MP-PR- JU04	REVISIÓN ACTOS ADMINISTRATIVOS	03
	MP-SP- JU05	EMISIÓN DE CONCEPTOS JURÍDICOS	03
	MP-PR- JU06	INFORME A CONTRALORÍA	03
	MP-PR- JU07	RESPUESTA A DERECHOS DE PETICIÓN	03
PROCESO	MP-PR-TH	TALENTO HUMANO	03
SUBPROCESO	MP-SP-TH01	REPORTE CARGOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA A LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	02
	MP-SP-TH02	VINCULACIÓN DE PERSONAL EN PROVISIONALIDAD Y EN PERIODO DE PRUEBA A CARGOS DE CARRERA	02
	MP-SP-TH03	VINCULACIÓN PERSONAL DE CONTRATO	02
	MP-SP-TH04	INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN AL PERSONAL	02
	MP-SP-TH05	LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	03
	MP-SP-TH06	EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PERSONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA	03
	MP-SP-TH07	INFORMES DE CONTRATACIÓN	03
	MP-SP-TH08	LIQUIDACIÓN PLANILLA DE PAGO A CONTRATISTAS	03
	MP-SP-PR	PRESUPUESTO	03
	MP-SP-PR01	EXPEDICIÓN CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL	02*
	MP-SP-PR02	EXPEDICIÓN REGISTRO PRESUPUESTAL	02*
	MP-SP-PR03	TRASLADOS PRESUPUESTALES	03
	MP-SP-PR04	REEMBOLSO O REINTEGROS DE CAJA MENOR	01
	MP-SP-PR05	VIGENCIAS FUTURAS	03
	MP-SP-PR06	CIERRE MENSUAL	03
MP-SP-PR07	ENTREGA DE INFORMES A ENTES EXTERNOS	03	
MP-SP-PR08	CIERRE VIGENCIA FISCAL	01	
MP-SP-PR09	REGISTRO DE OBLIGACIONES	01	
PROCESO	MP-PR-COO	CONTABILIDAD	03
SUBPROCESO	MP- PS-CO01	ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO PARA CONTRATOS, ÓRDENES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, ÓRDENES DE COMPRA	03

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP- SP-CO02	ÓRDENES DE PAGO PARA PAGO DE SERVICIOS	03
	MP-PR -CO03	ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO PARA PAGO DE NÓMINA	03
	MP-SP -CO04	ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO PLANILLA DE CONTRATISTAS	03
	MP-SP-CO05	ORDEN DE PAGO PARA REINTEGRO DE CAJA MENOR	03
	MP-SP-CO06	FENECIMIENTO DE LOS GASTOS DE CAJA MENOR	03
PROCESO	MP-SP-TE	TESORERÍA	03
SUBPROCESO	MP-SP- JU01	INGRESO DE RECURSOS POR CAJA	01
	MP-SP- JU02	INGRESO DE RECURSOS POR BANCOS	01
TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
	MP-SP- JU03	EGRESOS	01
	MP-PR- JU04	ARQUEO CAJA FACTURACIÓN POR VENTA SERVICIOS CAJERO PRINCIPAL	01
	MP-SP- JU05	ARQUEO CAJA FACTURACIÓN POR VENTA DE SERVICIOS AUXILIAR ADMINISTRATIVO, CAJEROS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA RED	01
PROCESO	MP-PR-FC	FACTURACIÓN Y CARTERA	03
SUBPROCESO	MP-SP-FC01	TRÁMITE DE CUENTAS POR VENTA DE SERVICIOS DE SALUD A CRÉDITO POR FACTURACIÓN	03
	MP-SP-FC02	TRÁMITE DE CUENTAS POR VENTA DE SERVICIOS DE SALUD A CRÉDITO POR CAPACITACIÓN	03

Fuente: Coordinación Talento Humano – Oficina Asesora de Planeación

Cuadro 18. Procesos Medición, Seguimiento y Mejora

TIPO	CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN
PROCESO	MP-PR-CD	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	03
SUBPROCESO	MP- PS-CD01	PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO	03

Fuente: Coordinación Talento Humano – Oficina Asesora de Planeación

Después de identificar los servicios, los recursos y el talento humano con que cuenta Pasto Salud E.S.E. para ofrecer sus servicios de salud dentro de la normatividad vigente y siguiendo los parámetros de calidad eficiencia y efectividad, se requiere identificar la estructura organizacional con la cual cuenta la entidad.

4.2.4 Estructura organizacional. Conviene recordar que la estructura organizacional de una entidad o empresa es el arreglo formal, mediante el cual se efectúa la distribución interna de las diferentes unidades o áreas que con sus

respectivas funciones generales se requieren para que mediante un trabajo armónico se alcance el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro del análisis de la estructura de Pasto Salud E. S. E. es necesario identificar elementos como cual es su tipo, sus características, fortalezas y debilidades, así como definir si es o no coherente con las obligaciones legales y con las funcionales que les han sido asignadas.

El presidente de la Junta Directiva manifiesta que “uno de los criterios organizacionales más utilizados en el entorno público es el de agrupación”, es decir, aquel que, a partir de la generación de un producto o servicio organiza unidades especializadas de acuerdo con un determinado ámbito funcional.

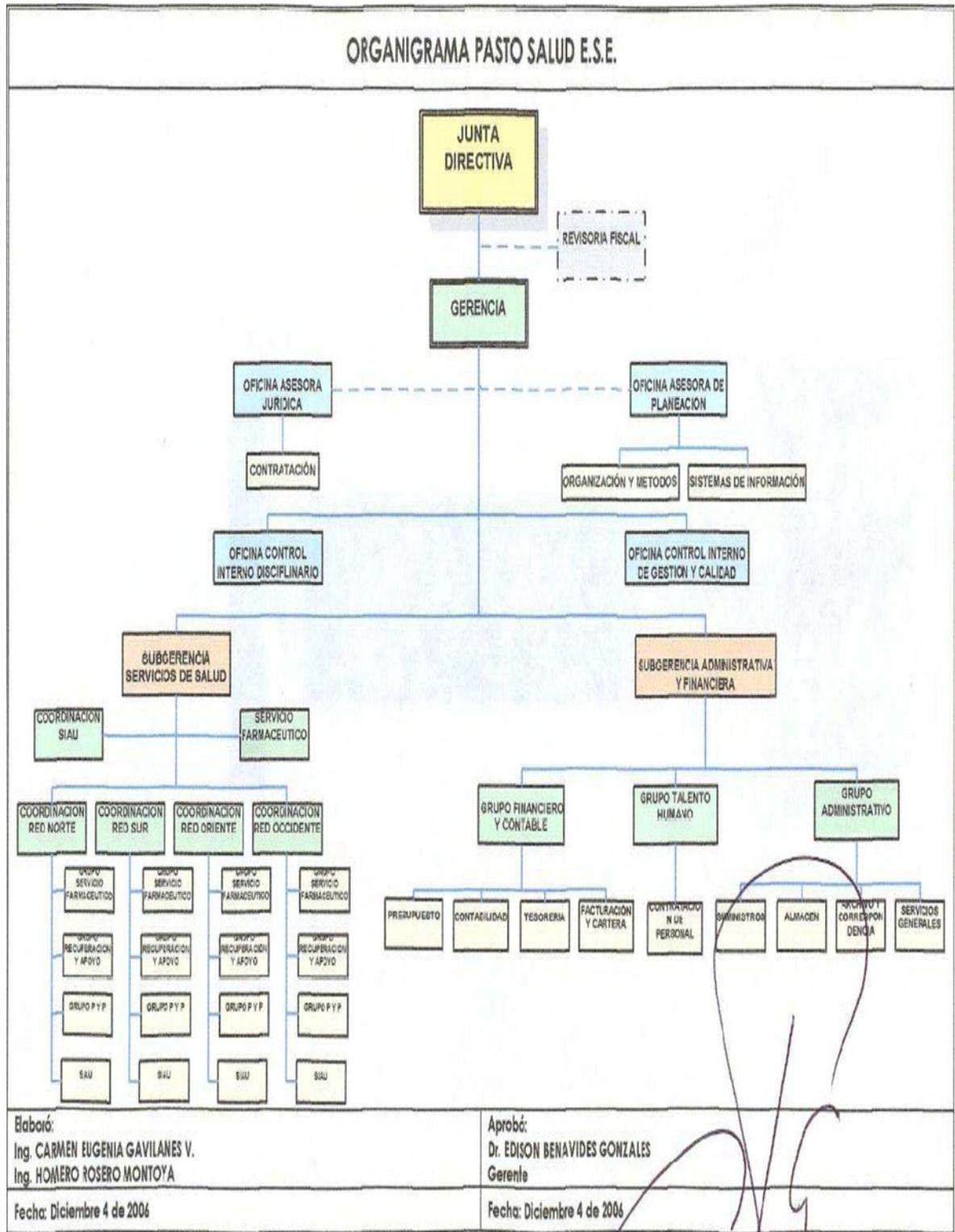
Este criterio permite la centralización por medio de la existencia de una unidad superior como la gerencia a la cual le corresponde la toma de decisiones y el direccionamiento de las unidades funcionales. Sin embargo, éste también puede tener como desventaja un conflicto con la visión de procesos, generando obstáculos en la obtención de los objetivos institucionales.

Por ello es recomendable que periódicamente se esté revisando y evaluando los objetivos operacionales y su pertinencia con los objetivos estratégicos, para determinar si la estructura organizacional continua siendo la adecuada.

De otra parte, las estructuras organizacionales y la forma en que ellas se vivifican al interior de la entidad, tiene características propias que permiten su clasificación, entre las cuales y de acuerdo con las verificaciones y análisis efectuados en el este estudio, permite afirmar que la Empresa Social del Estado Pasto Salud tiene una estructura que puede denominarse como lineo-funcional.

La arquitectura de Pasto Salud E.S.E. se encuentra diseñada a partir de una gerencia, dos subgerencias, la Subgerencia de Servicios de Salud y la Subgerencia Administrativa y Financiera, dos oficinas asesoras: Jurídica y de Planeación, dos oficinas de Control: Control Interno Disciplinario y de Gestión de calidad y seis grupos de trabajo.

Figura 11. Organigrama actual



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Con el ánimo de obtener la mejor información se procede a un análisis de la estructura actual por dependencias. De acuerdo a la información recolectada a través de la observación directa, entrevista estructurada, se presentan los siguientes resultados:

4.2.4.1 Dependencia de direccionamiento estratégico. En la estructura establecida en el Acuerdo 004 de 2006, se identifican como responsables del Direccionamiento Estratégico de Pasto Salud E.S.E., la Junta Directiva y el Gerente, quien es su representante legal.

En el Despacho del Gerente se concentra la función esencial de apoyar y soportar al Gobierno Municipal en la consecución de metas en materia de salud, pues se concentra en esta entidad y específicamente en cabeza de la Gerencia los retos impuestos para el cuatrenio.

Por información obtenida a través de la observación directa y las entrevistas realizadas a los funcionarios se pudo establecer que actividades relacionadas con la operación de lo misional, ejerce una importante presión sobre la capacidad de la Gerencia.

En cuanto a la Oficina de Control Interno, le corresponde el proceso de evaluación, el cual debe entenderse como un proceso independiente de las áreas misionales y de apoyo, transversal a toda la organización, razón por la cual debe encontrarse en el más alto nivel; en la actualidad tiene asignadas funciones de Control Interno y de Calidad.

En cuanto a la Oficina de Control Interno Disciplinario, es necesario tener en cuenta que de acuerdo a la ley no es imperativa la existencia de una oficina para adelantar esta labor, ya que el legislador establece que esta decisión debe depender de un análisis de conveniencia interna institucional, es decir tener en cuenta aspectos como el financiero y el volumen de trabajo.

4.2.4.2 Dependencias misionales o de ejecución. Los procesos misionales de Pasto Salud E.S.E. se concentran desde el punto de vista de su administración y ejecución en la Subgerencia de Salud y en las Coordinaciones de Red, desde las cuales se despliegan las decisiones estratégicas y se implementa la política en salud, sin embargo no existe una alineación entre la producción de la información, la generación de los lineamientos a las redes y los resultados de la implementación, pues las Coordinaciones de Redes expresan falencias en la recepción de directrices desde la subgerencia.

En la Subgerencia de Salud se desarrollan procesos estratégicos misionales como farmacia, información y atención al usuario.

Los entrevistados manifestaron que los Grupos de Red, fueron establecidos en el Acuerdo de creación, no están establecidas sus funciones en ningún acto administrativo, y que tienen una mezcla inadecuada de funciones misionales y operativas con funciones de dirección.

4.2.4.3 Dependencias de apoyo. La Subdirección Administrativa y Financiera tiene a su cargo el direccionamiento del proceso administrativo, financiero de recursos físicos y de talento humano.

4.3 MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

Con el ánimo de efectuar un rediseño de la estructura organizacional y la propuesta de la planta de personal, para obtener los resultados reales de la investigación se siguen los parámetros establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, quien expresa que para la modernización institucional en los organismos y entidades de la administración pública se hace necesario el levantamiento de cargas laborales, por lo tanto, se aplicó el Método de Estándares Subjetivo²⁴, el que es apropiado para la medición de trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Los cuadros 19 y 20 contienen los resultados de la medición de Cargas Laborales tanto del personal de planta como del personal de contrato en las diferentes dependencias.

Cuadro 19. Medición de cargas laborales personal de planta

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Gerencia	Gerencia	Revisión gerencia	123,00
		Orden de pago y gasto	115,00
Oficina Control Interno de Gestión	Control Interno de Gestión	Seguimiento administrativos	303,81
		Seguimiento asistenciales	263,86
		Subproceso control interno de gestión	81,23
Oficina Control Interno Disciplinario	Control Interno Disciplinario	Procedimiento disciplinario	245,40

²⁴ MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO. Guía Metodológica para el Sector Público. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2008.

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Oficina Asesora Jurídica	Jurídico	Subproceso jurídica	1,0
		Elaboración de contratos	69,60
		Informes de contraloría	4,20
		Representación judicial de la empresa	86,87
		Revisión actos administrativos	1,0
Oficina Asesora de Planeación	Información	Información y atención al usuario	1,0
	Planeación	Subproceso planeación	1,30
	Sistemas de Información	Subproceso sistemas de información	204,21
		Actualización base de datos	36,60
		Anulación de facturas	77,08
		Asistencia y soporte técnico de hardware y software	93,68
		Captura y validación de RIPS	10,56
		Copias de seguridad	2,06
		Corrección de facturas	35,38
		Creación de usuarios	20,00
		Desarrollo de Software	3,50
		Entrega de información	100,43
		Facturación	1004,78
		Facturación manual	31,25
		Mantenimiento preventivo y correctivo hardware	34,70
		Programación y seguimiento a la ejecución de actividades de promoción y prevención	11,33
		Validación y consolidación de RIPS	78,80
Subgerencia Administrativa y Financiera	Despacho Subgerencia	Despacho subgerencia	200,00
	Facturación y cartera	Trámite de cuentas por ventas de servicios de salud a Crédito, por capitación	33,40
		Trámite de cuentas por ventas de servicios de salud a crédito, por facturación	125,23
	Suministros	Orden de compra	170,99
	Tesorería	Subproceso tesorería	121,20
		Arqueo de caja	25,12
		Egresos	110,93
		Ingreso de bancos	113,40
Ingresos de recursos por caja		45,35	

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Subgerencia Administrativa y Financiera	Almacén	Bajas de elementos	45,38
		Caso fortuito fuerza mayor	9,20
		Devolución de insumos	32,32
		Egresos de elementos por pérdida	39,10
		Egreso elementos	23,98
		Expedición paz y salvo	26,20
		Ingresos de elementos consulta odontológica P y P	29,66
		Inventario de elementos	44,34
		Préstamo o comodato	35,70
		Gestión Administrativa	24,62
	Archivo y Correspondencia	Archivo central	29,10
		Recibo de correo	91,20
		Archivo y correspondencia	65,59
	Contabilidad	Entrega de informes	167,00
		Manejo de caja menor	25,80
		Órdenes cancelar servicios	20,10
		Órdenes de pago	68,90
		Órdenes pago de nómina	2,30
		Órdenes planilla contratistas	11,00
		Órdenes reintegro caja menor	5,60
		Contabilidad	34,42
	Presupuesto	Gestión administrativa	19,52
		Cierre mensual	20,00
		Cierre vigencia fiscal	13,03
		Entrega de informes a entes externos	142,59
		Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal	3,48
		Registro de obligaciones	6,01
		Traslados presupuestales	3,64
		Vigencias Futuras	4,67
	Talento Humano	Talento Humano	286,70
		Evaluación y calificación de personal de carrera administrativa	18,33
		Vinculación de personal	43,10
	Gestión administrativa	Gestión administrativa	2.070,77
Subgerencia de Servicios de Salud	Despacho subgerente	Despacho subgerente	200,00
		Servicio Farmacéutico	124,32
	Consulta Externa	Subproceso consulta externa	60,81
		Vacunación	960,59
		Procedimientos de enfermería	1979,54

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas	
Subgerencia de Servicios de Salud	Consulta extramural	Consulta externa extramural	211,90	
	Historias Clínicas	Custodia de historias clínicas	165,20	
	SIAU	Asociación de usuarios		36,30
		Información, orientación y apoyo a trámites sociales		17,30
		Medición nivel de satisfacción del usuario		63,30
		Trámite a PAR		36,30
		Trámite suplantación de documentos		4,60
		Urgencias	Urgencias	225,84
		Triage de urgencias	30,15	
	TOTAL HORAS PERSONAL DE PLANTA			15.707,14

Fuente: Grupo Talento humano - Profesionales especializados. Esta investigación

Cuadro 20. Medición de cargas laborales Personal de contrato

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
GERENCIA	Gerencia	Revisión gerencial	170,00
		Orden de pago y gasto	145,00
Oficina de Control Interno de Gestión	Control Interno de Gestión	Seguimiento administrativos	444,68
		Seguimiento asistenciales	353,96
		Control Interno de Gestión	18,72
Control Interno disciplinario	Control interno disciplinario	Procedimiento disciplinario	279,28
		Control interno disciplinario	12
Oficina Asesora Jurídica	Jurídico	Jurídica	276,79
		Convocatoria pública	34,38
		Elaboración de contratos	255,21
		Informes de contraloría	14,30
		Representación judicial de la empresa	237,26
		Respuesta a derechos de petición	46,79
		Revisión actos administrativos	86,20
Oficina Asesora de Planeación	Información	Información	2,44
	Radio operadores	Administración de llamadas	337,32
		Referencia y contrareferencia de remisiones	594,00
	Planeación	Planeación	338,91
		Levantamiento, actualización y documentación de procesos y subprocesos	289,60

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Oficina Asesora de Planeación	Sistemas de información	Sistemas de información	2547,81
		Actualización base de datos	29,22
		Administración de la página web	85,59
		Anulación de facturas	428,64
		Asistencia y soporte técnico de Hardware y software	342,76
		Captura y validación de RIPS	799,07
		Copias de seguridad	40,65
		Corrección de facturas	270,85
		Creación de usuarios	425,25
		Diseño y estandarización de formatos	42,17
		Entrega de información	207,65
		Facturación	5132,38
		Facturación Manual	51,60
		Mantenimiento preventivo y correctivo de hardware	187,49
		Programación y seguimiento a la ejecución de actividad de PyP	413,40
Subgerencia Administrativa y Financiera	Proceso Administrativo	Validación y consolidación de RIPS	175,75
	Proceso Misional	Subproceso Misional	435,95
	Contabilidad	Órdenes de pago	524,06
	Apoyo logístico	Apoyo logístico	10417,03
		Mantenimiento de vehículos de la red pública	119,22
	Almacén	Egreso de elementos	237,49
		Ingreso de elementos consulta odontológica P y P	141,40
		Inventario de elementos	292,28
		Almacén	32,00
	Apoyo diagnóstico	Toma de muestras de laboratorio	1441,69
	Archivo y correspondencia	Archivo central	710,54
		Entrega y recibo inventario documental	45,80
		Envío de correo	43,27
		Recibo de correo	133,08
		Reproducción de documentos	125,57
		Archivo y correspondencia	52,72
	Contabilidad	Entrega de informes	173,33
	Jurídico	Subproceso jurídica	276,79
Convocatoria pública		34,38	
Elaboración de contratos		255,21	

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Subgerencia Administrativa y Financiera	Jurídico	Informes de contraloría	14,30
		Representación judicial de la empresa	237,26
		Respuesta a derechos de petición	46,79
		Revisión actos administrativos	86,20
	Presupuesto	Entrega de informes a entes externos 1,54	
		Expedición certificado de disponibilidad presupuestal	7,70
		Reembolsos o reintegros caja menor	0,42
		Registro de obligaciones	56,21
		Registro presupuestal	102,28
	Suministros	Orden de compra	
	Talento Humano	Talento Humano	430,03
		Inducción y reinducción	45,36
		Informe de contratación	60,68
		Reporte de cargos	19,25
		Vinculación de personal	80,75
Subgerencia de Servicios de Salud	Partos	Atención al recién nacido	147,91
		Parto de baja complejidad	1940,52
	Servicio farmacéutico	Subproceso servicio farmacéutico	996,39
		Control de inventario de medicamentos	849,83
		Desnaturalización de medicamentos	2,16
		Dispensación de medicamentos	2911,83
		Farmacovigilancia	182,63
		Manejo de medicamentos de control especial	485,53
		Recepción, almacenamiento y distribución de medicamentos	1394,84
		Seguimiento farmacoterapéutico	287,50
		Selección y adquisición de medicamentos	284,65
		Transporte de medicamentos	66,36
		Apoyo diagnóstico	1993,83
		Colposcopia	248,51
		Imágenes y registros diagnósticos	44,00
		Control de inventario de medicamentos	27,50

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Subgerencia de Servicios de Salud	Servicio farmacéutico	Desnaturalización de medicamentos	15,30
		Dispensación de medicamentos	166,83
		Farmacovigilancia	2,40
		Manejo de medicamentos de control especial	8,42
		Recepción, almacenamiento y distribución de medicamentos	25,36
		Seguimiento farmacoterapéutico	3,50
		Selección y adquisición de medicamentos	19,70
	Unidad Móvil	Certificación médica	110,16
		Consulta médica general	787,12
		Consulta odontológica	2279,08
		Higiene oral	406,86
	Apoyo diagnóstico	Lectura de baciloscopias	1,40
		Lectura de citologías	182,00
		Procesamiento de urocultivos y antibiograma	58,67
		Procesamiento muestras laboratorio clínico	1954,16
	Consulta externa	Certificación médica	129,17
		Consulta especializada	432,60
		Consulta médica general	10946,03
		Consulta médica prioritaria	759,97
		Consulta odontológica	15243,56
		Consulta psicológica	1274,81
		Higiene oral	1524,88
		Sala E.R.A.	798,03
		Consulta externa	630,71
		Vacunación	1397
		Procedimientos de enfermería	13457,36
	Consulta externa extramural	Consulta enfermería P y P	3144,20
		Consulta odontológica P y P	132,77
		Consulta externa extramural	5356,25
		Vacunación extra mural	6252,83
		Visita domiciliaria	11117,32
	Historias clínica	Custodia de historias clínicas	5.636,22
	SIAU	Subproceso SIAU	188,47
		Asociación de usuarios	130,42
		Información, orientación y apoyo a trámites sociales	1978,73
		Trámite PQR	154,65
		Trámite suplantación de documentos	11,10

Área	Proceso	Subproceso	Número Horas
Subgerencia de Servicios de Salud	Urgencias	Consulta de urgencias	6195,86
		Observación u hospitalización	6675,50
		Subproceso urgencias	1126,73
		Traslado asistencial básico TA.A.B	2705,17
		Triaje de urgencias	3848,24
TOTAL HORAS PERSONAL DE CONTRATO			154043,9

Fuente: Gestión Talento Humano – Profesionales especializados – Esta investigación

4.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Tanto empleados como directivos coinciden en afirmar que éstos son muy débiles que por falta de un buen proceso y una oficina responsable no existe una buena comunicación.

La divulgación de los servicios de la empresa se realiza a través de:

- ✓ Web Site www.pastosalud.gov.co
- ✓ Información suministrada a los clientes o usuarios a través de la radio, carteleras o material impreso.
- ✓ Información suministrada por los funcionarios de la oficina de atención al Usuario.
- ✓ Información suministrada a través de las líneas de atención telefónica.

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS EN LA EMPRESA PASTO SALUD E.S.E.

A través de la información recopilada y con el fin de proceder a dar cumplimiento a los objetivos específicos de la presente investigación, se presenta a continuación un diagnóstico de la situación encontrada en la E.S.E. PASTO SALUD.

5.1 PROCESOS ACTUALES

Diagnosticar los actuales procesos requiere tener en cuenta las definiciones incluidas en la NTCP 1000:2004 y los lineamientos contenidos al respecto en el MECI 1000:2005, para tener claridad al respecto.

MACROPROCESOS: Constituye el primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad debe realizar a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada.

Figura 11. Macro procesos



Fuente: esta investigación

Procesos: Conjunto de subprocesos que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente la provisión de un servicio a un cliente interno o externo. Es un conjunto de actividades que toman un insumo, le generan como resultado un producto o servicio que entregan a un cliente.

Subproceso: Es un conjunto de actividades que interrelacionadamente e interdependientes constituyen un proceso.

Actividad: Es un evento que concatenado a otro integra un subproceso.

Mapa de Procesos: Es la representación esquemática de la interrelación de los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo de una institución, necesaria para lograr cumplir con su misión y visión.

Conceptualmente, se entiende como una organización por procesos, la que es dirigida dentro del marco de metas comunes, contemplándose la organización como un todo integrado, en vez de obedecer solo a sus exigencias individuales, enfoque que correspondería a una empresa organizada por funciones.

Luego de una revisión al actual mapa de procesos relacionada con las condiciones que ofrece la Empresa, respecto de aquellas que se señalan en las políticas públicas permite establecer el siguiente diagnóstico:

- ✓ En el Mapa de Proceso existe un proceso grande o general lo cual se podría denominar como un Macroproceso de la entidad, los cuales son agrupaciones de procesos, que tienen un objetivo común en la entidad y que identifican los eslabones estratégicos de la misma, los cuales es necesario identificar debidamente en el “Mapa de Procesos”, para que sean claros tanto para el cliente interno como externo.
- ✓ No es necesario señalar en el Mapa de Procesos las áreas o las dependencias que se encuentran a cargo del proceso, en tanto pudiera ser que alguno de ellos fuere desarrollado por más de un área u oficina.
- ✓ Algunos Procesos evidencian la existencia de subprocesos innecesarios.
- ✓ Existe excesivo o innecesario número de procesos.
- ✓ Fragmentación innecesaria de subprocesos (ejemplo: la vinculación de personal por contrato).
- ✓ Falta de normalización de formatos y documentos.
- ✓ Dispersión de los subprocesos de contratación que podría no permitir una unidad en la información de las obligaciones contraídas por la Empresa al encontrarse en diferentes áreas: jurídica, suministros o talento humano. El actual mapa de procesos no ha contemplado el diseño del mapa de procesos bajo la Metodología de opciones prioritarias de acuerdo a lo dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

5.2 ESTRUCTURA ACTUAL

Del análisis de la estructura actual se puede diagnosticar:

La longitud vertical entre las áreas superiores e inferiores es extensa y algunas de ellas no obedecen a criterios legales, ello dificulta la operatividad de las funciones y los flujos de comunicación entre las dependencias, tal como se evidencia en el organigrama, el cual representa instancias como coordinaciones que formalmente no existen por no haber sido establecidas mediante Acto Administrativo, ejemplo la Coordinación de SIAU, Servicio Farmacéutico y también otras a las que se les cambió la denominación como al Grupo Administrativo.

De otra parte, aun cuando el acto de creación determinó la existencia de grupos de trabajo dentro de la Estructura Administrativa, la Ley 489 de 1998 en su artículo 115, le otorga esta competencia al representante legal al establecer:

“... Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, política y programas del organismo o entidad, el representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo...”²⁵

De la misma manera, el organigrama representa Subgrupos como: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Facturación y Cartera; dichos Subgrupos no existen como unidad dentro de la Función Pública.

Existe fragmentación horizontal o vertical, así:

En la Gestión Asistencial u Operativa

Se evidencia riesgos constantes entre la visión de direccionamiento general de la organización y la visión desde las redes, lo que reduce la gobernabilidad y fractura la unidad organizacional.

El proceso de contratación se encuentra disperso en varias áreas, lo que hace necesario considerar su unificación bajo una sola a fin de mantener coherencia en el manejo de la información y obtener eficiencia en la gestión del proceso.

Existe una disfuncionalidad de los procesos de control interno y calidad que se encuentran bajo la responsabilidad de una misma área, correspondiéndole ejecutar estas dos funciones que debieran serlo desde áreas diferentes.

²⁵ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 489 de 1998. Artículo

En la Gestión Empresarial existe distancia dentro de la gestión comercial entre los espacios de negociación y la concurrencia de la información disponible de control de costos y de calidad.

5.3 DEPENDENCIAS ACTUALES

A continuación y con fundamento en la información recolectada y analizada se diagnostica las dependencias y las principales circunstancias que se evidenciaron durante los procesos de recolección de información primaria y secundaria.

5.3.1 Dependencia de direccionamiento estratégico. Se requiere una revisión y ajuste, pues la Gerencia concentra la mayor parte de su esfuerzo y dedicación a la operación misional dejando descubierto el proceso de Direccionamiento estratégico, en este despacho se concentra la función esencial de apoyar y soportar al Gobierno municipal en la consecución de metas en materia de Salud, pues se concentra en esta entidad y específicamente en cabeza de la Gerencia los retos que se imponen en los programas de gobierno.

La Oficina de Control Interno desarrolla funciones de Control Interno y de Calidad, las cuales presentan riesgos de incompatibilidad en tanto se puede generar conflicto entre el control que se ejerce, con la tarea del seguimiento al Modelo Estándar de Control Interno y de la Norma Técnica de Calidad.

En cuanto a la Oficina de Control Interno Disciplinario, debe considerarse que no es necesario contar con una unidad en la forma de una oficina, pues teniendo en cuenta que la Ley no obliga el funcionamiento de esta oficina dentro de Pasto Salud si se tiene en cuenta que un poco más del 90% del talento humano de la empresa se encuentra por fuera de la jurisdicción de la oficina, lo que hace que el número de procesos que se llevan a cabo en la entidad con el personal de planta sea bajo.

A esta oficina le corresponde el proceso de evaluación, el cual debe entenderse como un proceso independiente de las áreas misionales y de apoyo, transversal a toda la organización, razón por la cual debe encontrarse en el más alto nivel; se encontró que tiene asignadas funciones de control interno y de calidad, las cuales presentan riesgos de incompatibilidad en tanto se puede generar conflicto entre el control que se ejerce, con las actividades del Modelo Estándar de Control Interno y de la Norma Técnica de Calidad.

En la Oficina Jurídica se encontraron inconsistencias en términos de gestión por procesos , ya que el proceso de contratación está a cargo de varias áreas, restándole eficacia a una de las labores principales, por lo cual se considera necesario que todas las funciones de carácter administrativo y de apoyo jurídico

(asesoría, emisión de conceptos, celebración de contratos) se centre en esta Oficina, pero que además se evidencia que en esta unidad solo se cuenta con el Jefe de Planta y quienes apoyan la gestión jurídica es personal externo.

Parte del proceso de direccionamiento descansa sobre la Oficina Asesora de Planeación, como quiera que sea el área responsable de planeación y seguimiento a nivel interno, pero desde donde se hace necesaria la construcción de la visión de largo plazo, hoy enfoca sus esfuerzos en la planeación interna, dejando poco espacio a la planeación estratégica.

A esta oficina está vinculado el grupo de sistemas, que se encarga de la administración del software, la consolidación y análisis de la información, sin embargo, aunque como proceso de encuentra inserto en planeación, en la práctica se debe mejorar la retroalimentación entre este grupo de trabajo y el proceso de planeación; ahora bien, analizadas en las Redes, los sistemas de información, se encuentra una gran dificultad en el flujo de la comunicación, lo cual obedece a que no existe una cultura de gestión por procesos, cada Red actúa sin tener en consideración los lineamientos establecidos en el nivel central, al punto que ninguno tiene en cuenta los procedimientos señalados para la toma de decisiones, por lo que se hace mucho más frágil la coordinación y articulación de la información con las Redes.

Se requiere mejorar el proceso de comunicación, estandarizando los medios internos y buscando mejorar el posicionamiento y conocimiento de la Empresa por parte de los clientes externos o usuarios finales pertenecientes a la comunidad.

5.3.2 Dependencias misionales o de ejecución. Requiere una mejor alineación entre la producción de la información, la generación de los lineamientos a las Redes.

No existe una sola institucionalidad, sino que por el contrario se percibe división, como si existieran distintas unidades de gestión, se observa duplicidad de esfuerzos y funciones.

En la Subgerencia de salud se desarrollan procesos estratégicos y misionales y aun cuando existe una coherencia entre las funciones establecidas y los procesos mismos, los retos en materia de salud son de tal envergadura, que se requiere analizar con mayor detalle la funcionalidad y cobertura de esta unidad de gestión para los próximos años.

En cuanto a los grupos de red, se hace necesario revisar no solamente su definición, sino los procesos y funciones que efectivamente debe adelantar una coordinación.

Técnicamente no es viable la existencia de los subgrupos de trabajo que se encuentran en el organigrama dependiendo de las coordinaciones.

5.3.3 Dependencias de apoyo. En la Subdirección administrativa y Financiera existen unos factores críticos en algunos procesos.

Se necesita profundizar y apropiar en la cultura organizacional el seguimiento a la estructura de costos de la Empresa a fin de que se garantice la eficiencia financiera de la Entidad, lo que incluye afinar la gestión de facturación, cartera y recaudo.

5.3.4 Entorno organizacional externo. La estructura de cualquier organización es y debe ser concebida como el mecanismo a través del cual ésta desarrolla los “Vasos comunicantes”, entre el entorno externo y el interno, luego comprender cuáles son las fuerzas ajenas a la organización que inciden sobre ella que le permite comprender mejor las condiciones que debe tener y adecuarla de forma tal que tenga una mejor capacidad para interactuar con el medio.

Para empezar, es necesario hacer énfasis en que Colombia ha establecido la salud como prioridad nacional, en ese orden de ideas, el país avanza hacia la cobertura universal, realidad que se hará evidente cuando, de acuerdo con los planes del Gobierno Nacional, se obtenga la financiación que permita subsidiar la salud del porcentaje de la población que aún no se encuentra cubierta, aun cuando durante los años recientes ha sido evidente el incremento ostensible de la cobertura. Ello se constituye en una exigencia para la Empresa en la medida en que con similar infraestructura (de personal y planta física) ha debido atender una base de usuarios cada vez mayor.

Se ha venido desarrollando la exigencia de adecuar el sector en lo local a fin de obtener los índices de calidad que la política pública determina, lo que incluso ha llevado en lo nacional a desestimar el modelo de las ESE'S al considerarlas no viables. No obstante las condiciones locales al ser diferentes, si obligan a estar en la búsqueda permanente de un alto estándar de calidad en el servicio, manteniendo la viabilidad social y financiera que requiere la sostenibilidad de la organización.

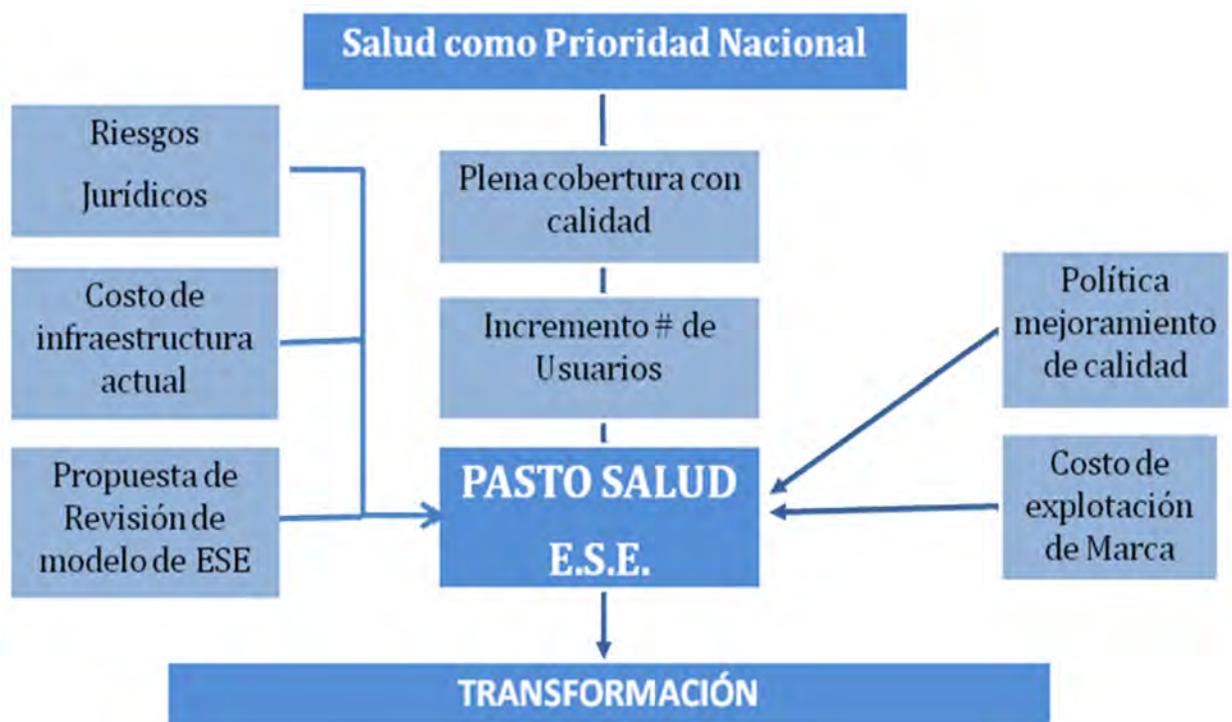
Ahora bien, en el entorno local, existen algunas condiciones que le agregan exigencias de eficiencia a la Empresa Social del Estado Pasto Salud, como lo es la política pública actual del municipio de Pasto, política con la cual nació la empresa, de financiar parte del sostenimiento de algunos programas municipales, mediante el reconocimiento de valores por el uso de la infraestructura y equipos que le fue entregado, así como los derechos de acceso al desarrollo de la prestación de servicios de salud. En tanto esa política local, compete al fuero del

municipio y su cabeza el Alcalde, este trabajo hace evidente que es un elemento que forma parte del giro comercial de la empresa Pasto Salud y su gestión interna y externa debe tener la capacidad de responder a esa condición.

Finalmente, la juventud organizacional, que la ha llevado a explorar muy rápidamente alternativas de gestión de Talento Humano, que han generado riesgos jurídicos por concentrar una buena parte del personal bajo formas de contratación que deben mejorar a fin de suprimir los riesgos de desgaste administrativo en controversias laborales y concentrarse en la búsqueda de las metas de utilidad financiera y social.

Como consecuencia de estos elementos es que la Organización como un todo debe evolucionar, luego de hacerse evidente el tránsito hacia la obsolescencia o incapacidad de algunas instancias de responder adecuadamente a la situación actual y por venir.

Figura 13. Factores de presión organizacional de la ESE PASTO SALUD



Fuente: Esta investigación

5.4 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Para determinar la viabilidad y sostenibilidad de la modernización estructural que se propone para implementar en la E.S.E. Pasto Salud es necesario realizar un análisis financiero general que permita contemplar todos los aspectos que son críticos en la operación de la empresa y que reflejan la solidez, liquidez y sostenibilidad que tendrá la empresa una vez implemente la propuesta de la nueva planta de personal y estructura. Se hace entonces un estudio en el cual se contemplan: presupuesto, estados financieros e indicadores de rentabilidad y endeudamiento entre otros.

5.4.1 Análisis presupuestal. Las condiciones presupuestales de Pasto Salud E.S.E. en el período de operación estudiado muestra estabilidad, enmarcada en una constante como lo es la presencia de un superávit en los dos períodos objeto del análisis de estudio, dada la juventud de la Empresa.

Teniendo en cuenta los recursos disponibles, los resultados y objetivos, la Empresa presentó para la vigencia del 2010 un presupuesto de \$32.515.964.503.= pesos, representado por los siguientes rubros y detalles que se observa en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 21. Presupuesto de gastos e inversión E.S.E. PASTO SALUD – 2011

NOMBRE	APROPIACIÓN INICIAL	APROPIACIÓN VIGENTE	PART. %	SUBTOTAL
GASTOS DE PERSONAL	13.807.000.000.	14.167.000.000.	43.57	
GASTOS GENERALES	6.293.687.309.	6.176.687.309.	19.00	
TRANSFERENCIAS	65.000.000.	2.000.000.	00.01	
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4.421.600.000.	3.962.600.000.	12.19	
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	24.584.287.309.	24.308.287.309.		74.76
GASTOS DE INVERSIÓN	4.228.910.725.	5.030.660.725.	15.47	
DEUDA PÚBLICA	327.016.469.	177.016.469.	00.54	
RESERVA DE APROPIACIÓN	1.598.958.320.	1.598.958.320.	04.92	
RESERVAS DE CAJA	1.401.041.680.	1.401.041.680.	04.31	
TOTAL INVERSIÓN	7.555.927.194.	8.207.677.194.		25.24
TOTAL	32.140.214.503.	32.515.964.503.	100	100

Fuente: Empresa Social del Estado. Pasto Salud E.S.E.

Como se observa el rubro de Gastos de Funcionamiento representa el 43.57% del total del presupuesto; se tiene en la partida de gastos de administración y operación, como costos de nómina los servicios personales y los aportes patronales, por un monto de \$14.167.000.000., lo que equivale al 58.30% de la

partida de gastos de funcionamiento, valor que representa lo que la Entidad tiene en el año 2011 para asumir los costos de la gestión de talento humano en cumplimiento de su misión y objetivos, el resto de esta partida 41.72% corresponde esencialmente a los gastos de sostenimiento y operación.

Por otro lado, el total de la inversión asciende a un valor total de \$8.207.677.194 correspondiente al 25.24% del total del presupuesto, se destina el 61.30% del total de la inversión en fortalecimiento de la estructura, mantenimiento hospitalario y programas de inversión.

Respecto del presupuesto del año 2009 y en comparación con el presupuesto 2010 y 2011 el incremento por rubros principales (gastos e inversión) y por valor total se observa:

Cuadro 22. Presupuesto de gastos e inversión ESE. PASTO SALUD 2009 – 2010 - 2011

NOMBRE	Apropiación Vigente		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	20.770.881.049.	24.308.287.309.	25.210.686.000
INVERSIÓN	4.753.881.057.	8.207.677.194.	9.024.322.208.
TOTAL	25.524.762.106.	32.515.964.503.	34.235.008.208.

Fuente: Subdirección Administrativa y Financiera. Pasto Salud E.S.E

Cuadro 23. Relación porcentual de los gastos de funcionamiento e inversión

NOMBRE	Apropiación Vigente		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	81%	75%	74%
INVERSIÓN	19%	25%	26%

Fuente: Subdirección Administrativa y Financiera. Pasto Salud E.S.E

Se Observa que el incremento entre los años 2009 al 2010 en cuanto a partidas presupuestales de inversión con un 72.65% frente a un 17,03% de Gastos de Funcionamiento, en comparación con el año 2011 sigue un aumento tanto en gastos de funcionamiento como la inversión, este no es un aumento representativo como el que se observa en los años anteriores, como conclusión se define que los lineamientos planteados por parte de la administración de la entidad siguen siendo prioritarios a la hora de desarrollar programas de inversión de la E.S.E. Pasto Salud.

5.4.2 Análisis de Estados Financieros actuales. El siguiente análisis se realiza para los estados financieros a fin de diciembre de los años 2009 y 2010.

Estado de Resultados 2009-2010, Pasto Salud obtuvo en el año 2009 una utilidad del ejercicio por un valor de \$4.587.779.928 millones correspondiente a un 19% de las ventas causadas por los servicios de salud que correspondieron al valor de \$24.284.021.931, para el año 2010 esta utilidad tuvo una disminución del 88,15% llegando a \$543.435.902 correspondientes al 2% de las ventas causadas por los servicios de salud con un valor de \$27.653.888.445.

Esta situación se presenta por varias situaciones que ha tenido la E.S.E. Pasto Salud a nivel financiero y se encuentran como factores de incidencia:

Para el año 2009 la participación del costo de la prestación de los servicios corresponde al 54% y los gastos corresponden al 27% de los ingresos, para el 2010 la participación del costo de los servicios corresponde al 62% y los gastos corresponden al 36% de los ingresos.

Como se puede observar existe un aumento claro en el costo de ventas y sus gastos en un porcentaje no acorde con el aumento porcentual de los ingresos de un año al otro que corresponde a un 8,48%.

El incremento de la participación del gasto de operación sobre ingresos es explicado por:

Los sueldos y salarios en un 31.78% correspondiente a \$609.127.339 millones.

Se realizaron provisiones no efectuadas en el año 2009 para cartera por \$174.500.500 millones correspondientes a un aumento porcentual del 55.31%, propiedad, planta y equipo \$134.618.200 correspondientes a un aumento porcentual de 247%.

Finalmente se realizó un ajuste de ejercicio por un valor de \$2.118.811.221, el cual tuvo como objeto clarificar los Estados Financieros y corregir en ellos los rubros que pudieran estar incidiendo en la distorsión de ellos, lo que implicó un aumento de los gastos en un 45% entre el año 2009 y 2010.

Cuadro 24. Análisis Estados de Pérdidas y Ganancias 2009 – 2010

CUENTAS	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS		
VENTA DE SERVICIOS		
Servicios de salud	24.284.021.931	26.343491.738.
TRANSFERENCIAS	612.489.642.	551.440.155.
Otros ingresos	78.925.522.	758.956.552
Total Ingresos	24.975.437.096.	27.653.888.445.
GASTOS		
ADMINISTRACIÓN		
Sueldos y salarios	1.916.777.326.	2.525.904.665.
Contribuciones imputadas	11.769.751.	23.733.758.
Contribuciones efectivas	150.528.574.	165.923.479.
Aportes sobre la nómina	31.900252.	36.393.700.
GENERALES	4.285.946.998.	4.367.860.414.
Impuestos contribuciones y tasas	3.507.366.	5.796.843.
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	370.072.500.	679.190.700.
OTROS GASTOS	89.097.441.	2.123.818.889.
TOTAL GASTOS	6.859.600.208	9.928.622.448.
COSTO DE VENTAS		
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS		
Servicios de Salud	13.528.056.960.	17.181.830.095.
TOTAL COSTO DE VENTAS	13.528.056.960.	17.181.830.095.

Fuente: Subdirección Administrativa y Financiera. Pasto Salud E.S.E.

5.4.3 Indicadores financieros. Los indicadores financieros son útiles porque permiten mostrar los que pueden ser puntos débiles y fuertes de las organizaciones empresariales y para el caso de la E.S.E. Pasto Salud permitiendo determinar su estabilidad financiera, así la definición de sus tendencias a fin de tener mejores elementos en la toma de decisiones.

Para verificar esta situación se presentan los siguientes indicadores financieros:

Cuadro 25. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Año 2009	Año 2010
Indicadores de liquidez			
RAZÓN CORRIENTE	Activo Cte/ Pasivo Cte.	2.42	1.92
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte—Pasivo Cte.	3.682.730.	3.562.703
LIQUIDEZ GENERAL	Total Activo/Total Pasivo	3.35	2.72
PRUEBA ÁCIDA	(Activo Cte—Inventario)/Pasivo Cte.	2.31	1.77
Indicador de endeudamiento			
ENDEUDAMIENTO TOTAL	Total Pasivo/Total Activo	0.30	0.37

Fuente: Subdirección Administrativa y Financiera. Pasto Salud E.S.E Esta investigación

Análisis de los indicadores

a. DE LIQUIDEZ. Estos indicadores permiten dimensionar la capacidad que tiene Pasto Salud para cancelar sus obligaciones, para ello se construye varios indicadores que relacionan de diversas forma los activos y los pasivos, en primer lugar se tiene:

Razón corriente: Para la E.S.E. Pasto Salud se presenta una disminución en este indicador del año 2009 al 2010 al pasar de 2.42 a 1.92, lo que quiere decir que existe una reducción en su capacidad de afrontar compromisos a corto plazo, este comportamiento se puede atribuir al aumento del pasivo corriente de 2009 a 2010 con una variación correspondiente al 32.9%, no acorde con el aumento que obtuvo el activo corriente que fue de un 15.5%. No obstante este indicador muestra que por cada peso que la Empresa debe, cuenta con dos pesos para cumplir sus pasivos, lo que refleja una buena capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Sus activos a corto plazo para el año 2010 por \$7.440.000.601²⁶ están concentrados en cartera \$6.413.143.873 correspondientes al 86% del valor de los activos corrientes, inventarios \$428.808.069 correspondiente a un 8% y efectivo disponible \$467.157.045 correspondientes a un 6%; como se puede observar existe una concentración alta en cartera, situación que no permite un flujo de efectivo estable.

Ahora, verificando con el año anterior el cual indica que la cartera para ese año era de un 24% y el efectivo correspondía para el año 2009 en un 71% se puede concluir que existe un cambio en la situación de la recuperación de cartera, lo cual afecta el efectivo de Pasto Salud E.S.E.

Sus obligaciones a corto plazo para el año 2010 son de \$2.601.504.639 millones que se concentran en cuenta por pagar \$2.500.730.824²⁷ millones, correspondiente a un 96.1%.

Capital de Trabajo. No obstante lo anterior, el capital de trabajo solo disminuye levemente, explicado principalmente por la acumulación de cuentas por pagar a proveedores, acreedores, impuestos y pasivo laboral explicado por la disminución de ingresos y cuentas por cobrar para cubrir estos pasivos.

Prueba ácida: Con la que se verifica la capacidad que se tiene de cumplir con las obligaciones financieras basado en los saldos de efectivo, como se puede apreciar, este indicador también disminuye de un año a otro.

²⁶ Subdirección Administrativa y Financiera. Pasto Salud E.S.E.

²⁷ *Ibíd.*

b.) Indicador de Endeudamiento. Este indicador muestra el porcentaje de participación de los acreedores, para Pasto Salud este indicador aumenta de 30% a 37%, debido al incremento de los pasivos correspondiente a un 32,9% esto quiere decir que para el año 2010 el 37% de los activos son financiador por acreedores.

El análisis de los anteriores indicadores permite inferir que aun cuando la situación financiera ha cambiado durante los años analizados, principalmente debido a situaciones de cambio en la cartera, la Empresa continúa con una situación sólida y se encuentra en condiciones de operar y responder razonablemente por sus obligaciones. Sin embargo, asuntos como el control de costos y el desarrollo comercial requieren fortalecimiento.

5.5 ANÁLISIS DE LAS CARGAS LABORALES

De acuerdo con los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la modernización institucional en los organismos y entidades de la administración pública se hace necesario el levantamiento de cargas laborales, por lo tanto, se aplicó el Método de Estándares Subjetivo²⁸, el que es apropiado para la medición de trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Para el desarrollo del estudio de cargas de trabajo se tuvo en cuenta:

Los procesos y subprocesos diseñados por la entidad dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Se identificaron las actividades impulsoras de cada uno de los procedimientos que se cumplen al interior de las dependencias entendiéndose por éstas, aquellas sobre las cuales se da iniciativa al actuar administrativo y/o generan valor agregado dentro del procedimiento y que por ende conllevan consumo de tiempo.

Sobre cada actividad se estableció la frecuencia con que se cumple y el volumen de unidades de medida particulares para cada una. Para estos conceptos se estableció la anualidad como parámetro final de la medición.

Se partió de la determinación de los tiempos mínimos, máximo y promedio de duración de cada actividad identificada, en minutos, en función de los cuales se estableció el tiempo estándar, de acuerdo con la Guía de Medición de Cargas de Trabajo del DAFP.

²⁸ MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO. Guía Metodológica para el Sector Público. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2008.

Sobre cada actividad se señalaron los niveles jerárquicos que la ejecutan.

Se contempló un tiempo suplementario del 7% debida a fatiga, por ruido o temperamento de las personas que laboran en la E.S.E. y que corresponden a actividades realizadas no vinculadas a la labor.

En el nivel directivo y asesor se tuvo en cuenta un tiempo oculto, como es el de la atención a los requerimientos de usuarios internos y externos y a la asistencia a reuniones fuera y dentro de la institución.

El levantamiento de información lo hicieron los responsables de cada procedimiento de acuerdo con los lineamientos dados en diversos talleres de entrenamiento realizados por el equipo de profesionales contratados para esta labor.

Se prestó asesoría a cada área en la ejecución de la tarea, principalmente en la definición de criterios y aclaración de los conceptos.

Cuadro 26. Resumen total horas medidas mediante cargas laborales

ÁREA	HORAS PLANTA	HORAS CONTRATO	HORAS TOTAL
Gerencia	238,00	315,00	553,00
Oficina control interno de gestión	908,00	817,36	1.725,36
Oficina asesora jurídica	421,00	950,93	1.371,93
Oficina asesora de planeación	2.005,00	15.703,21	17.708,21
Subgerencia administrativa y financiera	2.861,00	19.391,17	22.252,17
Subgerencia de servicios de salud	8.770,00	116.574,96	125.344,96
TOTAL HORAS MEDIDAS	15.707,00	154.043,91	169.750,91

Fuente: esta investigación – Profesionales especializados

Del análisis del estudio de cargas trabajo, se encuentran los siguientes puntos que deben ser considerados para el rediseño de la planta de personal:

Los niveles técnico y asistencial deben ser ubicados principalmente en las áreas misionales.

Se deben crear nuevos cargos, teniendo en cuenta las funciones y actividades que se requieren dentro de la organización y que actualmente son desarrolladas por terceros.

Se debe tener en cuenta la profesionalización y tecnificación de la planta de empleos, en procura de garantizar una mayor capacidad para concebir y direccionar los procesos de coordinación y gerenciales.

Este estudio permite establecer la necesidad de crear dos cargos del nivel asesor, que desarrollen funciones de aconsejar, asistir y asesorar a la Alta Dirección.

Se debe ajustar la escala salarial del Director, en la actualidad está con un puntaje de 12, es necesario ajustarlo al grado 16, lo cual no implica incremento salarial.

Los Jefes de Oficinas Asesoras Jurídica y de Planeación, se encuentran en el grado salarial 10, pero teniendo en cuenta el volumen de carga operativa que tienen estas oficinas, sin dejar de lado el nivel de responsabilidad del cargo, es conveniente realizar un ajuste en el grado 14.

Considerando que los subgerentes de Salud y Financiera tienen entre otras responsabilidades la realización de estudios, análisis, investigaciones y de más insumos necesarios para la preparación de la política, planes, programas y proyectos en los asuntos de su competencia, se ve la necesidad de modificar el grado salarial pasando del grado 11 al grado 12, esto teniendo también en cuenta el ajuste de la escala salarial que se debe realizar en el nivel directivo.

El volumen de trabajo encontrado en la Subdirección Administrativa y Financiera, así como la necesidad de hacer un mayor énfasis en lo comercial, hace indispensable separar los procesos de soporte administrativo de los financieros, a fin de alinearlos con la visión de gestión comercial, por lo que se propone a partir del rediseño de la estructura el cargo de Secretario General, con el fin de delegarle los procesos administrativos.

Las coordinaciones de las redes están siendo ejecutadas por profesionales especializados, con funciones propias del nivel directivo, muestra clara de una posible desnaturalización del cargo, desvirtuando los objetivos y finalidad de los cargos del nivel profesional, por lo que se considera importante la creación de cuatro Directores Operativos de Red.

Como se detalló anteriormente, en el Despacho del Gerente se encuentra un gran número de empleos adscritos, ejemplo: subgerentes, jefes de oficina, tesorero, almacenista, empleos que tienen su naturaleza de libre nombramiento y remoción debido a sus características y funciones como lo señala la norma, lo que hace innecesario el que sean adscritos al despacho del Gerente, por lo que se recomienda suprimir estos cargos de este despacho y crearlos en planta global.

En las Direcciones como en las Oficinas Asesoras no se cuenta con el personal necesario y desarrollan las actividades únicamente con el Jefe del área, por lo que siguiendo los parámetros señalados por la norma, es necesario crear algunos cargos que asuman la carga de trabajo allí demanda y se constituyan en el soporte necesario para el funcionamiento del área.

La Ley 489 de 2004, ha previsto un mecanismo que le permite a las entidades oficiales solucionar con mayor prontitud y celeridad los cambios en la organización de las tareas, sin afectar su estructura, pero sin que ésta se convierta en un obstáculo para la misma, este mecanismo es denominado Grupos Internos de Trabajo, los cuales si se utilizan al interior de la E.S.E. pero sin la debida formalidad, ya que su composición señala la norma deben ser mínimo cuatro funcionarios, por lo anterior se recomienda normalizar la situación, por lo tanto se propone crear siete grupos al interior de la E.S.E que deben ser coordinados por Profesionales.

Se debe equilibrar la asignación de talento humano, tratando de tener una alta concentración en labores de dirección y gerencia de la Empresa, por lo cual se recomienda que los niveles asesor y profesional principalmente sean dirigidos en el acompañamiento de funciones de carácter gerencial.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se orienta al rediseño de la estructura organizacional de PASTO SALUD E.S.E. para fortalecer la capacidad institucional, que le permita un mejor desempeño de sus funciones misionales, siguiendo los lineamientos trazados por el Departamento Administrativo de la Función Pública (Decreto 1227 artículo 97) y la Ley 1438 de 2011.

Con el desarrollo de esta estrategia se lograría ofrecer servicios de salud con calidad enmarcados dentro de los parámetros de eficiencia, efectividad y transparencia.

6.1 OBJETIVO GENERAL

Rediseñar la estructura organizacional de PASTO SALUD E.S.E.

6.2 OBJETIVOS OPERACIONALES

- ✓ Organizar los procesos de acuerdo a metodología de opciones prioritarias
- ✓ Definir el accionar empresarial
- ✓ Implementar acciones que mejoren la gobernabilidad de la empresa.
- ✓ Aplicar lo dispuesto por el modelo operativo de la empresa, definidos a través de MECI y calidad para el rediseño.
- ✓ Rediseñar el Organigrama
- ✓ Reformular el Manual de funciones.
- ✓ Proponer cambio en las condiciones de provisión de los servicios externos. mediante el fortalecimiento
- ✓ Determinar la planta de personal de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la modernización institucional.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera de la propuesta.

6.3 OPCIONES PRIORITARIAS DE PROCESOS Y PRODUCTOS

Este cuadro se desarrolla de conformidad con la Metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública y con base en la identificación de los servicios que se prestan.

Cuadro 27. Análisis de Opciones Prioritarias

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
DIRECCIONAMIENTO	GERENCIA	Plan de acción, cumplimiento de la misión, visión, objetivos, plan gerencia planes estratégicos, planes operativos, presupuesto de ingresos y gastos aprobados, proyección de inversiones	Garantizar la prestación de los servicios de salud, la implementación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de la calidad, través de la planificación, asignación de recursos y la revisión del desempeño del mismo	Junta Directiva, Dirección Municipal de Salud, Instituto Departamental de salud, Todas las áreas de la E.S.E.	Gerencia	SI	SI	NO	Es necesario revisar la visión y la misión de la institución, así mismo es necesario elaborar los Estatutos Internos de la empresa.
	PLANEACIÓN	Consolidación de la Información, documentación del sistema y del mapa de procesos	Coordinar y concertar con las demás dependencias de la E.S.E. los procesos de planificación y propender por la integridad y cumplimiento de los objetivos institucionales.	Todos las áreas de la E.S.E.	Jefe oficina Asesora de Planeación	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
	CONTROL INTERNO DE GESTIÓN Y CALIDAD	Informes de auditoría. Informes de seguimiento a Planes de Mejoramiento	Evaluar en forma integral e independiente el Sistema de Control Interno de la empresa, velando por el cumplimiento de planes, políticas, objetivos y metas de la misma a través del seguimiento permanente del modelo de operación por procesos. Evaluar la efectividad del sistema obligatorio de garantía de la calidad en la atención en salud y el cumplimiento de las disposiciones planificadas en dicho sistema.	Los procesos auditados y aquellos relacionados con los mismos.	Jefe oficina de Control Interno de Gestión y Calidad	SI	SI	NO	No es coherente que la Oficina de Control Interno este llevando a cabo procesos de gestión de calidad, se hace necesario desagregar los procesos.

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
APOYO	PRESUPUESTO	Racionalización de las necesidades, en adquisición de bienes y servicios, por medio de la expedición de Certificados de disponibilidad presupuestal (CDP) y registro presupuestal (RP)	Manejo adecuado de ingresos y egresos, para satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de salud	Subgerencia Administrati. y Financiera, Oficina Juríd, Grupo Talen. Humano, Suministros, Contabilidad, Tesorería y Facturación	Profesional Universit. presupuesto	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
	CONTABILIDAD	Racionalización de las necesidades, adquisición de bienes y servicios, satisfacción de necesidades.	Registrar en forma efectiva en cada vigencia, todas las transacciones financieras de la empresa con el fin de obtener un sistema de información contable confiable que permita la elaboración oportuna y con calidad de los estados financieros como herramienta básica de la toma de decisiones gerenciales	Todos los procesos de la E.S.E.	Profesional universitario contabilidad	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
	TESORERIA	Optimización de la función de Tesorería En el manejo de Ingresos y Egresos de la ESE Pasto Salud.	Optimizar el manejo de recursos financieros de forma eficiente y eficaz.	Todos los procesos de la E.S.E.	Tesorería	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
	JURIDICO	Conceptos, revisión y verificación de los aspectos jurídicos de la Empresa y proyección de Actos Administrativos.	Prestar asesoría, representar, legalizar, asesorar y apoyar los actos administrativos, asistenciales que contengan un componente jurídico, originadas en cualquiera de las dependencias que integran a la entidad dentro de la E.S.E.	Todos los procesos de la E.S.E.	Jefe oficina asesora jurídica	SI	SI	SI	El proceso de elaboración de contratos(OPS) y contratación se comparte con el grupo de Talento Humano ,por lo que se hace necesario centralizar este proceso.
	TALENTO HUMANO	Vinculación a través de acto administrativo u orden de prestación de servicio	Contar con talento humano competente, eficiente y eficaz que permita prestar el servicio de salud con calidad a la comunidad del municipio de pasto.	Todos los procesos de la empresa.	Profesional universitario Talento Humano	SI	SI	NO/SI	En este proceso se encuentra un procedimiento netamente jurídico, el cual debe ser realizado por otra área por lo que se recomienda reasignarlo.
	ALMACEN	Entrega de los elementos solicitados según sus requerimientos	Planear, coordinar, recepcionar, registrar el almacenamiento y despacho de elementos y/o bienes de la E.S.E	Todos los procesos de la empresa.	Subgerente Administrativo. Y Financiero	SI	NO	NO	Se mantiene el proceso

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
APOYO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Reportes, informes, recomendaciones, directrices, apoyo a entes externos	Garantizar la información que permita el seguimiento y control del sistema general de seguridad social en salud apoyando los procesos esenciales del sistema, los de dirección, los de gerencia y administrativo institucional facilitando la adecuada y eficiente toma de decisiones con el fin de responder a los fundamentos del servicio público de salud.	Todos los procesos y programas de la E.S.E.	Profes. Universit. sistemas de información	SI	SI	NO	Este proceso es necesario fortalecerlo para que sirva como herramienta efectiva para la prestación de servicio de salud y para la toma de decisiones
	INFORMACIÓN	Reportes, informes, recomendaciones.	Suministrar la información Veraz y oportuna al usuario de acuerdo a la necesidad en datos o en orientación.	Todos los procesos y programas de la E.S.E.	Subgerente Administrativo y Financiero	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
APOYO	ARCHIVO Y CORRESPOND	Organización y custodia de los documentos, reportes, informes, recomendaciones	Administrar todas las comunicaciones y procesos, documentos que se generan en desarrollo de las actividades misionales. Permitir el transporte y almacenamiento de las comunicaciones escritas, las cual es permitirán en el futuro, recuperar la información necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones en busca de alcanzar los objetivos misionales	Todos los procesos, de la E.S.E. Entes Externos	Técnico operativo y archivo	SI	NO	NO	El proceso es susceptible de tercerizar con alguna entidad que maneje sistemas de archivo, teniendo en cuenta estándar es de seguridad de la información.
	FACTURACIÓN Y CARTERA	Reportes, informes, Cuentas de Cobro, Glosas.	Tramitar la facturación de la venta de servicios prestados a las diferentes AR'S, UAU, Dirección Municipal de Salud, todas las Eps o contributivos y toda la comunidad del municipio de Pasto	Contabilidad, Tesorería, Sistemas de información	Técnico administrativ. facturación y cartera	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
	RADIO OPERADORES	Remisiones y llamadas	Gestionar todas las solicitudes de llamadas de todas las dependencias de la sede administrativa. Gestionar todas las solicitudes de las diferentes remisiones solicitadas por las IPS'S de nuestra red.	Todos los funcionarios de la empresa	Jefe oficina de planeación y sistemas	SI	NO	NO	En cuanto al subproceso de recepción de llamadas es susceptible de tercerizar, se puede optar por la contratación de un Call Center.

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
APOYO	APOYO LOGISTICO	Buen funcionamiento de las ayudas audio visuales, planta vehicular y todo el apoyo logístico de la E.S.E	Velar por el buen funcionamiento de los vehículos, ambulancias, motos de lanchas y maquinaria de la empresa; Controlando el consumo del combustible, lubricantes y accesorios y suministrar los equipos y ayudas audiovisuales video been, auditorio para el normal desarrollo de las capacitaciones establecidas por la E.S.E	Todos los procesos de la E.S.E.	Subgerente Administrativo y Financiero; personal de apoyo logístico	SI	NO	NO	Proceso susceptible de tercerización
	SUMINISTROS	Orden de Compra Legalizada.	Satisfacer las necesidades de insumos requeridas para garantizar las labores y la prestación de los servicios de salud prestados por la ESE	Contabilidad. Tesorería.	Profesional Universit. Suminist.	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
MISIONALES	CONSULTA EXTERNA	Conductas definidas a los pacientes, Canalización a otros servicios, Ingreso a programas especiales de salud, Remisión a niveles de mayor complejidad, seguimiento por Grupo Extramural	Brindar servicios de consulta externa en salud, de manera oportuna, integral, con calidad humana, técnica y científica, a fin de garantizar la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación del paciente	Apoyo Diagnóst. Servicio Farmac Consulta Externa, Urgencias, Partos, Cirugía Amb.SIAU, Otros niveles de atención de mayor compleji..	Personal asistencial de consulta externa y administrativ. de apoyo	SI	SI	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
MISIONALES	URGENCIAS	Paciente a quien se le ha definido conducta de manejo ambulatorio, observación, hospitalización o de remisión a un nivel de mayor complejidad	Prestar el servicio de Urgencias al paciente que requiere de atención, estudio y manejo médico inmediato de forma oportuna, eficaz y pertinente, con criterio técnico y científico en las IPS.	Consulta Externa, Cirugía Ambulatoria, Observac Hospitalizaci ón, Partos, Apoyo Diagnóst, Servicio Farmac. Atención a Usuario	Personal asistencial de urgencias, administ. De apoyo	SI	NO	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos
	PARTOS	Adecuada atención del parto institucional, la madre y el recién nacido, captación y canalización a programas que se presten en la Red de Salud, la ESE, servicios acorde a su estado clínico, seguimiento por Grupo Extramural	Garantizar condiciones de calidad en la atención institucional del parto para reducir y controlar complicaciones del proceso de parto y prevenir complicaciones de alumbramiento y puerperio, a fin de disminuir las causas de morbilidad materna y perinatal.	Todos los servicios asistenciales	Personal asistencial de urgencias y partos	SI	NO	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos .
	CIRUGIA AMBULATORIA	Captación y canalización a programas Que se presten en la Red Prestadora de Servicios acorde a su estado clínico, Control post-operatorio, La domiciliaria, seguimiento por Grupo Extramural	Realizar Procedimientos Quirúrgicos Ambulatorios, seguros, eficaces y con calidad a los usuarios que demanden el servicio en el hospital local civil de la red prestadora de servicios de la empresa social del estado Pasto Salud E.S.E.	Consulta Externa, Hospitaliz Remisión a otro nivel de compleji., Apoyo Diagnóst. Servicio Farmac. Atención Usuario, programa de PyP	Personal asistencial quirófano y administ. de apoyo	SI	NO	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos .

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
MISIONALES	APOYO DIAGNOSTICO	Resultados de muestras de laboratorio clínico, placa y lectura en cascada de toma de rayos X, ecografías, registro de monitoreo fetal y electrocardiografía; resultados de la lectura de Baciloscopia, Citología y Colposcopia, Registro de envió a las IPS.	Brindar apoyo al diagnóstico inicial de la patología del paciente y al control de la misma, por medio de procedimientos oportunos, con calidad y soporte científico, sobre el cual se confirma el dictamen y se realiza el seguimiento adecuado, para garantizar una óptima evolución y mejoría del usuario.	Consulta Externa, Partos, Urgenc. Cirugía Ambulatoria	Personal apoyo diagnóstico	SI	NO	NO	Este proceso se encuentra contratado, se considera modelo a seguir para otros servicios
	SERVICIO FARMACEUTICO	Fórmulas despachadas garantizando una adecuada dispensación, rotación adecuada, existencias, control de inventarios, manejo de insumos vencidos y próximos a vencerse.	Ofrecer un servicio farmacéutico, con calidad y oportunidad de acuerdo a la normatividad, garantizando el acceso de los usuarios a los medicamentos esenciales, velando por una correcta utilización y manejo adecuado de los mismos.	Consulta Externa, Urgencias, Cirugía Ambulatoria, Partos.	Grupo de Farmacia	SI	NO	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
MISIONALES	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO S.I.A.U.	Acompañamiento al usuario en el Proceso de atención dentro de Pasto Salud ESE ,tanto en su parte asistencial como administrativa.	Brindar información, orientación y acompañamiento oportuno a los usuarios que acceden a los servicios asistenciales y administrativos	Usuarios Externos	Coordinador SIAU	SI	SI	NO	Se mantiene el proceso
	UNIDAD MOVIL	Conductas definidas a los pacientes, Canalización a otros servicios, Ingreso a programas especiales de salud, Remisión a niveles de mayor complejidad, Seguimiento por Grupo Extramural	Brindar servicios de consulta externa de Salud en la Unidad Móvil, de manera oportuna, integral, con alta calidad humana, técnica y científica, a fin de garantizar la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación del paciente.	Medicina General, Enfermería, Promoción y Prevención.	Personal asistencial y de unidad móvil	SI	SI	NO	Es necesario analizar si este es un proceso.
	HISTORIAS CLINICAS	Historias Clínicas diligenciadas y custodiadas	Garantizar la seguridad, discrecionalidad, integralidad y Accesibilidad de las historias clínicas de los Usuarios en los diferentes servicios de las IPS.	Todos los Servicios Asistenciales	Personal de archivo de historias clínicas y personal asistencial	SI	SI	NO	Este proceso es candidato a tercerizar con un operador.

	PROCESO	PRODUCTO GENERADO	OBJETIVO DEL PROCESO	USUARIO/ CLIENTE	DUEÑO DEL PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA ACABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
MISIONAL	CONSULTA EXTERNA EXTRAMURAL	Conductas definidas a los pacientes, Canalización a otros servicios, Ingreso a programas, remisión a niveles de mayor complejidad.	Brindar servicios de consulta externa extramural en salud, de manera oportuna, integral, con alta calidad humana, técnica y científica, a fin de garantizar la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación del paciente	Todos los Servicios Asistenciales SIAU	Grupo Extramural	SI	NO	NO	Este proceso es contratado a través de O.P.S, se recomienda tercerizar con agentes externos
MEDICION Y MEJORA	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	Providencias que garanticen el debido proceso. Autos de apertura o archivo de quejas, fallos de primera y segunda instancia	Búsqueda de la eficiencia, eficacia y moralización de la administración, combatiendo la falta de transparencia en la toma de decisiones, proveyendo medios idóneos para la sanción y prevención efectiva de la corrupción.	Todos los procesos de la E.S.E.	Jefe de Oficina Control Interno Disciplinario	SI	NO	NO	Se hace necesario redefinir el proceso que realiza esta dependencia y su utilidad en la misma.

Fuente: Subdirección de Salud. Esta investigación

Tomando como base el anterior análisis de “Opciones Prioritarias”, se inicia el desarrollo la propuesta de rediseño de la estructura organizacional de Pasto Salud que busca lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios de salud, al mismo tiempo que lograr la sostenibilidad económica y social en el largo plazo mediante el diseño de una planta y estructura cuyas funciones y actividades empalmen plenamente con todas las unidades de la organización.

6.4 EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS

En primera instancia, se considera que dadas las condiciones actuales de la Entidad y del sector, es necesario buscar los resultados antes citados por la vía de “externalizar” aquellos procesos que pueden ser conseguidos a través de proveedores de servicios en mejores condiciones y a menor costo del que se está incurriendo en la operación actual, cabe resaltar que algunos de ellos, parcial o totalmente vienen siendo operados o atendidos por contratistas.

Procesos de Apoyo. Corresponden a aquellas funciones de soporte, acompañamiento, sustento o ayuda en la ejecución de los procesos misionales.

Apoyo administrativo: Recepción, archivo, trámite de documentos y atención de usuarios internos y externos de la empresa e igualmente en los puntos de servicio.

Información estadística: Soporte técnico, tecnológico e informático que requiera la ESE, así como los servicios de desarrollo informático y mantenimiento de redes y equipos respecto de software, hardware de la ESE. Capturar, sistematizar y analizar la información, entregando los reportes que la entidad demande.

Mantenimiento de instalaciones y equipos, preventivo y correctivo de autoclaves, compresores, aire acondicionado, lavadoras y secadoras, calderas, planta eléctrica, sistema hidráulico entre otros, así mismo de las instalaciones e infraestructura física de la ESE.

Lavandería: Lavar, planchar, recomponer y entregar la ropa hospitalaria en los diferentes servicios asistenciales hospitalarios y ambulatorios de la ESE.

Facturación, recaudo de cartera y auditoría de cuentas: Registros de los servicios prestados a usuarios, verificación de deudores de la empresa, inicio, seguimiento y control al proceso de recuperación de cartera y auditoría del proceso de facturación. En cuanto a la expedición de la factura y el recaudo de los valores facturados a las EPS, se recomienda ejecutarlo directamente por la responsabilidad que ello conlleva, así como por lo esencial que resulta para la vitalidad de la Empresa.

Aseo: Limpieza, desinfección y control de plagas de las áreas internas y externas administrativas y asistenciales de la ESE.

Suministro de alimentación: Comprar, preparar, controlar y suministrar la alimentación a los pacientes hospitalizados de acuerdo a las dietas prescritas y las normas vigentes.

Control de historias clínicas y archivos documentales: Recepción, distribución, seguimiento, depuración y archivo de historias clínicas, documentos institucionales y realizar los informes solicitados.

Atención telefónica: Call center para asignación de citas, atención y orientación telefónica al cliente.

Procesos Misionales. Cuyos subprocesos o actividades corresponden a aquellos que atienden la gestión de la prestación de los servicios de salud de primer nivel, los cuales son establecidos por concernir directamente a la esencia o razón de ser de la Empresa.

Se propone considerar los siguientes:

Atención ambulatoria médica y odontológica. Realizar la atención, actividades, intervenciones y procedimientos médicos y odontológicos para la promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de los usuarios que demanden los servicios de la empresa.

Clínica Quirúrgica: Atención de cirugías ambulatorias, así como de consulta especializada, interconsultas, valoraciones intrahospitalarias a los usuarios de la empresa.

Clínica Médica: Adelantar la atención de consulta especializada, interconsulta, valoración hospitalaria incluyendo los procedimientos a que haya lugar según los servicios ofertados por la empresa.

Apoyo diagnóstico de laboratorio clínico: Realizar toma de muestras, procesamiento, análisis y resultado de los exámenes de laboratorio.

Imágenes diagnósticas: Brindar la atención diagnóstica requerida en el tratamiento y rehabilitación que demanden los usuarios, lo que incluye la orientación, preparación, toma, procesamiento y entrega de imágenes de los usuarios.

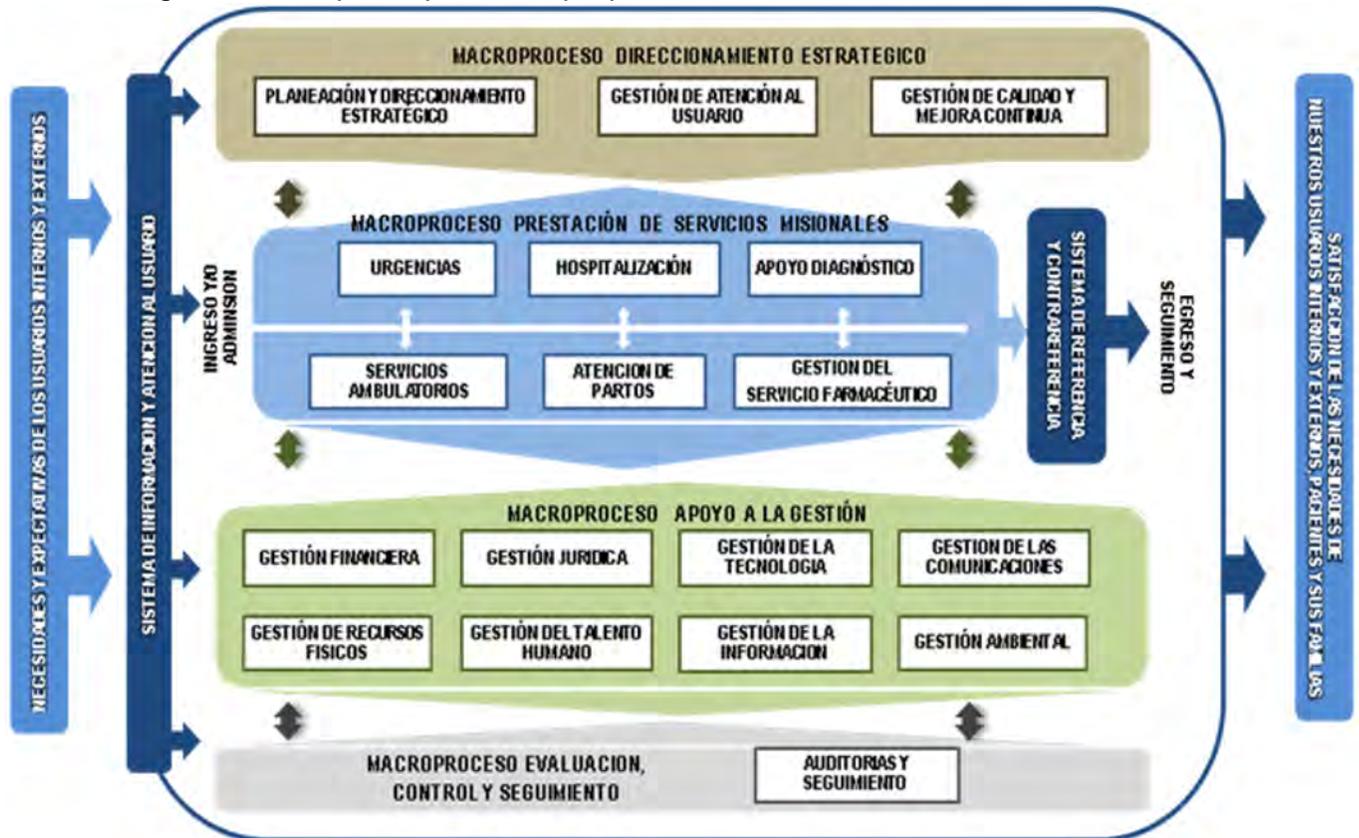
Esterilización: Brindar el apoyo en la asepsia de materiales y suministros médico quirúrgicos y medidas de bioseguridad requeridas en el área quirúrgica y hospitalaria.

6.5 MAPA DE PROCESOS

Se propone el rediseño del Mapa de Procesos teniendo en cuenta las siguientes sugerencias:

- ✓ Los denominados Macroprocesos gerenciales convendría denominarlos de Direccionamiento Estratégico o de Mejora Continua.
- ✓ Se propone dentro de los Macroprocesos Misionales, los de Servicios Ambulatorios que incluirían consulta externa y cirugía ambulatoria, Servicios Hospitalarios comprendería algunos como urgencias y partos, Servicios de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico con procesos como laboratorio e Imagenología.
- ✓ En los Macroprocesos de Apoyo se propone cambiar a Gestión del Talento Humano, Gestión Contractual, Gestión Financiera, Gestión de técnicas de información y comunicaciones en sistemas - TICS.
- ✓ Reubicar el proceso de Salud Ocupacional, el cual puede estar dependiente de talento humano.
- ✓ Centralizar el proceso de contratación tanto de contrato como de planta, ubicándolo en el proceso de jurídico, lo que permitirá una unidad en la información

Figura 14. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Control Interno de Gestión y Calidad. Esta investigación

6.6 PREMISAS DE ACCIÓN EMPRESARIAL

Así como el reconocimiento de los factores que generan presión a la organización permite planear de mejor manera un cambio organizacional, la concepción de este cambio, no será acertada si no se define claramente cuál es el modelo de acción empresarial que atenderá a fin de responder a las obligaciones que la sociedad y el mercado han puesto sobre ella.

Por ello, partiendo del principio, de acuerdo al cual la acción empresarial debe mantenerse en la búsqueda de su sostenibilidad mediante una gestión social y financiera en simultánea y sin detrimento o privilegio de ninguno de los dos elementos, el accionar organizacional debe propender por una mayor generación de ingresos y una minimización de los costos y gastos, todo ello para obtener permanentemente una utilidad social y financiera.

Figura 15. Modelo de acción empresarial propuesta



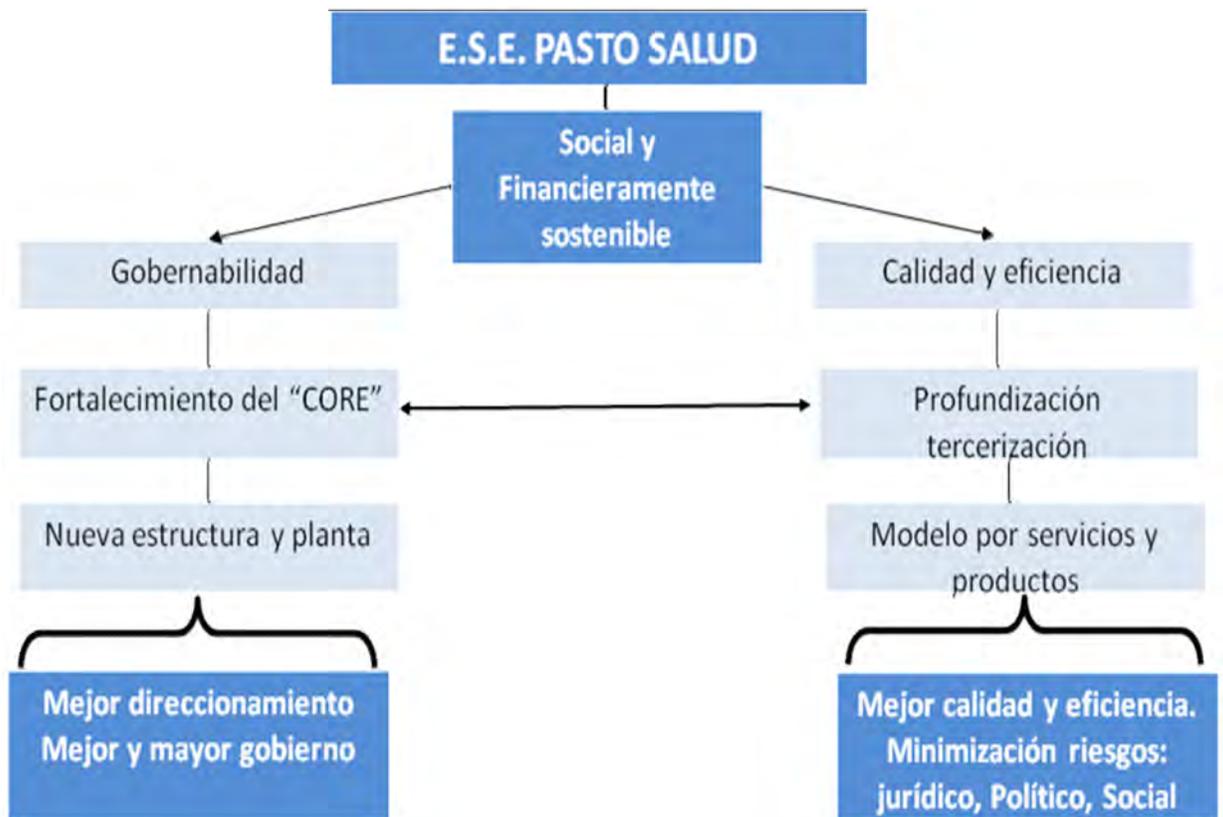
Fuente: esta investigación

Como ya se expresó, la propuesta de rediseño busca lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios de salud, al mismo tiempo que busca seguir en la senda de sostenibilidad de la operación en el largo plazo, como hasta el momento se viene alcanzando.

Por ello, para avanzar en la búsqueda de la sostenibilidad que se requiere se propone, la implementación de acciones que al mismo tiempo mejoren la gobernabilidad mediante el fortalecimiento del núcleo de direccionamiento de la Empresa y un cambio en las condiciones de provisión de los servicios externos

que en la actualidad se lleva a través de OPS, mediante una profundización de la tercerización, teniendo en cuenta las recomendaciones del estado, quien expresa la necesidad de operar estas Empresas Sociales del Estado a través de modelos públicos – privados.

Figura 16. Estrategia propuesta para el fortalecimiento de la E.S.E. Pasto Salud



Fuente: esta investigación

6.7 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E.

En función de los análisis desarrollados al interior de la entidad y atendiendo lo dispuesto en el artículo 13 del Acuerdo 004 de 2006 (Acto de creación) de funciones del Gerente, adaptar la entidad a las nuevas condiciones empresariales establecidas en el marco del Sistema General de Seguridad Social.

Las modificaciones que se plantean garantizan tanto la eficiencia social como la económica de la entidad y siguen los lineamientos establecidos por la Constitución, las leyes, los reglamentos de la entidad, se construirá este modelo a

partir del modelo operativo de la empresa definido a través del MECI y Calidad ya que se definen en función del entendimiento de los procesos que se desarrollan actualmente en la entidad y la identificación de potenciales sinergias que aseguren una operación ágil y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos misionales.

Despacho de Gerencia y oficinas adscritas: Fortalecer de manera importante las áreas de Gerencia, Jurídica, Planeación y Control Interno, pues estas muestran una marcada debilidad y es indiscutible que para el adecuado cumplimiento de las responsabilidades a cargo de la Empresa, se necesita áreas de apoyo robustas en términos de funciones y recurso humano que coadyuven en el Direccionamiento y formulación de la política.

En cuanto a las Comunicaciones no hay en la estructura actual un área responsable, lo que hace que no exista una estandarización en la forma como se llega al usuario ni en cómo nos lo muestran las mediciones (Tics).

De otra parte existe un desconocimiento importante por parte de los usuarios de quien le presta el servicio, que para el caso es la Empresa Social del Estado Pasto Salud, por lo que se hace necesario darle mayor contenido y alcance en materia de Comunicación a la Empresa.

Adicionalmente, y en aras de atender lo dispuesto en la norma de creación y estatuto de la Empresa, se debe fortalecer el sistema de información en la empresa, éste requiere ajustes a partir de la Estructura mediante la creación de una Oficina Asesora de Comunicaciones y Sistemas (Tics), que se encargue de direccionar estos dos procesos.

Secretaría General: Esta dependencia con el objetivo de direccionar en forma integral y fortalecer los temas de gestión del Talento Humano y de apoyo, es necesario fortalecerla, pues el proceso de talento humano es sumamente débil, como quiera que en la práctica se concentran sus acciones en el proceso de contratación de OPS, el que por ser tan numeroso hace que demande una gran proporción de tiempo, adicional, no se cuenta con el recurso humano necesario que le permita planear, diseñar e implementar el desarrollo del personal al servicio de la entidad, con énfasis en selección de personal enfocada a elegir al aspirante que tiene las competencias, habilidades, aptitudes y reúne requisitos para ser contratado (cargos de libre nombramiento y remoción y provisionales).

También es necesario, trabajar los temas de capacitación y desarrollo, en donde se encuentren todas las actividades orientadas a integrar a los empleados en el ambiente de trabajo, motivación, fortalecer el nivel de liderazgo (entendido como influencia que se ejerce sobre la colectividad); relaciones internas para estructurar la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la comunicación y finalmente la evaluación del talento humano, con el fin de medir la calidad.

Así, la Secretaría quedará responsable de los procesos de Talento Humano, Almacén, Archivo y Correspondencia, Apoyo logístico, Suministros y se recogen los asuntos de carácter disciplinario.

Para la ejecución de las tareas y servicios se conformarán equipos de trabajo a través de los denominados grupos funcionales, en cada una de las áreas. Al conformar estos grupos de trabajo permanentes o transitorios con personal interdisciplinario, liderado por asesores, profesionales o de otros niveles, se apalanca el empoderamiento del recurso humano, para este caso serían Grupo de Gestión de Talento Humano y Grupo de Gestión de Bienes y Servicios y que gráficamente será:

Figura 17. Conformación de Secretaría General y Grupos de Trabajo



Fuente: esta investigación

Subgerencia de Salud e Investigación: Esta Subgerencia se red denomina, manteniendo su objetivo y funciones generales como son el definir y orientar las políticas institucionales para garantizar la prestación de los servicios de salud, no obstante los retos en materia de salud son tan importantes que se requiere complementar su enfoque, para fortalecerlo mediante la articulación con procesos de Investigación, desarrollo y en la garantía de la calidad. En esta área y para cumplir sus funciones al interior se conformaran los Grupos de: Gestión de la Calidad, Gestión de Investigación y Desarrollo y Grupo de Servicio Farmacéutico, y gráficamente será:

Figura 18. Subgerencia de Salud e Investigación y Grupos de Trabajo



Fuente: Esta investigación

Subgerencia Financiera y Comercial: Parte del direccionamiento estratégico que se quiere dar, se encuentra en el ajuste de esta área, pues se observa que el proceso administrativo y financiero está concentrado en una sola unidad de gestión, agrupando un número alto de actividades y tareas, donde la gestión y el control puede diluirse fácilmente, realizando énfasis en algunas actividades en desmedro de otras.

En cumplimiento con los lineamientos de política pública en Salud, del mandato establecido en el acto de creación donde señala que son funciones del Gerente: “Implantar el sistema contable y de costos de los servicios y propender por la eficiente utilización del recurso financiero”²⁹. Se hace prioritario desvincular las actividades administrativas de esta área, para que desarrolle de forma eficiente los temas de su competencia como son seguimiento a la estructura de costos, gestión de la facturación, cartera, recaudo y eficiencia financiera con el fin de que la entidad sea auto sostenible en el tiempo.

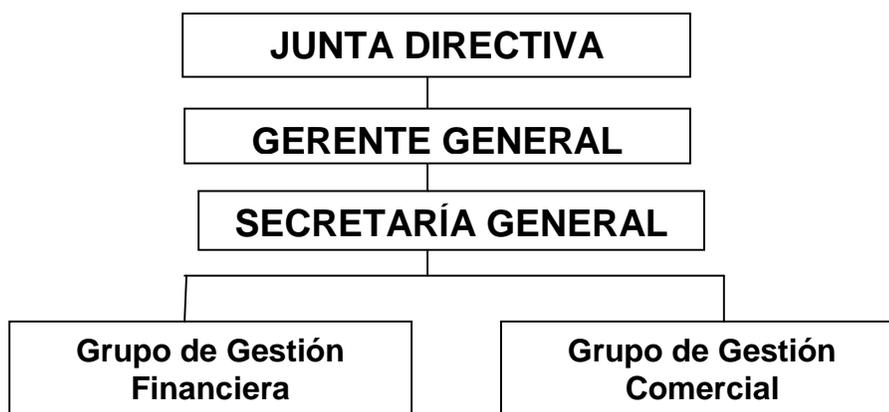
Ahora bien, es indispensable generar un nuevo escenario comercial, porque como se observaba en el diagnóstico, existe una alta dependencia en dos de los actuales clientes, existiendo alta la concentración del riesgo y posibilidad de transferencia de afectación hacia la Empresa de eventuales dificultades de éstos, por lo cual se deben desarrollar mecanismos que ayuden en la generación de

²⁹ Op.cit.

nuevos recursos, esto se puede lograr por medio de una gestión comercial, insertada en un escenario que se fundamenta en la atracción, la venta, la satisfacción y finalmente la fidelización de usuarios visualizándolos como clientes de la entidad.

Por lo anterior, en esta nueva óptica en la E.S.E. Pasto Salud, se deben contemplar parámetros comerciales que permitan un crecimiento y estabilidad de la entidad, por lo tanto se propone la modificación del nombre actual de Subgerencia Administrativa y Financiera por Subgerencia Financiera y Comercial, que conllevará a que esta área vele por el tema de la comercialización y negociación para la creación de nuevos negocios y/o alianzas que permitan alcanzar este objetivo. Para cumplir con sus propósitos, al interior se conformarán: El Grupo de Gestión Financiera y el Grupo de Gestión Comercial.

Figura 19. Subgerencia Administrativa y Comercial



Fuente: Esta investigación

Direcciones de Red: Se propone la modificación de Coordinaciones de Redes Centros de Atención a Direcciones de Red, recogiendo e involucrando de mejor manera las importantes temáticas y responsabilidades que le competen hoy a estas Coordinaciones, ubicándolas en un nivel Directivo.

En los análisis realizados de cargas de trabajo asociadas a las coordinaciones de red, se hace evidente que éstas ocupan gran parte de los recursos físicos y de talento humano, que no existe una distribución de personal que dependa de la población atendida en la Red, sino de parámetros subjetivos.

De la misma manera, se puede establecer que la responsabilidad existente en cada uno de los profesionales que ejercen funciones de coordinación al ser interventores de más de 200 contratos y mensualmente emitir certificaciones de

cumplimiento, pero además soportar la carga de la operación de la Red, ha hecho que en diferentes oportunidades se presenten fallas en la supervisión y de acuerdo con las entrevistas realizadas a los profesionales especializados, una de sus quejas fue que en lo corrido del año no habían podido desplazarse por las diferentes IPS, pues la sola coordinación de la IPS más grande absorbía buena parte del tiempo. Por lo tanto en este enfoque, se busca en primer lugar dar mayor énfasis al seguimiento y la evaluación de los procesos tercerizados, para lo cual contará con un grupo de profesionales, técnicos y personas del nivel asistencial realizando monitoreo permanente a las diferentes IPSs en el cumplimiento de actividades y sus resultados.

Por lo tanto, se busca un interlocutor válido del más alto nivel, con la suficiente ascendencia para abordar desde la perspectiva gerencial los retos propuestos, dirigidos hacia el permanente cambio, dinámico y que se ajuste a las nuevas condiciones del sector.

Figura 20. Direcciones de Red



Fuente: Esta investigación

Con el anterior análisis, se propone el rediseño de la estructura interna. Para mayor comprensión, se realiza un comparativo de la estructura actual con la propuesta, así:

ACTUAL

JUNTA DIRECTIVA

JUNTA DIRECTIVA

DIRECCIONAMIENTO

DESPACHO GERENTE
Oficina Asesora de Planeación
Oficina Asesora Jurídica
Oficina de Control Interno Disciplinario
Oficina de Control Interno de Gestión de Calidad

ÁREA DE APOYO

Subgerencia Administrativa y Financiera
Grupo de trabajo de talento humano
Grupo de trabajo administrativo y logístico
Grupo contable y financiero

ÁREA DE EJECUCIÓN

Subgerencia de Servicios de Salud
Coordinación redes centros de atención
Grupo de trabajo de promoción y prevenc.
Grupo de trabajo de recuperación y apoyo terapéutico
Grupo de trabajo de servicio farmacéutico

ÓRGANOS INTERNOS DE ASESORÍA Y COORDINACIÓN

PROPUESTA

JUNTA DIRECTIVA

JUNTA DIRECTIVA

DIRECCIONAMIENTO

DESPACHO GERENTE
Oficina Asesora de Planeación
Oficina Asesora Jurídica
Oficina Asesora de comunicaciones y sistemas
Oficina de Control Interno

ÁREA DE APOYO

Secretaría General
Subgerencia Financiera y Comercial

ÁREA DE EJECUCIÓN

Subgerencia de Salud e Investigación
Direcciones de Red

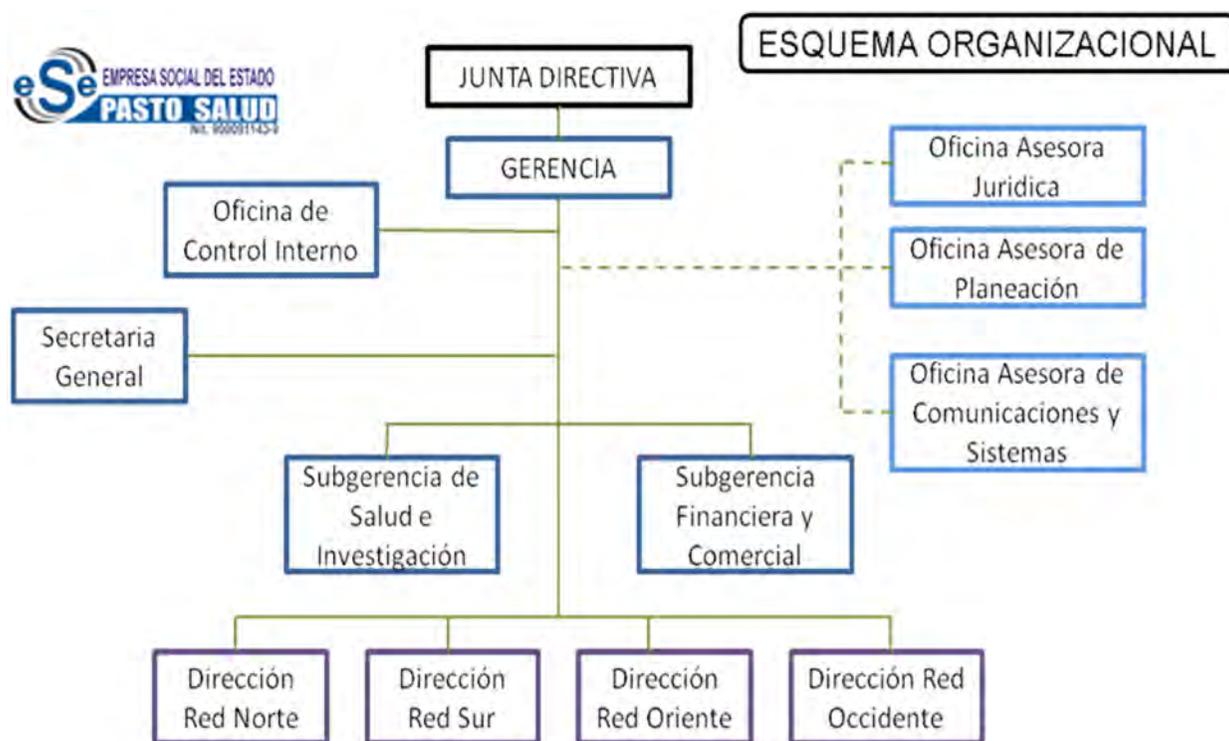
ÓRGANOS INTERNOS DE ASESORÍA Y COORDINACIÓN

Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y del Sistema de Gestión de Calidad
Comisión de Personal
Comité de Contratación

6.8 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Esta nueva estructura que se refleja en el organigrama, es de tipo funcional y moderna, basada en la estandarización de los procesos, enfocada al autocontrol y orientada fundamentalmente a los resultados, siendo mucho más plana que la actual.

Figura 21. Organigrama propuesto



Fuente: Esta investigación

Es de señalar que la Revisión Fiscal, seguirá funcionando en los términos señalados en el acto de creación.

6.9 PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA PARA LA E.S.E PASTO SALUD

Con el objeto de determinar la planta de personal óptima para la Empresa Social del Estado Pasto Salud, se tomó como base el Estudio de cargas de Trabajo, el cual fue construido a partir de los procesos y procedimientos de la Empresa, lo que permitió determinar las necesidades actuales de personal y la forma como deben estar conformadas y distribuidas las diferentes áreas.

Por lo tanto, de acuerdo al diagnóstico, la planta de personal necesaria para atender la misión y construir el logro de la visión de la Entidad, resulta del análisis del levantamiento de cargas y el balanceo de las mismas, de acuerdo con la Estructura propuesta y que se visualiza en la figura 20.

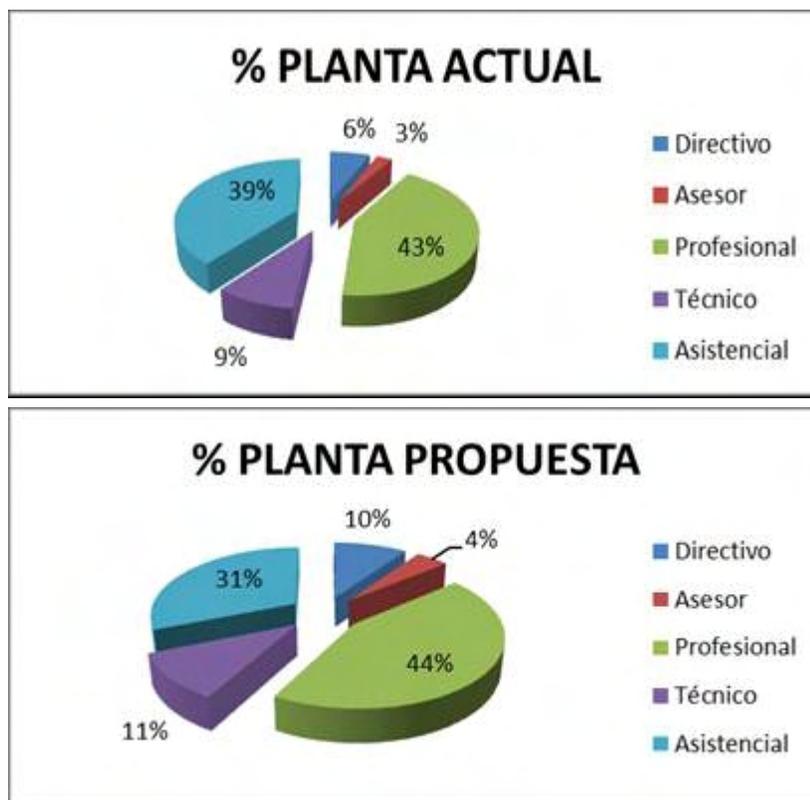
Cuadro 28. Planta de Personal Propuesta por Niveles.

NIVELES	PLANTA ACTUAL	PLANTA PROPUESTA
Directivo	5	9
Asesor	2	4
Profesional	34	41
Técnico	7	10
Asistencial	31	29
TOTAL	79	93

Fuente: Esta investigación

La participación porcentual de los empleados por niveles jerárquicos sería:

Figura 22. Comparativo Planta de personal actual y propuesta



Fuente: esta investigación

Acorde con lo anterior, la distribución de la nueva planta de personal, por áreas y niveles determinada por el estudio de cargas trabajo arroja los siguientes resultados en forma específica:

Cuadro 29. Planta de Personal propuesta por área

AREA	DIRECT.	ASESOR	PROF.	TÉCNICO	ASIST.	TOTAL
Gerencia	1	1			1	
Control Interno de Gestión	1		3			4
Oficina Asesora Jurídica		1	3		1	5
Oficina Asesora Planeación		1	3		1	5
Oficina de Comunic. y Sistemas	1	1	2	1		4
Secretaría General	1		6	4	3	14
Subgerencia Financiera y Comercial	1		7	3	2	13
Subgerencia de Salud e investig.	1		9	1	1	12
Dirección de Redes Operativas	4		8	1	20	33
TOTAL	9	4	41	10	29	93

Fuente: esta investigación

A continuación se presenta las variaciones que sufriría la planta actual, con base en esta propuesta de rediseño.

Figura 23. Planta de personal propuesta por áreas



Fuente: Esta investigación

Cuadro 30. Comparativo Planta de personal actual y propuesta

Denominación del cargo	Planta actual Total # cargos	Supresión	Creación	Variación Cargos	Planta Propuesta Total # de cargos
DIRECTIVO	5	-1	5	4	9
ASESOR	2	0	2	2	4
PROFESIONAL	34	-13	20	7	41
TÉCNICO	7	0	3	3	10
ASISTENCIAL	31	-7	5	-2	29
TOTALES	79	21	35	14	93

Fuente: Esta investigación

Como se observa, se presenta una supresión de 21 cargos, especialmente del nivel profesional (medio tiempo) y asistencial, y se propone la creación de 35 cargos especialmente en el nivel profesional, para una creación neta de 14 cargos, pasando de 79 a 93 cargos, en el nivel directiva se crean cuatro cargos obedeciendo a la necesidad ya descrita para las redes y la secretaría general. En el nivel asesor la creación corresponde a un cargo que se crea en el despacho del gerente y uno de la oficina de comunicaciones y sistemas (Tics), y en el nivel profesional los veinte cargos se distribuyen en las dependencias de la estructura propuesta.

6.9.1 Ajuste a la planta de personal propuesta básica. Como existen en la actualidad un conjunto de funcionarios que ocupan cargos dentro de la planta de personal, los cuales de acuerdo con lo señalado en este trabajo, deberán ser suprimidos, pero éstos permanecerán de forma transitoria, mientras quienes los ocupan se encuentran amparados por protección especial.

Cuadro 31. Cargos que permanecerán en planta transitoria

CÓDIGO Y GRADO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	No. de CARGOS
407-05	Auxiliar administrativo	5
211-08	Médico General Medio tiempo	1
214-07	Odontólogo Medio tiempo	7

Fuente: esta investigación

Esta situación genera entonces, una planta de personal básica de ciento seis (106) cargos, la cual se irá ajustando una vez vayan cesando las condiciones que impiden hacerlo en forma inmediata. Los cargos se encuentran ocupados principalmente por personas que se pensionarán en los próximos años o por quienes gozan de fuero sindical, los cuales podrán suprimirse tan pronto cesen las condiciones que los ampara, en los primeros mediante la aprobación de su pensión y los segundos mediante el levantamiento de fuero ante las autoridades

competentes, acciones que deben ser adelantadas por la Oficina Asesora Jurídica y por la Comisión de Personal.

De acuerdo con las anteriores aclaraciones, la nueva distribución de los ciento seis cargos (106) será de la siguiente manera, tanto en Despacho del Gerente como en Planta Global:

Cuadro 32. Distribución de los 106 cargos en Despacho del Gerente y Planta Global.

CÓDIGO Y GRADO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	PLANTA TOTAL
DESPACHO DEL GERENTE		8
085-16	Gerente Entidad descentralizada	1
105-13	Asesor	1
425-09	Secretario Ejecutivo	1
407-05	Auxiliar Administrativo	5*
PLANTA GLOBAL		98
054-12	Secretario General Entidad descentralizada	1
090-12	Subgerente	2
006-12	Jefe de Oficina	1
009-12	Director Operativo de Red	4
115-14	Jefe de Oficina Asesora	3
215-11	Almacenista general	1
243-10	Enfermero	4
211-11	Médico General	4
211-08	Médico General	1*
242-12	Profesional especializado área salud	3
237-11	Profesional Universitario Área salud	1
219-11	Profesional Universitario	7
219-10	Profesional Universitario	6
219-09	Profesional Universitario	13
214-07	Odontólogo	8*
201-11	Tesorero General	1
367-07	Técnico Administrativo	4
323-05	Técnico Área de la salud	1
314-08	Técnico Operativo	1
314-06	Técnico Operativo	2
314-05	Técnico Operativo	2
407-05	Auxiliar Administrativo	3
412-09	Auxiliar Área Salud	16
412-08	Auxiliar Área Salud	3
412-03	Auxiliar Área Salud	1
440-06	Secretario	5

*Incluye cargos de Planta Transitoria

6.10 PROPUESTA DE CREACIÓN DE EMPLEOS

Con el análisis de las cargas de trabajo efectuado, sobre los procesos que desarrolla PASTO SALUD E.S.E., a continuación se detallan los empleos a crear, en un total de treinta y cinco (35), y son los que se aprecian en el cuadro 29.

Cuadro 33. Empleos a crear

CÓDIGO Y GRADO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	PLANTA TOTAL
054-12	Secretario General Entidad descentralizada	1
00-11	Director Operativo de Red	4
105-13	Asesor	1
115-14	Jefe Oficina Asesora	1
219-11	Profesional Universitario	2
219-10	Profesional Universitario	6
219-09	Profesional Universitario	12
367-07	Técnico Administrativo	1
314-06	Técnico Operativo	1
314-05	Técnico Operativo	1
407-05	Auxiliar Administrativo	3
425-09	Secretario Ejecutivo	1
440-06	Secretario	1
TOTAL		35

Fuente: Esta investigación

La creación de los cargos, aparecen derivados del rediseño organizacional que se describió anteriormente.

De acuerdo al análisis realizado para el rediseño organizacional se presentan algunas novedades en cuanto a supresión de cargos, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro 34. Cargos que se suprimen

CÓDIGO Y GRADO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	MOTIVO	PLANTA
006-11	Jefe de Control Interno Disciplinario	Desaparece la Dependencia de Control Interno Disciplinario.	1
211-08	Médico General – Medio tiempo	No requerimiento del cargo, por revisión de la disponibilidad del recurso requerido.	1
412-08	Auxiliar área salud - Odontología	No requerimiento del cargo, por revisión de la disponibilidad del recurso requerido.	1
242-12	Profesional especializado	No requerimiento del cargo, por cambio de funciones y requerimientos en el perfil del cargos	1
219-11	Profesional Universitario	No requerimiento del cargo, por cambio de funciones y requerimientos en el perfil del cargos	1
407-05	Auxiliar administrativo- Cajero	Estos procesos se terciarizan en su totalidad, comprando un número determinado de horas que garantice el servicio. Se propone sea contratado con persona jurídica externa que provea el servicio a costo variable según metas definidas o requerimientos de la E.S.E.	6
211-08	Médico General – Medio tiempo		1
214-07	Odontólogo – Medio tiempo		9

Fuente: Esta investigación

Conviene aclarar que la supresión de los cargos se encuentra ampara por la Normatividad Legal de la modernización de las empresas prestadoras del servicio de salud del Estado, como puede observarse de lo argumentado en la sentencia 5608-02, proferida en el 2003 por la sala de lo contenciosos del Honorable Consejo de Estado, en la que se describe la pertinencia de tomar medidas de esta naturaleza para garantizar la viabilidad financiera de la entidad hospitalaria. (Anexo C)

La Planta diseñada y ajustada a las necesidades establecidas en el rediseño de la estructura, implica la supresión de 1 empleo, el cual se encuentra vacante, 3 empleos ocupados de manera provisional, 1 de carrera administrativa ocupado mediante encargo y 3 de libre nombramiento y remoción, que no generan indemnizaciones.

En Planta transitoria quedarán 13 cargos que se encuentran amparados de protección social y que se irán marchitando en la medida que cesen las condiciones que les ampara como es el caso de cinco (5) auxiliares administrativos de libre nombramiento y remoción y ocho (8) cargos del nivel

profesional. También, el rediseño de planta suprime y crea cargos con nueva denominación, grado y funciones, esta redefinición de empleos obedece a la identificación de necesidades hecha a través de las cargas de trabajo.

Cuadro 35. Planta de personal propuesta de acuerdo a cargas de trabajo

Área	Grupo	D	A	P	T	a	Sub
Gerencia	Despacho	1	1	0	0	1	3
Control Interno de Gestión	Despacho	1	0	3	0	0	4
Oficina Asesora de Comunicaciones y Sistemas	Despacho	0	1	0	0	0	1
	Comunicaciones	0	0	0	1	0	1
	Sistemas	0	0	2	0	0	2
Oficina Asesora Jurídica	Despacho	0	1	3	0	1	5
Oficina Asesora de Planeación	Despacho	0	1	0	0	0	1
	Estadística	0	0	3	0	1	4
	Despacho	1	0	0	0	0	1
Secretaría General	Almacén	0	0	1	1	1	3
	Archivo	0	0	1	0	0	1
	Suministros	0	0	1	1	0	2
	Talento Humano	0	0	2	2	1	5
	Despacho	1	0	0	0	1	2
Subgerencia Financiera y Comercial	Contabilidad	0	0	2	2	1	5
	Presupuesto	0	0	1	0	0	1
	Tesorería	0	0	1	1	0	2
	Análisis de costos	0	0	2	0	0	2
	Mercadeo y Ventas	0	0	1	0	0	1
Subgerencia Servicios de Salud e Inv.	Despacho	1	0	1	0	1	3
	Servicio Farmacéutico SIAU	0	0	1	0	0	1
	Salud oral	0	0	1	0	0	1
	Promoción y y Prevención	0	0	1	0	0	1
	Calidad en salud	0	0	4	0	0	4
	Investigaciones	0	0	1	0	0	1
Direcciones de Red	Despacho	4	0	1			
TOTAL		9	4	48	11	34	106

Fuente: esta investigación

Convenciones: D → Directivo
A → Asesor
P → Profesional
T → Técnico
a → Asistencial

6.11 FUNCIONES GENERALES

El rediseño de la estructura organizacional y la nueva planta de personal propuesta conducen al replanteamiento de las funciones que se deben cumplir, asociadas a cada una de las dependencias de primer nivel de la estructura propuesta.

FUNCIONES DEL GERENTE

Son funciones del gerente:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los Acuerdos y decisiones de la Junta Directiva.
- ✓ Dirigir, coordinar, vigilar y controlar las actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos e intereses de las políticas de la empresa.
- ✓ Realizar la gestión de acuerdo a los planes y programas establecidos por la entidad para su propio desarrollo.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen las Empresas Sociales del Estado.
- ✓ Rendir los informes que sean solicitados por la Junta Directiva y demás autoridades competentes.
- ✓ Participar en el diseño, elaboración y ejecución del Plan Local de Salud de los proyectos especiales y de los programas de prevención de la enfermedad y atención de la salud y adecuar el trabajo institucional a dichas orientaciones.
- ✓ Dictar los actos administrativos, realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento del objeto, funciones y actividades principales o complementarias, directas o conexas de la empresa de acuerdo con las normas legales vigentes.
- ✓ Someter a consideración de la Junta Directiva el Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Gastos y las iniciativas que estime convenientes para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Representar a la Empresa judicial y extrajudicialmente y designar mandatarios y apoderados especiales que representen a la E.S.E. en asuntos que demanden la mejor defensa de los intereses de la entidad.
- ✓ Proveer la adopción de las normas técnicas y modelos de atención orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y

velar por la validez científica y técnica de los procedimientos utilizados en el diagnóstico y tratamiento.

- ✓ Ser nominador y ordenador del gasto de acuerdo con las funciones concedidas por la Ley y los Estatutos, con sujeción a las disposiciones presupuestales.
- ✓ Adaptar la entidad a las nuevas condiciones empresariales en el mercado del SGSSS garantizando tanto la eficiencia social como la económica de la entidad, así como la competitividad de la institución.
- ✓ Nombrar y remover los funcionarios de la empresa, de acuerdo con las normas de administración de personal que rigen para las diferentes categorías de empleos.
- ✓ Conocer y fallar en segunda instancia los procesos disciplinarios que se adelanten en contra de los servicios públicos de la Empresa Social del Estado Pasto Salud. E.S.E.
- ✓ Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de remuneración de los empleos con sujeción a la escala salarial que fija el Concejo Municipal.
- ✓ Presentar a la Junta Directiva la propuesta de modificación o estructura y/o planta que requiera la Empresa para su funcionamiento.
- ✓ Distribuir los cargos de la planta global, con el fin de crear, organizar y conformar áreas internas de trabajo, teniendo en cuenta la estructura organizacional, las necesidades del servicio y los planes y programas definidos por la E.S.E. para el adecuado funcionamiento.
- ✓ Ejercer las demás funciones que sean necesarias para la operación y funcionamiento de la Empresa, que señalen la Ley y los Estatutos y que no sean competencia de la Junta Directiva.

OFICINA ASESORA JURÍDICA

Son funciones de la Oficina Asesora Jurídica:

- ✓ Asesorar a la Junta Directiva, la dirección y demás dependencias, en la interpretación de las normas constitucionales y legales en los asuntos jurídicos, para garantizar la adecuada aplicación, toma de decisiones y mantener la unidad de criterio en la interpretación y aplicación.

- ✓ Atender, ejercer la representación judicial en los términos de la delegación que efectúe la gerencia, todos los procesos judiciales o extrajudiciales que se promuevan contra los actos o hechos de la empresa.
- ✓ Analizar y emitir conceptos sobre los proyectos de Acuerdo, Resoluciones y demás Actos administrativos que deba expedir o proponer a la E.S.E. y que sean sometidos a su consideración.
- ✓ Resolver las consultad de carácter jurídico sometidas a su consideración de conformidad con las normas que rigen los servicios y funciones de la Entidad.
- ✓ Compilar las normas legales, los conceptos, la jurisprudencia y doctrina relacionadas con la actividad de la Empresa Social del Estado y velar por su actualización y difusión.
- ✓ Proponer las políticas de prevención del daño antijurídico de la E.S.E. en el ámbito Municipal, Departamental y coordinar la preparación de los instructivos necesarios con destino a las diferentes dependencias.
- ✓ Responder las acciones de tutela que se relacionan con asuntos atinentes a las funciones asignadas a la Oficina y revisar los proyectos de respuestas de las demás dependencias de la Empresa Social del Estado.
- ✓ Desarrollar el proceso contractual de la Empresa Social del Estado, e implementar los procedimientos y mecanismos de control para garantizar los principios que rigen la materia.
- ✓ Asistir, apoyar y ejercer el control de calidad del proceso de contratación, adquisición de bienes y servicios de la Empresa Social del Estado, así como de los convenios inter administrativos que se celebren.
- ✓ Mantener actualizado el estado de las demandas instauradas contra la Empresa Social del Estado y demás estadísticas requeridas para el desempeño de su área.
- ✓ Coordinar la prestación de los servicios de asesoría jurídica externa cuando sea necesario.
- ✓ Planear, organizar y dirigir todas las actividades relacionadas con el eficiente y eficaz desarrollo de las funciones asignadas al área.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que sean asignadas por las normas legales vigentes.

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Son funciones de la Oficina Asesora de Planeación:

- ✓ Asesorar a la Gerencia en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos que deba desarrollar la Empresa para el cumplimiento de su misión.
- ✓ Planificar, organizar, coordinar y ejecutar los programas de desarrollo institucional orientados al mejoramiento continuo en la prestación de los servicios institucionales.
- ✓ Asesorar a las dependencias de la Empresa Social del Estado en la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales y en los procesos de planeación y programación presupuestal.
- ✓ Coordinar y asesorar la formulación y elaboración de programas y proyectos del sector salud que deben ser incorporados en el Plan Local de Salud, orientados al mejoramiento de la calidad en el Sistema General de Seguridad Social en Salud o que estimulen la inversión privada.
- ✓ Asesorar a las dependencias de la Empresa Social del Estado, en la formulación e implementación de acciones de mejoramiento continuo, acciones preventivas y correctivas y en la aplicación de los sistemas de indicadores para el control y evaluación de planes, programas, proyectos y procesos.
- ✓ Coordinar la implementación, documentación, normalización y mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión en los modelos que le aplican, como Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno.
- ✓ Evaluar y asesorar la actualización de los manuales de procesos y procedimientos, de indicadores de gestión, gestionar la formalización, para garantizar que la operación de la Empresa se realice dentro de los estándares de calidad vigente.
- ✓ Preparar el anteproyecto de presupuesto y el anual de compras y adquisiciones de la Empresa, en conjunto con la Subgerencia Financiera y Comercial.
- ✓ Recopilar, tabular y procesar las estadísticas de la Entidad, que sirvan de base para la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos.
- ✓ Priorizar de acuerdo con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Municipal, los programas y proyectos del Plan Bienal de inversiones en salud y realizar su seguimiento.

- ✓ Diseñar planes y estudios orientados a mejorar la calidad y cobertura en salud de la población usuario de la Empresa, o que sirvan de base para los planesjjj de inversión de la E.S.E.
- ✓ Coordinar la elaboración del informe de Gestión de la Gerencia y los que le sean requeridos por los órganos de administración, control y demás autoridades.
- ✓ Apoyar la identificación y definición de objetivos, metas, estrategias, modelos y políticas generales para el cumplimiento de las funciones a cargo de las diferentes dependencias de la empresa acorde a las directrices del Ministerio de la Protección Social, Instituto Departamental de Salud de Nariño, Alcaldía del Municipio de Pasto y otros actores.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales vigentes.

OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y SISTEMAS

Son funciones de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Sistemas:

- ✓ Asesorar en el diseño, desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación en salud de la Empresa, atendiendo los lineamientos establecidos y las disposiciones vigentes.
- ✓ Asesorar la elaboración del portafolio de servicios de la Empresa Social del Estado y realizar la promoción de sus servicios de salud proyectando la cobertura institucional necesaria.
- ✓ Emitir y divulgar, previa autorización del Gerente de la E.S.E. Pasto Salud, los informes y comunicaciones sobre los programas relacionados con la gestión de la Entidad y sobre las actividades institucionales.
- ✓ Propender por la imagen institucional de la E.S.E. Pasto Salud de acuerdo a los lineamientos corporativos vigentes y dar a conocer la misión, visión, objetivos, programas, proyectos, estudios de la Empresa a los actores de los sistemas y a la comunidad en general.
- ✓ Coordinar el manejo de información institucional a través de los diferentes medios internos de difusión establecidos en la entidad y de acuerdo a las políticas del proceso.

- ✓ Gestionar la integración de aliados estratégicos del sector privado y público en las campañas de comunicación propuestas con el fin de generar trans-sectorialidad y mayor impacto en las estrategias definidas.
- ✓ Asesorar a la Gerencia en la definición de las políticas, planes y programas para la adopción de los sistemas de procesamiento automatizado de la información.
- ✓ Establecer normas, metodologías y procedimientos para la administración y uso de los recursos informáticos, así como establecer las tecnologías requeridas para la recolección, el procesamiento, actualización y emisión de la información.
- ✓ Diseñar los mecanismos de control que se requieren para garantizar la seguridad de la información que contengan las diferentes aplicaciones y prevención de riesgo en sus componentes.
- ✓ Desarrollar, directamente o por medio de terceros, el software necesario para los procesos de sistematización de información y emitir conceptos técnicos para la adquisición y mantenimiento de hardware y software relacionados con el procesamiento de información.
- ✓ Formular en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, el plan de desarrollo informático de la entidad, para garantizar una información oportuna, veraz y confiable que permita una toma de decisiones gerenciales adecuadas.
- ✓ Elaborar y mantener las metodologías y manuales necesarios para el desarrollo de sistemas de información, la administración de equipos, redes de comunicación y la prestación de servicios de soporte al usuario.
- ✓ Administrar las redes de comunicaciones, servidores y bases de datos dentro de las normas establecidas para garantizar la prestación de servicios técnicos y de apoyo para el cumplimiento eficiente y eficaz de los servicios de salud.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales vigentes.

SECRETARÍA GENERAL

Son funciones de la Secretaría General:

- ✓ Apoyar a la Gerencia en la formulación de políticas, medidas y procedimientos necesarios que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficaz gestión de la función administrativa en Empresa.

- ✓ Dirigir, coordinar y controlar la ejecución y gestión de los asuntos gerenciales y administrativos internos relacionados con la operación de los procesos correspondientes a talento humano, almacén, archivo y correspondencia, servicios generales, suministros y control disciplinario de la E.S.E.
- ✓ Trazar e implementar las políticas programas y estrategias para la gestión del talento humano al servicio de la Empresa Social del Estado, en procedimientos como la selección, administración, capacitación, estímulos y bienestar social.
- ✓ Dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con proveedores, adquisición, almacenamiento custodia, distribución e inventarios de los elementos, equipos y demás bienes necesarios para el funcionamiento normal de la Empresa y velar por su conservación, mantenimiento e inventario.
- ✓ Dirigir los servicios de registro, conservación, clasificación, análisis de la documentación y demás actividades relacionadas con archivo, trámite de la documentación y correspondencia de la Empresa de acuerdo con las normas vigentes.
- ✓ Organizar y controlar la adecuada prestación de los servicios generales para el correcto funcionamiento de la Empresa Social del Estado.
- ✓ Ejercer la función disciplinaria en primera instancia de los procesos contra los servidores y ex servidores públicos de la E.S.E Pasto Salud, tendientes al esclarecimiento de las conductas que puedan constituir falta disciplinarias, sin perjuicio de la competencia preferente de la Procuraduría General de la Nación
- ✓ Participar en el desarrollo, implementación y sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno.
- ✓ Coordinar con las demás áreas de la Empresa, los asuntos de su competencia, velar por la elaboración, actualización, difusión, aplicación de los manuales de normas y procedimientos de las áreas.
- ✓ Direccionar la realización de estudios sobre estructura, planta de personal y mantener actualizado el manual de funciones y competencias de la entidad.
- ✓ Presentar a la Dirección los informes que le sean solicitados.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que se sean asignadas por las normas legales vigentes.

OFICINA DE CONTROL INTERNO

Son funciones de la Oficina de Control Interno:

- ✓ Asesorar a la Gerencia en la definición de las políticas referidas al diseño e implementación de los sistemas de control interno, en el modelo de gestión, autocontrol de las operaciones y riesgos vulnerables de corrupción, que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia en las diferentes dependencias de la Empresa, así como garantizar la calidad en la prestación de los servicios.
- ✓ Diseñar y establecer en coordinación con las diferentes dependencias de la Empresa Social del Estado, los criterios, métodos, procesos, procedimientos e indicadores de eficiencia y productividad para evaluar la gestión, definir mapa de riesgos, puntos de control y las medidas preventivas y correctivas del caso.
- ✓ Coordinar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas sobre la ejecución del plan de acción, el cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
- ✓ Verificar que los controles asociados con las actividades de la Empresa, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y permanentemente se actualicen de acuerdo con la evolución de la entidad.
- ✓ Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que los empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
- ✓ Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido y que su ejercicio esté incluido en el desarrollo de las funciones de todos los cargos, especialmente los que tengan responsabilidad de mando.
- ✓ Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos bienes y los sistemas de información de la Empresa y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- ✓ Vigilar que la atención que presta la Empresa sea de conformidad con las normas legales vigentes, velar que las quejas y reclamos recibidos de los ciudadanos, se les preste atención oportuna y eficiente.

- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, planes, programas propuestos, proyectos y metas de la Empresa y recomendar ajustes.
- ✓ Diseñar e implementar el sistema de auditoría en la Entidad, estableciendo normas, metas y objetivos y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas y correctivas.
- ✓ Verificar la simplificación de trámites a fin de facilitar la actividad de los ciudadanos y contribuir a la eficiencia y eficacia de la administración públicas y fortalecer el principio de la buena fe.
- ✓ Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación social que desarrolle la empresa social del estado.
- ✓ Informar permanentemente a los directivos acerca del estado del control interno en la Empresa, definiendo debilidades detectadas y fallas en el cumplimiento.
- ✓ Evaluar con los entes que tienen injerencia en las actividades de la entidad, la calidad del servicio y dar trámite a las sugerencias que sobre el particular le sean presentadas.
- ✓ Realizar verificación y análisis de los diferentes indicadores de gestión y desempeño establecidos en la empresa social del estado y efectuar las recomendaciones respectivas. Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales vigentes.

SUBGERENCIA DE SALUD E INVESTIGACIÓN

- ✓ Asesorar a la Gerencia en la determinación e implementación de políticas, estrategias, planes y programas en materia de prestación ser servicios de salud e investigación.
- ✓ Dirigir los informes sobre la prestación de servicios de salud, los cuales deben permitir evaluar el comportamiento de los servicios de salud en la Empresa para ser presentado a Gerencia.
- ✓ Proponer el portafolio de servicios, así como los requerimientos de recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para prestar los servicios.

- ✓ Direccionar, controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas en salud emanadas de las instituciones coordinadoras del Sistema General de Seguridad Social en Salud de acuerdo con la competencia de la Empresa Social del Estado.
- ✓ Prestar asistencia técnica y administrativa a las Direcciones de Red en los procesos que se requieran.
- ✓ Proponer a la Gerencia proyectos de investigación tendientes a detectar causas y formular soluciones a los problemas de salud de la población.
- ✓ Asegurar la atención de la prestación de los servicios de salud de bajo nivel de complejidad con calidad, eficiencia y oportunidad garantizando el mejor manejo de los recursos físicos, humanos y financieros.
- ✓ Dirigir y coordinar con la Oficina Asesora de Planeación la elaboración y evaluación del plan de desarrollo municipal, plan de salud, teniendo en cuenta las políticas para la prestación de los servicios de salud.
- ✓ Adoptar y velar por el cumplimiento de las normas y estándares de calidad del Sistema General de Seguridad Social y el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
- ✓ Diseñar, adoptar, implementar y verificar el cumplimiento de indicadores que miden la calidad de la atención en salud.
- ✓ Acompañar, capacitar, asesorar y brindar apoyo a las demás dependencias en la implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
- ✓ Adoptar la Metodología para la elaboración de los planes de mejoramiento de la calidad de los procesos asistenciales, y del sistema de información para la Calidad, y hacerle seguimiento.
- ✓ Coordinar la metodología para la evaluación de las quejas de posibles malas prácticas de en salud.
- ✓ Diseñar y validar instrumentos que permitan obtener información de los usuarios, acerca de las necesidades y expectativas relacionadas con la prestación de los servicios de la entidad, y la calidad de los mismos.
- ✓ Responder por la validez científica de las técnicas y procedimientos utilizados en la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.

- ✓ Garantizar la prestación del servicio farmacéutico, promover los procesos de participación comunitaria y el cumplimiento del proceso de vigilancia epidemiológica.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales vigentes.

SUBGERENCIA FINANCIERA Y COMERCIAL

Son funciones de la Subgerencia Financiera y Comercial:

- ✓ Asesorar a la Gerencia en formulación y desarrollo de políticas, estrategias, planes y programas en materia de planificación, distribución, administración y desarrollo de los recursos financieros y comerciales.
- ✓ Dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con los asuntos de carácter presupuestal, financiero y contable, de conformidad con las disposiciones vigentes y preparar los documentos que deban presentarse ante los diferentes organismos de control que lo requieran.
- ✓ Establecer mecanismos que garanticen el adecuado recaudo y custodia de los recursos y títulos valores de la Empresa Social del Estado.
- ✓ Coordinar con la Oficina Asesora de Planeación la elaboración de los anteproyectos de presupuesto para cada vigencia fiscal, así como las modificaciones al mismo que deba adoptar la entidad.
- ✓ Establecer los procedimientos y mecanismos que permiten la atención de las obligaciones financieras de la Entidad.
- ✓ Orientar la gestión del área de facturación de los servicios prestados por la Entidad y responder por el recaudo oportuno de la cartera de la E.S.E. Pasto Salud.
- ✓ Planear, direccionar y gestionar la política de los recursos económicos, garantizando la sostenibilidad y progresividad financiera y la racionalización del gasto.
- ✓ Coordinar la formulación, diseño y producción del portafolio de servicios de la entidad, de acuerdo con el enfoque del modelo de prestación de servicios institucional y las necesidades de la comunidad.
- ✓ Dirigir la realización de estudios de investigación de mercadeo en salud para el desarrollo de servicios y programas que permitan alcanzar los objetivos institucionales y dar cumplimiento a la visión y misión corporativa.

- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales vigentes.

DIRECCIONES DE RED

Son funciones de las Direcciones de Red:

- ✓ Dirigir, planear, evaluar y controlar la prestación de servicios de salud y del funcionamiento de la Red.
- ✓ Planear con la gerencia la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas y planes en materia prestación de servicios de salud, con el fin de implementarlos en la red de servicios.
- ✓ Controlar y realizar seguimiento detallado a las personas que ingresan por su meritos a la planta global propuesta por esta reestructuración, con el fin de evitar que se genere la evolución maligna en estos nuevos cargos.
- ✓ Elaborar y presentar a la Subdirección de Salud e Investigación, los informes sobre la prestación de servicios de salud, los cuales deben permitir evaluar el comportamiento de la oferta y demanda de servicios de salud de la Empresa.
- ✓ Responder por la racional utilización de los recursos físicos, tecnológicos y el talento humano disponibles en los diferentes servicios de salud que se presta en cada una de las redes, garantizando el cumplimiento de normas técnicas del sector y su consecución oportuna.
- ✓ Participar en la difusión de las normas, guías y protocolos aplicables a la prestación de servicios de salud, para garantizar servicios de salud seguros.
- ✓ Dirigir la ejecución del plan institucional de salud pública en la Red, teniendo en cuenta las políticas, planes y los procesos definidos por la entidad.
- ✓ Suministrar la información que sea requerida por la Empresa u otras entidades que legalmente puedan solicitarla, en lo relacionado con la prestación de servicios.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las disposiciones administrativas y financieras definidas por la Subgerencia para la prestación de servicios.
- ✓ Evaluar la información de los reportes en vigilancia epidemiológica que genere la Red y garantizar el cumplimiento de las medidas de control epidemiológico contenidas en manuales, protocolos, normas y reglamentos para tal fin.

- ✓ Promover la participación de la comunidad en acciones de prevención y solución a los problemas de salud e impulsar y motivar la conformación de grupos de participación social.
- ✓ Velar por el desarrollo de los programas de prevención de la salud y de la enfermedad contemplados en el POS-S.
- ✓ Ejercer las demás funciones inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que sean asignadas por las normas legales.

ORGANOS INTERNOS DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA

La composición y funciones de la Comisión de Personal, del Comité de Contratación y del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y del Sistema de Gestión de Calidad y demás órganos de asesoría y coordinación, que se organicen e integran, se registrarán de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y serán reglamentadas a través de la resolución por parte de la Gerencia.

6.12 COSTOS PLANTA PROPUESTA

A continuación se presentan los costos estimados de la Planta propuesta, la cual incluye los incrementos por los cargos creados, la reducción por los cargos suprimidos y los incrementos de aquellos cargos a los que se plantea una mejora en la competitividad.

Cuadro 36. Costos de la planta de personal propuesta

CONCEPTO	VALOR
Asignación mensual	\$188'102.233.
Mes incluido prestaciones	\$317'892.774.
TOTAL ANUAL ESTIMADO	\$3.814'713.285.

Fuente: Talento humano - Esta investigación.

6.13 COMPARATIVO COSTOS PLANTA ACTUAL / PLANTA PROPUESTA

El objetivo principal de este punto es el de determinar la viabilidad financiera de la propuesta de planta para que pueda ser implementada, además de efectiva y coherente con la misión de la E.S.E. Pasto Salud. Para definir esta viabilidad se parte de los costos de la planta actual y la planta propuesta, con el fin de

determinar el impacto que el cambio propuesto tendrá sobre los resultados financieros.

Los costos de planta actual en comparación con la planta de personal proyectada, que aumenta en 27 cargos, para quedar con 106 cargos totales incluidos aquellos que se ubican en planta transitoria, son los siguientes.

Cuadro 37. Comparativo costos de personal

Concepto	Actual	Proyectado	Variación
Vr. Asignaciones mensuales	\$130.903.946	\$188.102.233.	
Factor Prestacional	1.69	1.69	
Valor total mensual	\$221.227.669.	\$317.892.774.	
Valor total anual	\$2.564.732.025	\$3.184.713.285	\$1.159.981.260.

Fuente: Datos: Talento Humano – Gerencia Financiera – Elaboración: Esta Investigación

Como se observó anteriormente, la propuesta de planta contempla una serie de cambios entre los cuales se encuentran la creación y la supresión de cargos, el cuadro 35 muestra el efecto económico que se genera por cada concepto, reflejando un incremento en términos absolutos de cerca de \$1.159.981.260, el cual es necesario estudiar a la luz del contexto integral de los costos totales de personal y los efectos que en forma semejante deben presentarse en el total del valor que se gasta en contratación, cuyo comparativo se observa en el cuadro 39.

Cuadro 39. Comparativo contratación

Concepto	Actual	Proyectado	Diferencia
Vr. Contratación semestral	\$6.265.312.365.	\$6.265.312.365.	
Vr. Anual	\$12.530.625.270.	\$12.530.625.270.	
Vr. Menor contratación		\$1.002.996.000.	
Vr. Menor por externalización		\$155.157.740.	
Valor total anual	\$12.530.625.270.	\$11.372.471.530.	-\$1.158.153.70

Fuente: Gerencia financiera – Elaboración: esta investigación

En contraste con el incremento presentado en los costos de la Planta propuesta, en el cuadro anterior es posible observar un decremento de \$1.158.153.740., producto principalmente de una menor contratación por cerca de mil millones y un ahorro producto de la mejora en la eficiencia alcanzada por la externalización de una primera etapa de los procesos.

Logrados estos dos elementos, es viable ahora observar el efecto final en el desempeño de los costos totales, que incluye planta y contratación, tal como se muestra en el cuadro 40.

Cuadro 40. Comparativo costos totales estimados

Concepto	Actual	Proyectado	Diferencia
Costo Estimado Contratación	12.530.625.270.		
Costo Estimado Contratación		11.372.471.530.	
Planta Estimada	2.654.732.025.		
Planta Estimada		3.814.713.285.	
TOTAL COSTO ESTIMADO	15.185.357.295.	15.187.184.815	\$1.827.520. 0,012%

Fuente: esta investigación

Como se puede observar, la propuesta genera un impacto prácticamente nulo, en los costos totales de personal con que la Empresa viene operando, que en términos relativos equivale a un incremento de solo el 0,012%.

Ahora bien, establecidos el desempeño de los costos de personal, es dable entrar a analizar el efecto que se produce en los resultados de la Empresa, por cuenta de la obtención de metas que se proponen en este estudio.

6.14 IMPACTO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO

A continuación se puede observar el efecto en el resultado operacional de la Empresa, en el momento de alcanzar el pleno desarrollo de la presente propuesta en la primera etapa, en donde se propone:

- ✓ Incremento en los ingresos cercanos al 1% producto de mejor resultado en la gestión comercial. (Anexo D. Estado de resultados proyectado al año 2014.)
- ✓ Reducción de los costos de contratación, debido a que la nueva planta asumiría la porción de las funciones misionales que vienen siendo realizadas por este personal.
- ✓ Ahorro producto de la implementación de una primera etapa de la profundización de la externalización.
- ✓ Ahorro producto de un mejor desempeño de los costos totales equivalente al 1.5%.

Cuadro 41. Impacto en el desempeño financiero

Concepto	Valor
Mayores ingresos por mejor gestión comercial	\$280.000.000.
Mayor valor en gastos de planta de personal	-\$1.159.981.260.
Ahorro en gastos de contratación	\$1.002.996.
Ahorro en primera etapa externalización	\$155.157.740.
Ahorro por mejor desempeño en costos	\$420.000.000.
Efecto esperado en utilidad bruta anual	\$698.172.480.

Fuente: esta investigación

Como se observa, si bien el efecto de los costos de la reconversión es prácticamente nulo, de acuerdo con lo mostrado en el consolidado, el resultado operacional mejora ostensiblemente, producto de contar con una planta de personal en condiciones de aportarle un mayor valor a la gestión empresarial de la ESE.

6.14.1 Proyección de los Estados Financieros. A partir de la información registrada, se efectuó una proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias, de la ESE Pasto Salud para el período 2011 – 2014 (Anexo E), sin ningún incremento en las tarifas y sin incrementar la población afiliada, asumiendo una inflación proyectada de 4.50% y un crecimiento en las ventas de 0,03 correspondiente al crecimiento porcentual del período anterior más un crecimiento en las ventas del 1% sustentado en los resultados que se pueden obtener por cuenta de la implementación de una oficina de mercadeo. Igualmente, la tercerización de procesos permitirá aumentar la especialización y reducir los costos internos; algunos cargos que se encontraban incorporados como orden de prestación de servicios son trasladados a la planta de personal, como consecuencia este rubro se aumenta en un 53% y una disminución de costos totales por prestación del servicio disminuye en un 11%.

Como se puede observar es posible prever, que los cambios propuestos en la planta de personal, es decir un fortalecimiento del núcleo directivo, mediante el fortalecimiento de las áreas encargadas de gestionar sobre las herramientas de conocimiento y control de la entidad, además del fortalecimiento de la gestión comercial, derivarán en un buen desempeño de la Empresa.

Es posible concluir que la propuesta de rediseño administrativo para la Empresa Social del Estado Pasto Salud que se expuso en este estudio es técnica y financieramente viable y permite que la ESE cuenta con mejores condiciones para enfrentar las responsabilidades que le han sido asignadas y se encuentre mejor preparada para gestionar sus recursos en el futuro al tiempo que reduce sus riesgos comerciales y jurídicos.

7. CONCLUSIONES

El actual entorno al que deben enfrentarse las Empresas de Salud y en especial las Empresas Sociales del Estado, para poder dar cumplimiento a la normatividad existente y lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios de salud, al mismo tiempo que lograr la sostenibilidad económica y social en el largo plazo requieren una revisión permanente de su planta y estructura cuyas funciones y actividades empalmen plenamente con todas las unidades de la organización.

Del análisis realizado a la E.S.E Pasto Salud se puede concluir que la organización requiere ajustar los actuales procesos, se percibe como si existieran distintas unidades de gestión, generando duplicidad de esfuerzos y funciones, pues se presenta una mezcla inadecuada de funciones misionales y operativas con funciones de dirección, por lo tanto es necesario ajustarlos de acuerdo a la metodología de acciones prioritarias ordenadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En lo relacionado con la estructura organizacional se encontró que en algunas áreas se presenta la competencia entre la visión particular de ellas, especialmente las de carácter misional, y el direccionamiento global de la organización, lo que resta eficiencia y eficacia al esfuerzo en la consolidación de las metas empresariales, esto deriva en divergencia de esfuerzos como resultado de la reducción en la gobernabilidad, lo que trae consigo, pérdida de energía y rezago en el avance organizacional, igualmente se observa que hace falta estandarización y fortalecimiento del proceso de talento humano con énfasis en selección, inducción, actualización y evaluación del personal.

Se considera que dadas las condiciones actuales de la Entidad y del sector, es necesario buscar lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios de salud, al mismo tiempo que lograr la sostenibilidad económica y social en el largo plazo por la vía de “externalizar” aquellos procesos que pueden ser conseguidos a través de proveedores de servicios en mejores condiciones y a menor costo del que se está incurriendo en la operación actual, cabe resaltar que algunos de ellos, parcial o totalmente vienen siendo operados o atendidos por contratistas.

Teniendo en cuenta lo expuesto por los lineamientos de política pública en Salud, del mandato establecido en el acto de creación donde señala que son funciones del Gerente “...implantar el sistema contable y de costos de los servicios y propender por la eficiente utilización del recurso financiero”, se encontró que la Subgerencia Administrativa y Financiera requiere un rediseño, es prioritario desvincular las actividades administrativas de esta área, para que se desarrolle de forma eficiente en los temas de su competencia como son seguimiento a la

estructura de costos, gestión de facturas, cartera, recaudo y eficiencia financiera con el fin de que la entidad sea autosostenible en el tiempo .

Es necesario también generar un nuevo escenario comercial, porque existe una alta dependencia en dos de los actuales clientes, existiendo alta la concentración del riesgo y posibilidad de transferencia de afectación hacia la empresa de eventuales dificultades de éstos, por lo cual se deben desarrollar mecanismos que ayuden en la generación de nuevos recursos, esto se puede lograr por medio de una gestión comercial, insertada en un escenario que se fundamenta en la atracción, la venta, la satisfacción y finalmente la fidelización de usuarios visualizándolos como clientes de la entidad.

En cuanto a la subgerencia de Salud, ésta requiere complementar su enfoque, para fortalecerlo mediante articulación con procesos de investigación, desarrollo y en la garantía de la calidad.

En relación a las comunicaciones no hay en la estructura actual un área responsable, lo que hace que no exista una estandarización en la forma como se llega al usuario ni en cómo nos lo muestran las mediciones.

De otra parte existe un desconocimiento importante por parte de los usuarios de quien le presta el servicio, que para el caso es la Empresa Social del Estado Pasto Salud, por lo que se hace necesario darle mayor contenido y alcance en materia de comunicaciones a la Empresa.

Se encontró que la empresa cubre las necesidades de atención de un importante número de procesos con personal vinculado mediante órdenes de prestación de servicios, quienes han atendido labores tanto administrativas como asistenciales y aun cuando los resultados han sido importantes en cuanto al cumplimiento de los objetivos, Pasto Salud se encuentra frente a grandes riesgos jurídicos.

La propuesta de Rediseño Administrativo para Pasto Salud E.S.E es viable Financieramente, a pesar del aumento del personal de planta, esto impacta desde el punto de vista financiero solo en 0,012% - \$ 1.827.520

Con la nueva estructura, la Empresa Pasto Salud, gana en gobernancia y control de todos sus procesos administrativos. En el ejercicio de supresión y creación de cargos hay una diferencia Neta de 14 nuevos cargos.

Es necesario profundizar y apropiar la cultura organizacional en lo relacionado a seguimiento de la estructura de costos de Pasto Salud con el fin de que se garantice la eficiencia financiera de la entidad, pues aun cuando el análisis de la situación financiera muestra que la entidad en la actualidad tiene solvencia económica para responder por sus obligaciones, es necesario fortalecer el control de costos, la gestión de facturación, cartera y recaudo.

8. RECOMENDACIONES

La reforma del sistema de salud colombiano, al igual que otros procesos similares ha tenido un cambio continuo en el que progresivamente de manera incremental se han hecho ajustes y modificaciones mediante legislación, normatividad y nuevas prácticas, pero como es lógico, para dar un nuevo viraje, acorde con sus metas de eficacia, eficiencia y efectividad, no podía quedar al margen la modernización de dichas instituciones, por lo que el Estado Colombiano desde el Ministerio de Protección Social, impulsó esta reforma a través del Rediseño y Modernización de las Entidades Sociales del Estado, con lineamientos específicos emanados del Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Metodología de acciones Prioritarias.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que la propuesta de rediseño organizacional contiene todos los lineamientos requeridos para alcanzar su misión dentro de los parámetros de eficiencia, efectividad, calidad y poder lograr la sostenibilidad económica y social en el largo plazo, se recomienda sea estudiada, analizada aprobada y adoptada por la Empresa Social del Estado Pasto Salud E.S.E.

Si se tiene en cuenta que la propuesta está enfocada a la parte administrativa y como el estudio se realizó sobre todos los procesos y procedimientos de la empresa, se recomienda profundizar la implementación de ésta en la parte misional.

Como lo menciona el MECI, sobre la adecuada orientación de los procesos en el desarrollo misional de la Empresa Social de Estado Pasto Salud E.S.E., se recomienda realizar una estructuración basada en procesos con el fin de garantizar y fortalecer la calidad de los servicios de salud.

Teniendo en cuenta la propuesta presentada en el presente trabajo de investigación, para la adopción de esta estrategia, se recomienda formular modelos de simulación financiera proyectados a futuros años.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 004 de 2006. Concejo Municipal de Pasto.

BEER, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. España: Mc. Graw Hill. 1992 España.

CUETO SALDIAR, Rosa María. La experiencia del trabajo en las organizaciones. Chile: Aldeus. 2007. 118 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SECTOR PÚBLICO. Guía metodológica para rediseño y modernización de Empresas Sociales del Estado.

DRUKER, Petter. Herramientas Administrativas. Citado por ESCOBEDO. G.J. Elementos de Administración General. Herrero Hermanos. México, 1997. 89 p..

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD. Documentos de archivo.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. 1993.

_____. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Colombia: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.

GINEBRA, Joan. Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. México: Mc. Graw Hill. 1991.

Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).

SASTRE, Miguel Ángel AGUILAR, E.M. "Un Modelo de Competitividad Empresarial basado en los Recursos Humanos". McGraw-Hill, Madrid, 2003. 20 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Bogotá: Fondo Editorial Legis, S.A. 1992. 76 p.

SIMON H. A. Administración Teoría y Práctica, citado por PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La administración. El Ejercicio del Poder. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Filigrama: Santa Fe de Bogotá D.C. 158 p.

TAMAYO Y TAMAYO Mario. Diccionario de Investigación Científica. México: Limusa, 2000

NETGRAFIA

Antecedentes de la Administración. Disponible en Internet. <<http://www.geocities.com/anamospauntes.htm>. Noviembre 9 de 2011.

Apuntes de Administración y Negocios. Disponible en Internet. <[http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp? categoria=101](http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?categoria=101). Noviembre 9 de 2011.

PFEFFER, Jhon. Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz de personal. Artículo adaptado de la obra Competitive Advantage through People. (Ventaja Competitiva a través del personal") de Jeffrey Pfeffer, publicado por la editorial Harvard Business School Press, Boston (Estados Unidos), en 1994. Online: <http://comunicacionorganizaciona.blogspot.com/2010/11/>. Noviembre 9 de 2011

Reformas a la salud. Hospitales colombianos-edicion publicada-pdf[1].pdf Online: [http://geosalud.com/reforma sector salud](http://geosalud.com/reforma-sector-salud). Noviembre 4 de 2011. 85 p.

ANEXOS

ANEXO A. Entrevista semiestructurada

Cuántos años tiene la ESE PASTO SALUD ofreciendo sus servicios en el Municipio de Pasto.

Cómo está compuesta la Red de servicios de salud de Pasto Salud.

Cuántas sedes tiene la empresa

Cuáles servicios oferta

Existe un portafolio de servicios debidamente diseñado.

Cual es el tipo de vinculación que prevalece en la institución

Qué motiva la modalidad de contratación por órdenes de servicio.

Qué criterio se tuvo en cuenta para definir la estructura organizacional

Cuáles sistemas de comunicación existen en la institución.

Son suficientes para que exista una buena comunicación tanto externa como externa.

Considera que en el desarrollo de las actividades existe interrelación entre procesos y subprocesos.

Los funcionarios identifican claramente a quien deben reportar las inquietudes que se presentan para desarrollar su trabajo.

Se presentan dificultades con las sedes donde se prestan los servicios de salud.

Se han realizado ajustes a los procesos.

El trabajo que se realiza está distribuido equitativamente.

En el desarrollo de las actividades existe interrelación entre los procesos y subprocesos

ANEXO B. Medición de cargas de trabajo

Su información es confidencial y de mucha importancia. Agradecemos su colaboración.

CÓDIGO: _____

NOMBRE: _____

SEDE: _____

DEPENDENCIA: _____

CARGO: _____

NIVEL ACADÉMICO: _____

FORMA DE CONTRATACIÓN: DE PLANTA ___ CONTRATISTA ___

Seleccione el o los subprocesos en los cuales usted se desempeña teniendo en cuenta el proceso establecido.

PROCESO _____

SUBPROCESOS: _____

ACTIVIDAD	Tiempo promedio	Tiempo máximo	Tiempo mínimo	Frecuencia con que realiza la actividad	Número de veces promedio que se repita la actividad

ANEXO C. Sentencia 5608- 02 y 5645-02

Honorable Consejo de Estado

Se presenta textualmente, la argumentación principal de la sentencia, para el caso del Hospital Clarita Santos E.S.E. de Sandoná, Nariño:

...Resulta necesario señalar que las Empresas Sociales del Estado como su nombre lo indica, desarrollan una modalidad de actividad empresarial del Estado, que para competir con eficiencia frente a otras empresas del sector privado, requieren de agilidad y flexibilidad en el manejo de sus recursos productivos; son entidades del Sistema de Seguridad Social que ofrecen servicios relacionados con la salud de los habitantes del territorio nacional, lo que constituye un servicio público según lo estipula el artículo 49 de la C. N.

De Acuerdo con el contenido del artículo 365 C.N., los servicios públicos ...”estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas o por particulares”.

Por ello de las normas legales que desarrollan el precepto constitucional y de éste mismo, puede colegirse que no existe prohibición para que el servicio público de Seguridad Social en Salud, cuando sea prestado por la nación o por una entidad territorial a través de una Empresa Social del Estado, pueda ser realizado indirectamente, es decir, con mediación de otras entidades. Ello autoriza la celebración y ejecución de prestación de servicios cuando su finalidad sea obtener eficiencia empresarial.

Bajo esta perspectiva, la supresión de cargos en estudio obedeció a razones del servicio que comportaban la necesidad de contratar servicios con otras entidades, con el fin de reducir costos en la ejecución de su objeto social, como condición necesaria para su subsistencia”.

Y para el caso del Hospital Civil de Ipiales, también del departamento de Nariño:

“Resulta pertinente destacar que las Empresas Sociales del Estado como su nombre lo indica, desarrollan una modalidad de actividad empresarial del Estado, y que para competir con eficiencia frente a otras entidades del sector privado, requieren de agilidad y flexibilidad en el manejo de sus recursos productivos, situación que debe ser reconocida por el juez al aplicar las normas legales. Bajo esta perspectiva, la supresión de cargos en estudio obedeció a evidentes razones del servicio que implicaban la necesidad de reducir costos en la producción de los servicios que desarrolla la entidad, mediante la contratación temporal con otras entidades, de servicios que no pertenecen al giro ordinario de las actividades que corresponden a su nivel de atención.

Anexo D. Resumen del Estado de Resultados Proyectados Años 2010 – 2014

INGRESOS	AÑO 2010	2011	2012	2013	2014
Venta de servicios	26.343.491.738.	28.846.123.453.	31.586.505.181.	34.587.223.173.	37.873.009.375.
Transferencias	551.440.155.	598.312.568.	649.169.136.	704.348.513.	764.218.137.
Otros Ingresos	758.956.552.	823.467.859.	836.170.087.	841.663.684.	847.624.236.
TOTAL INGRESOS	27.653.888.445.	30.267.903.880.	33.071.844.405.	36.133.235.370.	39.484.851.748.
GASTOS					
Administración	7.125.612.859.	9.070.019.424.	9.840.971.075.	10.677.453.617.	11.585.037.174.
Provisiones, Depr. y amortización	679.190.700.	736.921.910.	799.560.272.	867.522.895.	941.262.341.
Otros gastos	2.123.818.889.	2.304.343.495.	2.500.212.692.	2.712.730.771.	2.943.312.886.
TOTAL GASTOS	9.928.622.448.	12.111.284.828.	13.140.744.039.	14.257.707.282.	15.469.612.401.
COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS					
Servicio de salud	17.181.830.095.	16.752.284.342.	18.176.228.511.	19.721.207.935.	21.397.510.609.

RESUMEN

	AÑO 2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	27.653.888.445.	30.267.903.880.	33.071.844.405.	36.133.235.370.	39.484.851.748.
GASTOS	9.928.622.448.	12.111.284.828.	13.140.744.039.	14.257.707.282.	15.469.612.401.
COSTOS DE VENTAS	17.181.830.095.	16.752.284.342.	18.176.228.511.	19.721.207.935.	21.397.510.609.
UTILIDAD DEL EJERCICIO	543.435.903.	1.404.334.710.	1.754.871.855.	2.154.320.153.	2.617.728.738.

Fuente: Subgerencia Administrativa y Financiera