

**EVALUACION DEL TALENTO HUMANO ESTUDIANDO LA CARGA LABORAL
PARA DETECTAR LA FALTA O EXCESO DE PERSONAL EN LA EMPRESA
EMSSANAR E.S.S. EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN PASTO EN LA
MODALIDAD DE PASANTÍA**

LUIS EDUARDO IPIAL URBANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO ESTUDIANDO LA CARGA LABORAL
PARA DETECTAR LA FALTA O EXCESO DE PERSONAL EN LA EMPRESA
EMSSANAR E.S.S. EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO EN LA
MODALIDAD DE PASANTÍA**

LUIS EDUARDO IPIAL URBANO

**Trabajo de grado en modalidad de pasantía presentado como requisito
Parcial para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:
MAGÍSTER. JULIO IGNACIO GARZÓN NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanada del Honorable concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Asesor:
Dr.: Julio Ignacio Garzón Narváez.

Jurado:
Mg. Nelson Armando Mora Gomez.

Jurado:
Dr.: Humberto Palacios.

San Juan de Pasto, Noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos:

Al Doctor: **JULIO IGNACIO GARZÓN NARVÁEZ**, por haber dedicado todo su tiempo y apoyo en la elaboración de este trabajo.

A la **UNIVERSIDAD DE NARIÑO** y en especial a mis maestros, personas de sabiduría y conocimiento quienes me formaron para la vida, y profesionalmente a quienes he de recordar por siempre y los llevare en mi corazón como parte de la Alma Mater.

A la Empresa Solidaria de Salud **EMSSANAR E.S.S.** su gerente general Dr., Carlos Fajardo Pabón, a las Jefaturas de Planeación y Calidad, Gestión humana, Salud y todas las personas que contribuyeron con su apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios por mis sacrificios, por la vida, por permitirme alcanzar una meta que hace cinco años atrás era un ideal, un sueño, por darme la fe, la capacidad, la valentía, y la firmeza de seguir adelante.

A mi madre María Urbano, a mi padre Eduardo Ipial. El triunfo. Quienes con su ejemplo y consejo, su apoyo incondicional, me dan el aliento para continuar, seguir adelante y no detenerme ante nada.

En forma especial a mi hermano y mi mejor amigo Omar Arturo Ipial Urbano.

A Mis Amigos Participación, quienes con su presencia alegran mi vida, me brindan su amistad y fueron incondicionales. A todas las personas que conocí en el transcurso de esta meta, me acompañaron, los llevo en mi corazón.

LUIS EDUARDO.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado del proceso realizado durante los seis meses de pasantía, en la Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S. de San Juan de Pasto.

Las páginas siguientes registran un informe detallado que comienza por la realización de un diagnóstico, en el cual se presenta la situación actual de la empresa, detectando la falta o exceso de personal en dos procedimientos de vital importancia para la empresa. Mediante la medición de cargas de trabajo por el método de cronometraje, identificando actividades bien definidas, para la toma de tiempos estándar. Realizando un acompañamiento al talento humano que labora en los procedimientos, para la toma de múltiples muestras que permitan detectar la falta o exceso de personal.

Se presenta un plan de mejoramiento para la empresa mediante el diseño de un documento que de manera clara, práctica y precisa que facilite la optimización de las actividades objeto de estudio para que contribuya a la gestión del talento humano en cuanto a manual de funciones, salud ocupacional, Estrategias para mejorar los procedimientos y procesos analizados.

ABSTRACT

This work is the result of the process during the six-month internship in the Health Supportive Company E.S.S Emssanar San Juan de Pasto.

The following pages record a detailed report begins by making a diagnosis, which presents the company's current situation, detecting the absence or over-staffing in two procedures of vital importance to the company. By measuring workload by the method of timing, identifying well-defined activities, for taking time standards performing an accompaniment to human talent working in the procedures for the taking of multiple samples to detect the absence or overstaffed.

We present an improvement plan for the company me through the design of a document in a clear, practical and accurate that facilitates the optimization of the activities under study to contribute to the management of human resources in terms of manual features, health occupational, Strategies for improving procedures and processes analyzed.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMA	15
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA	15
1.2. DEFINICIÓN DEL TITULO	15
2. PROBLEMA.....	16
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	16
3. OBJETIVOS	17
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 MARCO TEÓRICO.....	18
4.2 MARCO HISTÓRICO.	19
4.3 MARCO CONTEXTUAL.	20
4.3.1 Generalidades de la empresa.....	20
4.3.2 Estructura organizacional.	23
4.3.3 Gestión estratégica.....	24
4.3.4 Misión	24
4.3.5 Visión.....	25
4.3.6 Valores Corporativos.	25
4.4 MARCO NORMATIVO.	25
4.4.1 Reglamentación en Colombia sobre la empresa.	25
4.4.2 Cobertura del Estudio.....	26
5. METODOLOGÍA.....	27
5.1 TIPO DE ESTUDIO	27
5.2 MÉTODO.....	27
5.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	27

5.3.1	Fuentes de información.	27
5.3.2	Técnicas y fuentes de recolección de información:	27
6.	JUSTIFICACIÓN.	29
7.	PLAN DE TRABAJO.....	30
7.1	EJECUCIÓN Y ACTIVIDADES PLAN DE ACCIÓN.	31
7.2	CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EMSSANAR.....	55
7.2.1.	Capacidad del procedimiento:	56
7.2.1.1.	Determinación de Tiempos Estándar:	56
7.2.2	Fase Radicación de Cuentas.....	69
7.2.3	Fase registro.....	69
7.2.4	Fase Causación.....	71
7.2.5	Fase control de cuentas.	72
7.2.6	CONTROL DE CUENTAS FASE I.....	72
7.2.7	Tiempo total de usuario en el sistema:	85
7.2.8	Análisis de capacidad:.....	88
7.3	CAPITULO III. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	99
7.3.1	Estrategias para mejorar los procedimientos de Análisis.	99
7.3.2	Manual de fusiones.	100
7.3.3	Salud ocupacional.	100
7.3.4	Procedimiento de servicio de atención al usuario.	102
8.	CONCLUSIONES.....	103
9.	RECOMENDACIONES:.....	105
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Auxiliares contables realizando la actividad de registro de cuentas EMSSANAR la Aurora.....	69
Figura 2. Unidad de flujo: cuenta.....	72
Figura 3. CONTROL DE CUENTAS FASE II	74
Figura 4. ACTIVIDAD DE AUDITORIA TÉCNICA.....	75
Figura 5. RECEPCIÓN DE USUARIO Y ENTREGA DE TURNO.	88
Figura 6. ATENCIÓN A SOLICITUDES POS-S.	89

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1.....	78
Grafica 2.....	80
Grafica 3.....	81
Grafica 4.....	82
Grafica 5.....	83
Grafico 6.....	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato No 1: FOTMATO EN EXECEL PARA LA TOMA DE TIEMPOS PESTAÑA DE CONFIGURACIÓN	109
Anexo B. Formato para toma de tiempos diseñado en Excel pestaña para medir el tiempo cronometro por unidad de flujo o por actividad	110
Anexo C. Formato en Excel para compilar información cronometrada en la actividad de radicación:	111
Anexo D. Modelo en que se baso para el cálculo de la falta o exceso de personal.....	112
Anexo E. METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS CARGAS DE TRABAJO EN UNA DEPENDENCIA	113

INTRODUCCIÓN

EMSSANAR E.S.S tiene sus orígenes mucho antes del año 1993 cuando el gobierno planteo un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del estado, se organizaron núcleos familiares entre 5000 y 10000 personas para velar por el bienestar de la salud de todos sus integrantes. estas organizaciones se caracterizan fundamentalmente por sus concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar; es así como nace Emssanar una empresa que se encuentran a la vanguardia de la actualidad en el proceso de gestión del talento humano que es de gran valor e importancia, obteniendo efectividad y eficacia alcanzando directamente el establecimiento, cumplimiento y desarrollo y competitividad dentro de las demás organizaciones, y el contar con un talento humano y no tenerlo en cuenta entorpece los resultados, por tal motivo se ha hecho necesario la evaluación de la carga laboral o carga de trabajo que se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral en la empresa Emssanar.

La preservación de los recursos humanos debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar el sentimiento de pertenencia a ésta.

La conservación del personal es un proceso complejo, que implica un contrato entre el trabajador y la organización. Desde el punto de vista psicológico, está mediado por la percepción del trabajador acerca de lo que está ofreciendo a la organización y aquello que está recibiendo de ella. En el momento en que el trabajador perciba que le ofrece a la organización más de lo que recibe, se retirará, o dejará de ser un trabajador interesado en permanecer en ella.

Cuando no se logra la preservación o estabilidad de la fuerza laboral en un sistema organizacional, se produce la fluctuación o movimiento voluntario de ésta, dirigido a la búsqueda de condiciones diferentes, que satisfagan las necesidades de los trabajadores que lo integran.

La fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por sanción laboral. Esta puede ser real, cuando el trabajador concreta el rompimiento de la relación con el Centro a que pertenece, y potencial cuando el trabajador que ocupa un puesto de trabajo es susceptible de ocasionar baja laboral por decisión propia.

1. TEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

La presente opción de grado se presenta a modalidad de Pasantía, acoge como tema central la gestión del talento humano en el estudio de carga laboral identificando la falta o exceso de personal en los diferentes procesos de la empresa con lo cual se diseñaran estrategias que permitan la optimización de cada uno de los procesos de estudio para la Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S.

1.2. DEFINICIÓN DEL TITULO

Evaluación del Talento Humano Estudiando la carga laboral para detectar la falta o exceso de personal de la empresa Emssanar E.S.S.

2. PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Emssanar E.S.S. es una Organización de la Economía Solidaria, que asegura el riesgo en salud de la población afiliada al Régimen subsidiado en el Sur occidente Colombiano, presta servicios en las áreas de: salud, educación Técnica, comercialización de alimentos, asistencia socio empresarial y micro crédito. A través de tecnologías flexibles y el eficiente manejo de los recursos y un talento humano competente y motivado, comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad y en la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad para el desarrollo de su país.

La empresa posee en total 1300 empleados distribuidos en las regionales de Cauca, Valle, Nariño y Putumayo; En la regional Nariño laboran 350 personas, distribuidos en los diferentes municipios del departamento de Nariño donde Emssanar presta sus servicios con sede principal en el municipio de Pasto en la cual se toma la población objeto de estudio del área operativa que laboran en los procedimientos de pagos de salud y atención al usuario, donde se observa sobrecarga laboral.

Permitiendo realizar un estudio de Carga Laboral aplicado a cargos operativos de diversos procesos anteriormente mencionados de EMSSANAR E.S.S., previamente identificados como críticos en cuanto al represamiento de trabajo, la continua insatisfacción de los trabajadores por la falta de personal para el adecuado desarrollo de los mismos.

De esta manera se pretende identificar la capacidad real de los trabajadores y de los diferentes procesos a estudiar con el fin de poder sugerir posibles acciones y decisiones que permitan crear un equilibrio entre el tiempo y número de actividades que los trabajadores deben tener para desarrollar sus funciones con nivel óptimo de productividad y así beneficiar a la organización sin perjudicar la calidad de vida de los empleados, haciendo posible el mejoramiento de cada proceso estudiado de EMSSANAR E.S.S.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo estudiar la carga laboral para detectar la falta o exceso de personal y mejorar el proceso y las condiciones de trabajo del talento humano que labora en la Empresa Solidaria de Salud Emssanar E.S.S.?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la carga laboral para identificar la falta o exceso de personal en la empresa EMSSANAR E.S.S.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional sobre la Carga Laboral aplicado a cargos operativos identificados como críticos en los procesos de administración de la contratación, procedimiento de pagos de salud y procedimiento de servicio de atención al usuario EMSSANAR E.S.S.
- Diseñar estrategias que permitan la optimización del estudio de la carga laboral.
- Realizar un plan de mejoramiento, en cuanto a la optimización de las actividades analizadas, para que contribuyan a la gestión del talento humano en cuanto a: manual de funciones, salud ocupacional; y así mejorar los procedimientos objeto de estudio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO.

Carga de trabajo:

El trabajo requiere la utilización de energía humana, que se traduce en la realización de un esfuerzo físico y mental determinado. Podemos definir la carga de trabajo como “el conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea”. Acotar la carga de trabajo exclusivamente a los requerimientos “durante la jornada” excluye una situación bastante frecuente en muchos trabajos y en particular a los que acceden mujeres: los requerimientos físicos y mentales directamente relacionados con la tarea se continúan más allá de la jornada, en el espacio de hogar. Por ejemplo, el trabajo docente.¹

La carga de trabajo como factor de riesgo se va a estudiar en dos aspectos: la demanda de esfuerzo físico y las demandas mentales o psicológicas del trabajo. Como factores de riesgo, ambos aspectos pueden agravar o ayudar en la recuperación de enfermedades profesionales y enfermedades comunes no laborales.

Cuando producen fatiga y malestares inespecíficos, aumentan el riesgo de accidentes; cuando se controlan adecuadamente, aumentan la productividad y la satisfacción con el trabajo.

CONCEPTO DE CARGA LABORAL:

La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo²

MEDICIÓN DE LA CARGA LABORAL:

La medición de carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el

¹ 5/16 MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO
Guía metodológica para los procedimientos asignados a los puestos de trabajo de Funcionario

² Ricardo Chavarría Cosar <http://www.siafa.com.ar/notas/nota86/cargafisica.htm>

tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma (método) de ejecución preestablecida.

En las organizaciones el tiempo para brindar un servicio determinado o el tiempo total de fabricación de un producto puede aumentar a raíz de imprevistos y tiempos improductivos, debido al mal funcionamiento del proceso o por el tiempo improductivo añadido en el curso laboral ocasionado a su vez por deficiencias de la dirección o a la actuación de los trabajadores. Todos esos factores tienden a reducir la productividad de una empresa.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL:

La medición de carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuando la según una norma (método) de ejecución preestablecida (definición de procesos).³

VALORACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO:

Por tanto, el Estudio de Valoración de Cargas Trabajo se puede asumir como:

El conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos o tiempos de trabajo, determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las funciones asignadas.

Con carácter previo a la medición de las Cargas de Trabajo se precisa, ineludiblemente, identificar con claridad los procedimientos, trámites y tareas que requiere la Institución en la unidad administrativa que será objeto de análisis y valoración de cargas.

A nueva era de la “información y el conocimiento” el concepto del trabajo también se ha transformado. Ahora es concebido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento.⁴

4.2 MARCO HISTÓRICO.

El concepto “medición y de estudio sobre las cargas de trabajo” tiene sus raíces en la organización científica del trabajo. Su principal promotor, Frederick W.

³ Stella Restrepo, L. y otros. Optimización de procesos mediante el estudio de las cargas de trabajo. Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. Diciembre 2006

⁴ Leopoldo Colmenares http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/mediciontrabajo/

Taylor, considerado padre de la “Gestión científica”, mejoró los estándares de trabajo mediante el estudio detallado de los tiempos de ejecución y fue el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo. En las primeras décadas del siglo XX sus métodos representaron una gran innovación en el sistema productivo, fundamentalmente en Estados Unidos e Inglaterra.

Posteriormente cayeron en desuso por su aplicación generalizada a la medición de los tiempos improductivos imputables a los trabajadores, sin tener en cuenta los agentes externos a ellos, con la consecuente fijación de normas de rendimiento y de medidas de reducción de excedentes de plantillas, lo que generó una fuerte resistencia sindical a la utilización de esta herramienta.

En la actualidad el estudio sobre la medición de las cargas de trabajo ha evolucionado conceptual y metodológicamente para convertirse en elemento de análisis complementario a otros, como la gestión por objetivos, la definición de procedimientos o la valoración de los puestos de trabajo, integrantes de modelos que persiguen la eficacia y la calidad en la prestación de servicios a partir de planes eficientes de recursos humanos, que suponen beneficios para ambas partes, la institución y los empleados, en términos de mejora de la competitividad para la primera y de repercusiones profesionales para los segundos (formación, retribuciones, méritos, carrera profesional, etc.). Una premisa clave para conseguir el éxito en este tipo de estudios es, por ello, abrirlos desde el principio a la participación de los trabajadores y de sus representantes.

4.3 MARCO CONTEXTUAL.

4.3.1 Generalidades de la empresa.

RESEÑA HISTÓRICA.

EMSSANAR E.S.S. tiene sus orígenes antes del año de 1993, cuando el gobierno planteó un modelo a través de la participación comunitaria y la inter intervención de entidades del Estado, se organiza en grupos familiares de entre 5000 y 10000 personas para velar por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo este esquema se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos, Estas organizaciones se caracterizan fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año de 1993 se expide la ley 100 que creó el sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en Salud. Se define además que dicho subsidio en salud está destinado a garantizar un Plan

Obligatorio de Salud Subsidiado POS-S para la población más pobre y vulnerable será administrado por organizaciones de naturaleza Pública, privada, mixta o comunitaria, quienes se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado (ARS). A partir de ahí las organizaciones comunitarias conocidas como Empresas Solidarias en Salud, empiezan a jugar un papel importante en el sistema de salud del país, ya que la ley 100 les permite constituirse como ARS.

En el año de 1995 se expide el decreto 2357, que define las condiciones para operar en el Régimen Subsidiado, puntualmente se exigen 5000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10000 en el primer año, 25000 en el segundo año y 50000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 salarios mínimos legales vigentes por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una Fiduciaria. Esta norma norma es la que saca del contexto local y municipal a las empresas solidarias de salud y les obliga a expandirse con el fin de cumplir los requerimientos antes mencionados, permitiendo especialmente la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron.

Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las E.S.S., se organizan en unos convenios empresariales, a través de los cuales se cumplen las exigencias del Decreto antes mencionado. Estos convenios agrupan a diversas E.S.S., sin que cada una pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera.

En 1998 se expide el decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el régimen Subsidiado tener un mínimo de 200000 afiliados, un patrimonio de 10000 salarios mínimos legales vigentes, contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de garantía de la calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en la salud de los afiliados el Régimen Subsidiado.

Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria en salud o por cada convenio se convierte en la amenaza que implica la desaparición del sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo las empresas solidarias de Salud de Nariño, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Con el arduo trabajo los líderes comunitarios y el equipo técnico de las E.S.S. que asumieron el reto en Nariño, Valle y Putumayo se realizaron los análisis

necesarios que permitieron definir con claridad el modelo de agrupamiento en el marco de la economía solidaria, por lo cual a través de diferentes reuniones con las juntas directivas de las organizaciones y en procesos de asamblea general decide optar por la oportunidad empresarial a través de la INCORPORACIÓN, modelo que fue presentado en diferentes escenarios en el ámbito regional y nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, el DANSOCIAL y la SUPERSALUD, como una nueva opción válida para el fortalecimiento empresarial y la administración responsable de los recursos del Régimen Subsidiado.

Es así como finalmente la superintendencia Nacional de Salud, mediante resolución 063 del 29 de marzo del 2001, faculta a la ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD EMSSANAR E.S.S., para continuar con la administración de Régimen Subsidiado, por haber cumplido a cabalidad con los requerimientos del Decreto 1804 de 1998.

La solidez administrativa, financiera y técnica de Emssanar E.S.S., garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del riesgo en salud y la prestación de los servicios contemplados en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado con responsabilidad, seriedad, oportunidad, eficiencia, calidez y humanismo, lo cual ha permitido que la empresa cumpla con el compromiso social ante sus afiliados, asociados, la comunidad y las exigencias del sistema General de Seguridad Social en Salud del País.

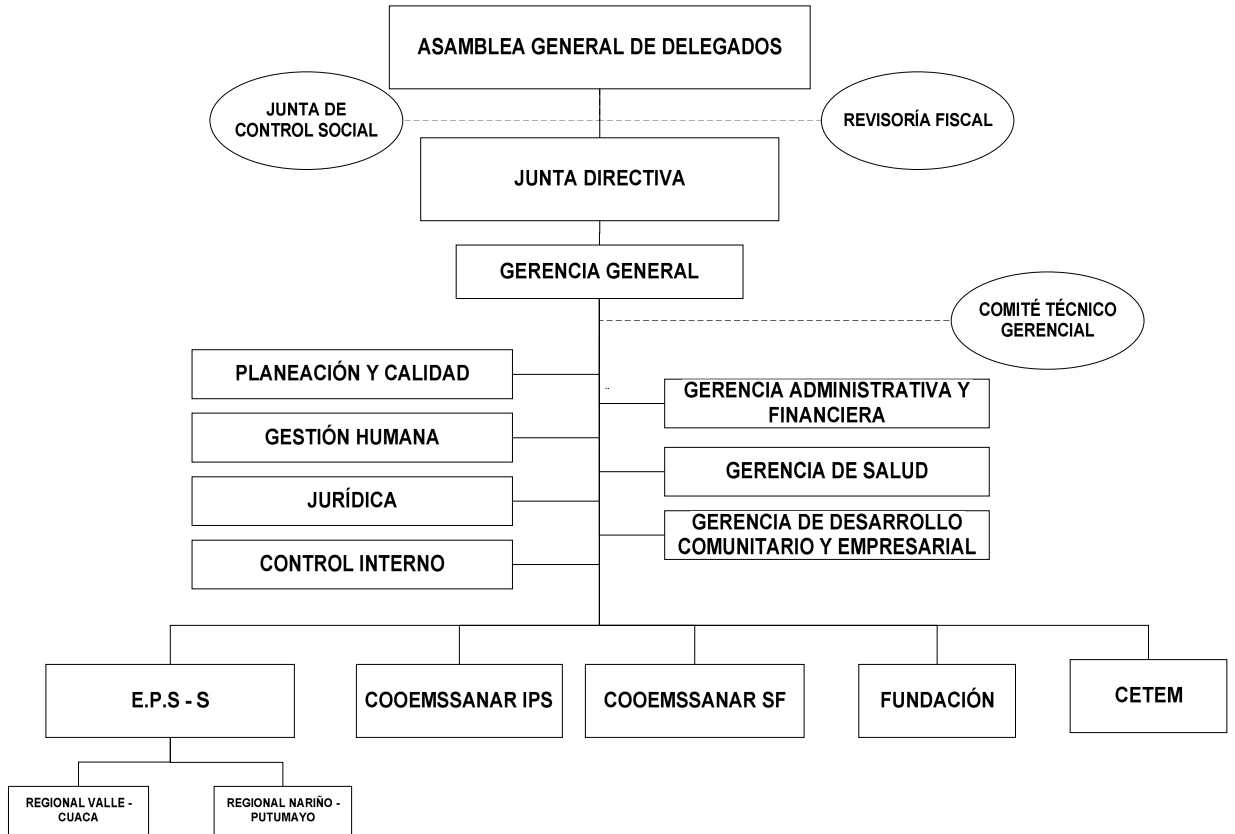
Emssanar es una Empresa Promotora de Salud del Régimen Subsidiado que integra a más de 1.200.000 mil afiliados en el sur occidente colombiano; cuenta con una red de 270 IPS en los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Valle, opera en 86 municipios integradas a través de un innovador Centro de Contactos que permite mejorar la atención al usuario y cuenta con un talento humano calificado y dispuesto a conseguir día a día una mayor satisfacción de los afiliados, quienes se constituyen en eje principal de la de la organización.

Con la reforma de la ley 100 hoy ley 1122 se considera a Emssanar como la EPS del Régimen Subsidiado.⁵

⁵ Planeación y calidad presentación flash conozcamos nuestra Organización Emssanar.

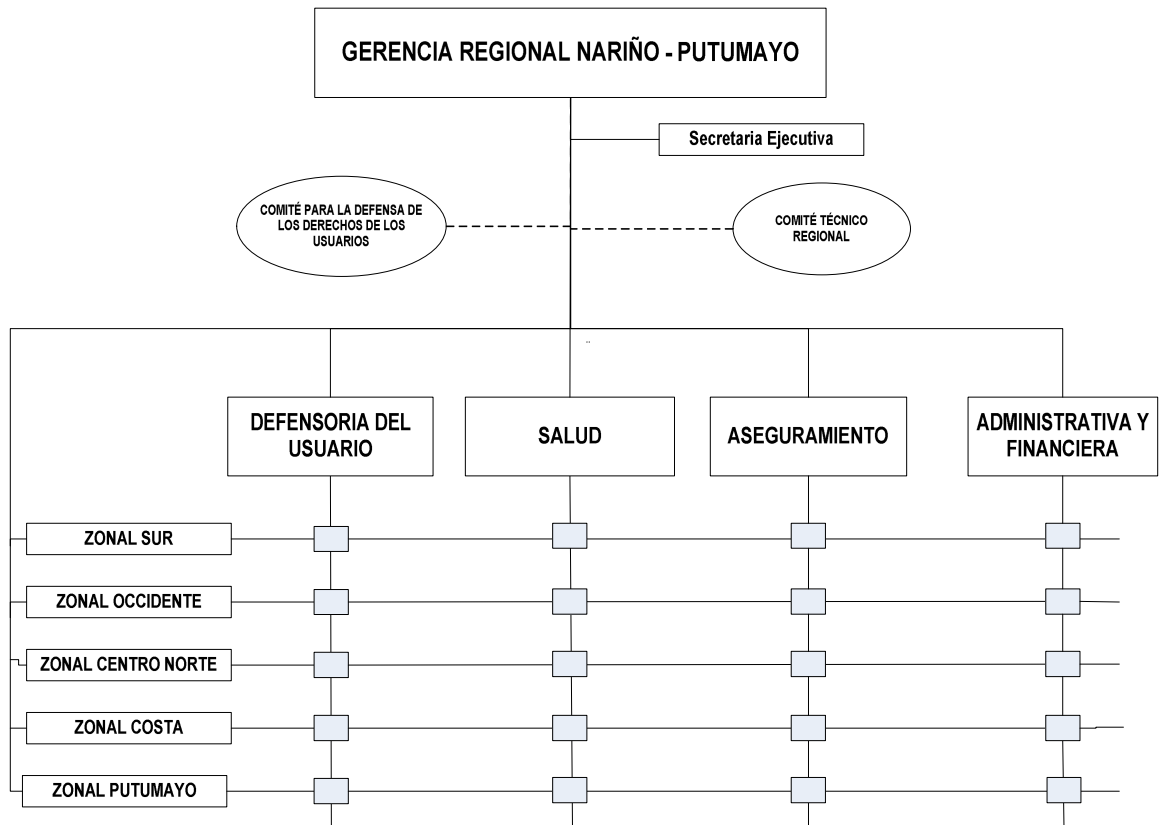
4.3.2 Estructura organizacional.

ORGANIGRAMA GENERAL EMSSANAR



Fuente: Jefatura Planeación y Calidad EMSSANAR E.S.S. Diagramas para pasantes.

GERENCIA REGIONAL EPS-S NARIÑO - PUTUMAYO



Fuente: Jefatura Planeación y Calidad EMSSANAR E.S.S. Diagramas para pasantes.

4.3.3 Gestión estratégica. El grupo corporativo es un conjunto de profesionales de diversas áreas que brinda soporte administrativo de manera transversal a todas las Unidades Estratégicas de Negocio de la Organización acompañando, permanentemente las necesidades y requerimientos de las mismas.

En este grupo se encuentran la Gerencia General, la Gerencia de Salud, la Gerencia Administrativa y financiera, la Gerencia de Desarrollo Comunitario y Empresarial y las jefaturas de Planeación y Calidad, de Gestión Humana, Jurídica y de Control Interno.

Metodología de Balanced Score Card como herramienta de gestión para la medición de gestión del desempeño empresarial.⁶

4.3.4 Misión: Somos una Organización de la Economía Solidaria, que asegura el riesgo en salud de la población afiliada al Régimen subsidiado en el Sur occidente Colombiano, presta servicios en las áreas de: salud, educación Técnica,

⁶ www.emssanar.org.co/conoscamos nuestra organización

comercialización de alimentos, asistencia socio empresarial y micro crédito. A través de tecnologías flexibles el eficiente manejo de los recursos y un talento humano competente y motivado, comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad y en la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad para el desarrollo de su país.

4.3.5 Visión: En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria reconocido por su aporte en la generación de capital social y desarrollo sostenible del país.

4.3.6 Valores Corporativos.

Liderazgo. Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras dimensiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.

Solidaridad. Es el proceder empresarial que busca beneficiar de manera permanente a sus grupos de interés con procesos de desarrollo sostenible y sustentable actuando desde las dimensiones: social, económica y ambiental.

RESPONSABILIDAD SOCIAL. Es un acto de conciencia interior individual, colectiva que determina nuestro que hacer, permite dimensionar la realidad social y económica del entorno, estimulando la búsqueda compartida de soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial.⁷

4.4 MARCO NORMATIVO.

4.4.1 Reglamentación en Colombia sobre la empresa. Ley 100 de 1993: que creo el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en salud.

Decreto. 2357 que define condiciones para operar en el régimen Subsidiado.

Decreto 1804 de 1998: que exige a las organizaciones que deseen continuar en Régimen tener un mínimo de afiliados, un patrimonio, contar con una plataforma tecnológica optima una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de garantía de la calidad para cumplir con el aseguramiento en salud de los afiliados al régimen subsidiado.

⁷ Carta de Derechos del afiliado y del paciente Emssanar E.S.S. P 27 Y 28 enero 2011

Resolución 0639 del 29 de marzo del 2001 de la superintendencia Nacional de salud, por la cual faculta a la asociación Mutual Empresa de Salud Emssanar E.S.S. para continuar con el Régimen Subsidiado por haber cumplido a cabalidad con los requerimientos del decreto 1804.

Decreto 515 que definió las condiciones para la operación y permanecía de las administradoras del régimen subsidiado en salud.

Ley 1122 se hacen algunas modificaciones en el sistema General en salud, se cambia la denominación de Administradora de Régimen Subsidiado (ARS) por Empresa Prestadora de Salud del Régimen Subsidiado. (EPS)

En el 2008 la Corte Constitucional emitió la sentencia de tutela T-760 del 2008

4.4.2 Cobertura del Estudio. El tiempo de investigación estará determinado por la duración de la pasantía, la cual se encuentra establecida por seis (6) meses.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.

Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Permite corregir el plan de obtención de evidencia, tanto respecto a su contenido, como a los procedimientos a ser seguidos.

5.2 MÉTODO

El método utilizado es el estudio de caso, la pasantía se define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio de carga laboral en un nivel interno con la observación; por lo cual se observa como realizan las actividades de empleados internos al momento de llevar a cabo sus labores.

Lo que contribuye a la realización del diagnóstico; puesto que el estudio realizado a la empresa Emssanar se desarrolla de una forma única, intensa y muy detallada, permitiendo hacer una revisión continua de la literatura relevante, lo cual facilita que se mantenga al día el desarrollo del área de talento humano.

5.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

5.3.1 Fuentes de información. Fuentes Primarias: Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa de EMSSANAR y en específico el lugar de trabajo, mediante la observación y la aplicación de técnicas para medir las diferentes actividades.

Fuentes Secundarias: La definición del modelo que se plantea en este trabajo hace necesaria la revisión de textos y documentos relacionados con la gestión del talento humano, la carga laboral, programas de salud ocupacional que contribuirán diseño del diagnóstico y el diseño de estrategias.

5.3.2 Técnicas y fuentes de recolección de información: Para la realización del plan de mejoramiento se realizara un diagnóstico y se diseñaran Estrategias que permitan observar la falta o exceso de personal para optimizar las actividades en estudio y la gestión del talento humano.

Análisis de documentos relacionados con carga laboral en talento humano y salud ocupacional en Colombia.

Herramientas informáticas como Word, y Excel para la medición de tiempos al personal por actividad.

Población y muestra: La empresa posee en total 1300 empleados distribuidos en las regionales de Cauca, Valle, Nariño y Putumayo; En la regional Nariño laboran 350 personas, con oficina principal en la ciudad de pasto y de donde se toma la población objeto de estudio y se tomara una muestra de 42 personas del área operativa que laboran en los procesos de pagos de salud y atención al usuario.⁸

Recolección de la información: Se medirán tiempos por actividad y se estudiara manuales de funciones y diagramas de flujo que permitan obtener un análisis de cómo se están desarrollando las actividades de estudio.

Diagnóstico, mediante la observación, recolección y análisis de datos para realizarlo.

Diseño de estrategias para optimizar el estudio de carga laboral.

Diseño de plan de mejoramiento del estudio; de acuerdo al análisis de la información recolectada y el respectivo diagnóstico.

⁸ Fuente: Jefatura de Planeación y Calidad EMSSANAR E.S.S. Septiembre 2011

6. JUSTIFICACIÓN.

Para Emssanar dentro en su responsabilidad social los colaboradores son de gran importancia brindándoles condiciones laborales y de bienestar que estimulen el desarrollo personal y profesional de todos sus integrantes, encaminadas en el trabajo justo, respetuoso, participativo y equitativo; sin ninguna discriminación por razones de género, raza, religión, opinión, política y filosófica.

Por este motivo; realizar un estudio de Carga Laboral aplicado a cargos operativos en determinadas actividades de EMSSANAR E.S.S, previamente identificadas como críticos en cuanto al represamiento de trabajo y la continua insatisfacción de los trabajadores por la falta de personal para el adecuado desarrollo de las mismas. Y de esta manera identificar la falta o exceso de personal con el fin de sugerir estrategias que permitan crear un equilibrio entre el tiempo y número de actividades que los trabajadores deben tener para desarrollar sus funciones con un nivel óptimo de productividad y así beneficiar a la organización sin perjudicar la calidad de vida de los empleados, involucrados en los cargos a evaluar de EMSSANAR E.S.S.

El ambiente de trabajo inadecuado, el talento humano insatisfecho por laborar más de las horas adecuadas, inclusive sacrificando la hora de almuerzo y de deporte a que tienen derecho. Generan baja productividad y calidad de vida por la presión y estrés; que se genera al no cumplir con la labor asignada.

El costo y el gasto que conlleva a la empresa al tomar medidas como contratar personal extra, y planes de contingencia para alcanzar los objetivos propuestos y solucionar el atraso en el trabajo.

Según la Organización Internacional del Trabajo (Cienterfor/OIT1997) muchas empresas de Estados Unidos, Europa y recientemente en América han implementado la gestión de recursos del talento humano basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Una de las razones más importantes de estos esfuerzos se encuentra en mejorar la productividad y competitividad a través del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización esto nos muestra tendencia a revalorizar el factor humano como como clave de competitividad organizacional.⁹

El talento humano es elemento más importante para el funcionamiento de toda organización. Si el mecanismo humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización funcionará, crecerá y evolucionará, de lo contrario su desarrollo se truncará y no tendrá las posibilidades de ser competitiva.

⁹ [WWW/Google / Cienterfor/OIT1997](http://WWW/Google/Cienterfor/OIT1997)

7. PLAN DE TRABAJO

a. CAPÍTULO I: ANTEPROYECTO ACTUAL

b. CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EMSSANAR.

- Analizar los Diagramas de flujo de cada proceso de acuerdo a la observación en campo, con el fin de conocer en realidad cómo se ejecutan los procedimientos y poder establecer las actividades a medir.
- Recolectarlos los datos de medición de tiempos.
- Analizarlos resultados del estudio de métodos y tiempos.
- Analizar los procesos críticos para poder identificar reprocesos o mejoras.
- Determinar la capacidad de los procesos y el número óptimo de trabajadores para desarrollar las actividades.

Divulgación a los Involucrados:

El primer paso a tener en cuenta para el desarrollo del estudio es informar a cada uno de los jefes y trabajadores involucrados en los cargos a evaluar acerca del estudio, haciéndoles saber qué beneficios se obtendrán del mismo.¹⁰

Método de medición:

Luego de analizar los diversos métodos para la medición de tiempos de trabajo, se consideró que la mejor alternativa para dicho ejercicio es el método del cronometraje para la medición de tiempos.

Herramientas

Se utilizará una plantilla en Excel para la toma de los tiempos, la cual se alimentará con las actividades a medir, datos recolectados y hará la labor de cronómetro, con el fin de precisar dicha actividad.

De igual manera se usará una plantilla en Excel para el cálculo de las muestras a tomar por actividad.

Para la ejecución del proyecto se dispondrá de la toma de tiempos de cada proceso descompuesto en actividad según la importancia del impacto que generen estos. De esta manera se abarcará el estudio de cada proceso con todo el personal con el fin de encaminar toda la atención en un solo proceso a la vez y así poder obtener mejores resultados en el estudio.

¹⁰ Medición de Carga Laboral Análisis de sistemas Administrativos Universidad Modular Abierta. P26 Análisis de Sistemas Administrativos. LIC. Yanira Torres. Ciclo. 02/2009/www.dafp.gob.co

c. CAPITULO III. PLAN DE MEJORAMIENTO: Diseño de un documento que de manera clara, práctica y precisa que facilite la optimización de las actividades en estudio y contribuya la gestión del talento humano en cuanto a manual de funciones, salud ocupacional, estrategias para mejorar los Procedimientos objeto de estudio.

MANUAL DE FUNCIONES: este es un contenido que especifica las diferentes actividades del personal que labora en la organización, y por lo tanto se estudiarán y analizarán los manuales de funciones suministrados por la empresa para el estudio de los procesos administración de la contratación: procedimientos monitoreo y pagos de salud modalidad evento (facturación) y proceso de servicio de atención al usuario. Observando las diferentes actividades que realizan en el desempeño de sus labores diarias para determinar las actividades a medir y hacer las respectivas observaciones o sugerencias.

SALUD OCUPACIONAL: Consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Que se observaran en el desarrollo del estudio de carga laboral, detectando los riesgos que existen para luego hacer las respectivas recomendaciones o sugerencias a Emssanar.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE ESTUDIO: es la adecuada generación de alternativas aprovechando cada una de las oportunidades que tiene la organización. Analizando los procesos críticos para poder identificar reprocesos o mejoras. Para así determinar la capacidad de los procesos y el número óptimo de trabajadores para desarrollar las actividades en el estudio de la carga laboral.

7.1 EJECUCIÓN Y ACTIVIDADES PLAN DE ACCIÓN.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL EMSSANAR E.S.S. PARA DETECTAR LA FALTA O EXCESO DE PERSONAL

Objetivo General

Realizar un estudio de Carga Laboral aplicado a cargos operativos de diversos procesos de las diferentes unidades de negocio de EMSSANAR E.S.S, previamente identificados como críticos en cuanto al represamiento de trabajo y la continua insatisfacción de los trabajadores por la falta de personal para el adecuado desarrollo de los mismos. De esta manera se pretende identificar la capacidad real de los trabajadores y de los diferentes procesos a estudiar con el fin de poder sugerir posibles acciones y decisiones que permitan crear un equilibrio entre el tiempo y número de actividades que los trabajadores deben

tener para desarrollar sus funciones con un nivel óptimo de productividad y así beneficiar a la organización sin perjudicar la calidad de vida de los empleados, haciendo posible el mejoramiento de cada proceso estudiado de EMSSANAR E.S.S.

Objetivos Específicos

- Analizar los Diagramas de flujo de cada proceso de acuerdo a la observación en campo, con el fin de conocer en realidad cómo se ejecutan los procedimientos y poder establecer las actividades a medir.
- Recolectarlos los datos de medición de tiempos.
- Analizar los resultados del estudio de métodos y tiempos.
- Analizar los procesos críticos para poder identificar reprocesos o mejoras.
- Determinar la capacidad de los procesos y el número óptimo de trabajadores para desarrollar las actividades.

Divulgación a los Involucrados:

El primer paso a tener en cuenta para el desarrollo del estudio es informar a cada uno de los jefes y trabajadores involucrados en los cargos a evaluar acerca del estudio, haciéndoles saber qué beneficios se obtendrán del mismo.¹¹

Método de medición:

Luego de analizar los diversos métodos para la medición de tiempos de trabajo, se consideró que la mejor alternativa para dicho ejercicio es el método del cronometraje para la medición de tiempos. Se escogió dicho método porque es uno de los más apropiados en cuanto a la naturaleza de los procedimientos, puesto que cada uno se descompone en actividades específicas repetitivas que facilitan su medición. Otro factor fue la necesidad de un método de medición que permitiera el constante desplazamiento, puesto que las mediciones se deberán realizar en múltiples locaciones y lugares de trabajo, por lo que una metodología de filmación no sería la indicada. Por otra parte al no contar con datos históricos de tiempos por cada actividad y evitar la subjetividad de preguntar a personas por duraciones de actividades, no puede utilizar métodos como el de estándares estadísticos o estándares subjetivos.

Es así pues como se trabajará con el método de cronometraje para la toma de los tiempos, para lo cual se debe descomponer cada puesto de trabajo en actividades; por lo que se pretende iniciar el estudio de carga laboral, mediante la observación de cada uno de los procesos identificados como críticos, con el fin de poder

¹¹ Medición de Carga Laboral Análisis de sistemas Administrativos Universidad Modular Abierta. P26 Análisis de Sistemas Administrativos. LIC. Yanira Torres. Ciclo. 02/2009/www.dafp.gob.co

plasmar en diagramas de flujo la manera real como están desarrollándose los mismos. De ésta manera se conocerán las actividades reales y desglosadas que se medirán en la toma de tiempos por cada proceso.¹²

Luego se inicia con la toma de los tiempos como tal, recolectando los datos de acuerdo a la muestra calculada por cada actividad. A partir de esa información se pretende calcular el estándar o tiempo estándar que debería tomarse el trabajador en condiciones normales para la realización de la actividad, siendo este tiempo el promedio de todos los datos obtenidos por cada actividad. Por efectos de ruido a cada uno de los tiempos estándar de cada actividad se le suma el 7% de tiempo suplementario.

Posteriormente, el estándar o tiempo estándar de cada actividad debe multiplicarse por la cantidad de veces que se repite dicha actividad al mes, la cual puede tomarse como un promedio de veces o metas planteadas; la suma de estas actividades nos da como resultado el tiempo estándar del proceso al mes. A partir de esta información se estima el tiempo estándar de todos los procesos del cargo, sumando la información de cada uno de los procesos.

Al obtener ésta información se podrá estimar la capacidad del puesto de trabajo y el número de trabajadores óptimo requeridos para el mismo.

Para determinar la cantidad de empleados necesarios para la eficiencia del cargo se debe dividir el tiempo estándar al mes que requiere el cargo entre 167 horas, siendo este el tiempo real que un empleado trabaja al mes (por lo general, en algunos casos se tendrá que estimar este tiempo). Esta división nos da como resultado la cantidad total de personal requerido para la eficiencia del cargo. Esto nos permite conocer la carga laboral de los empleados.¹³

Tipo de Muestreo:

Para efectos del proyecto se realizaran dos tipos de muestreo. El primero es el muestreo por conveniencia, el cual es no probabilístico y se utilizará en el momento de determinar para el estudio de los tiempos de los procesos; este muestreo se fundamenta en la escogencia de los procesos que estén presentando mayores inconvenientes y que por conocimiento previo son de urgente análisis. El segundo tipo es el muestreo aleatorio simple, el cual es probabilístico y se utilizará en el momento de escoger al azar las muestras de los tiempos a medir, con el fin de garantizar la mayor homogeneidad posible a la hora de la toma de datos, teniendo en cuenta el tiempo establecido para dicha toma de datos.

¹² CLASE 5. Análisis de Sistemas Administrativos. LIC. Yanira Torres. Ciclo. 02/2009

¹³ Guía de Medición de Cargas de Trabajo. Departamento Administrativo de la Función Pública. www.dafp.gob.co . p: 19,20,22,23,24,25,31.

Tamaño de la muestra:

Se utilizará el método de MAYTAG-COMPANY para la conocer el tamaño de la muestra a tomar de los tiempos por cada actividad con el fin de capturar datos que permitan realizar análisis con un determinado % de confiabilidad. Se intentará trabajar con el mayor % de confianza, sin embargo hay que tener en cuenta el tiempo disponible para las mediciones.

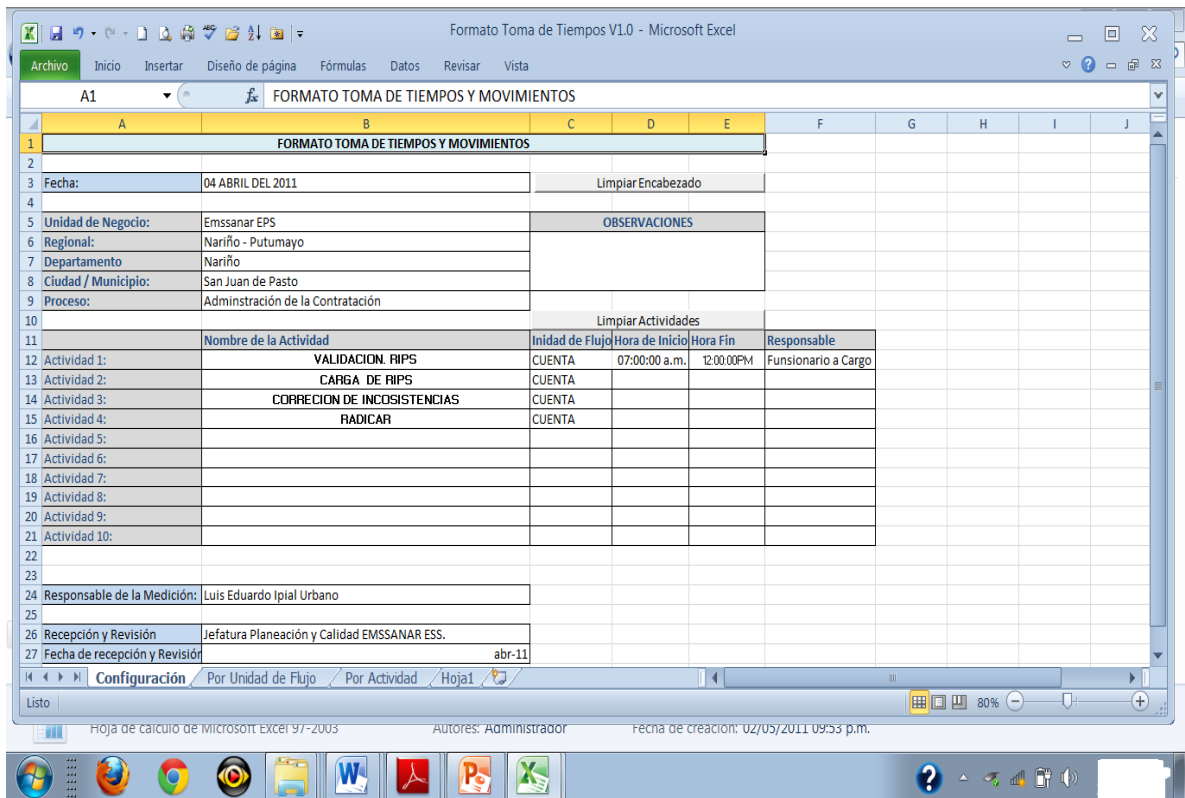
El procedimiento consiste en la toma de diez lecturas para actividades que duren hasta dos minutos y cinco lecturas para actividades que tengan duración superior a dos minutos. Luego se determina el rango R o sea, el valor máximo H , del estudio de tiempos, menos el valor mínimo L , $(H - L) = R$, la media y la relación rango-media R / X . Esta última relación permite comparar con la tabla de la metodología y así establecer tamaños de muestra de acuerdo al nivel de confiabilidad deseado.¹⁴

Herramientas y Prioridad de procesos:

Se utilizará una plantilla en Excel para la toma de los tiempos, la cual se alimentará con las actividades a medir, datos recolectados y hará la labor de cronómetro, con el fin de precisar dicha actividad.

Formato No 1 para tomar tiempos por actividad en Microsoft Excel: imagen de pestaña de configuración de hoja de cálculo Excel para inicio de toma de tiempos. Con macros y vínculos para realizar función de cronómetro mediante un clic con el mouse o ratón del computador:

¹⁴ [www.google /ingenieriadetiempo/muestras/cronometraje](http://www.google.com/search?q=ingenieriadetiempo/muestras/cronometraje)



Formato No 1

Fuente: Jefatura de planeación y Calidad Emssanar E.S.S. Referencia y Diseño: ING MILTON SÁNCHEZ

De igual manera se usará una plantilla en Excel para el cálculo de las muestras a tomar por actividad.

Vista de hoja de cálculo de Excel para toma de tiempos por unidad de flujo de la actividad de validación radicación del 5 de abril, que mediante un clic en la celda de la hoja de cálculo de rotulo inicio toma tiempo de inicio de la actividad, y cumple la misma fusión con la de fin para finalizar la actividad; para luego por cálculo del sistema, se obtiene el tiempo total, rotulado con la letra T. formato No 1

	Actividad 1			Actividad 2			Actividad 3			Actividad 4			Actividad 5		
	Validación			Radicación			Registro			Causación			Control de cuentas		
3	Go	Inicio 1	Fin 1	T1	Inicio 2	Fin2	T2	Inicio 3	Fin 3	T3	Inicio 4	Fin 4	T4	Inicio 5	Fin 5
4	1	07:29:07 a.m.	07:31:51 a.m.	00:02:44			00:00:00			#####			#####		#
5	2	10:41:56 a.m.	10:53:58 a.m.	00:12:02			00:00:00			#####			#####		#
6	3	10:54:50 a.m.	11:00:07 a.m.	00:05:17			00:00:00			#####			#####		#
7	4	11:43:13 a.m.	11:49:15 a.m.	00:06:02	11:23:33 a.m.	11:29:11 a.m.	00:05:38			#####			#####		#
8	5			00:00:00	11:30:09 a.m.	11:35:32 a.m.	00:05:23			#####			#####		#
9	6			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
10	7			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
11	8			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
12	9			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
13	10			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
14	11			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
15	12			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
16	13			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
17	14			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
18	15			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
19	16			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
20	17			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
21	18			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#

Fuente: Jefatura de planeación y Calidad Emssanar ESS. Referencia y Diseño: ING MILTON SÁNCHEZ Formato No 1

Para la ejecución del proyecto se dispondrá de la toma de tiempos de cada proceso descompuesto en actividad según la importancia del impacto que generen estos. De esta manera se abarcará el estudio de cada proceso con todo el personal con el fin de encaminar toda la atención en un solo proceso a la vez y así poder obtener mejores resultados en el estudio.

A1 FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
AUDITA										
	No n	No RADIC	No FACTU	IPS	VAL. RIPS	CARGA	CORREC	RADICAR	TOTAL	OBSERVACIONES
4	1	37830	234	ESE HOSPITAL JOSE MARIA HERNANDEZ - MOCOA (PUTUMAYO	00:09:48	00:07:12	00:07:02	00:07:43	00:31:45	El sistema esta lento al cargar en audita
5	2	37831	1	ESE METROSALUD - MEDELLIN (ANTIOQUIA)	00:05:44	00:03:05	00:07:01	00:05:57	00:21:47	Se realiza corrección en procedimientos, atiende a público que esta entregando cuentas
6	3	37833	13	FUNDACION LOS OCOBOS - BOGOTA DC (BOGOTA)	00:05:31	00:03:34	00:02:06	00:00:53	00:12:04	
7	4	37834	130	DROGUERIA Y SERVICIO FARMACEUTICO SAN ANDRES - ORITO	00:05:29	00:02:44	00:02:55	00:04:46	00:15:54	
8	5	37835	6	ESE HOSPITAL SAN JOSE - ISNOS (HUILA)	00:07:59	00:05:17	00:02:49	00:05:12	00:21:17	
9	6	37838	24	FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:03:54	00:06:02	00:02:45	00:01:14	00:13:55	
10	7	37839	1660	FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:02:06	00:11:35	00:01:39	00:09:05	00:24:25	Al radicar el sistema esta lento
11	8	37841	9	ESE HOSPITAL SUBA II NIVEL - BOGOTA DC (BOGOTA)	00:02:55	00:03:35	00:01:14	00:07:01	00:14:45	
12	9	37842	39	TRAUMEDICAL - CLINICA DE ORTOPEdia Y FRACTURAS LTDA - P	00:02:49	00:14:14	00:04:38	00:02:06	00:23:47	Demora al cargar rips en sistema
13	10	37843	63	ESE INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA - BOGOTA DC (B	00:02:45	00:02:16	00:02:25	00:02:55	00:10:21	
14	11	37844	4	ESE HOSPITAL SAN JOSE - SAN JOSE (CALDAS)	00:01:39	00:05:09	00:01:36	00:02:49	00:11:13	
15	12	37845	3	ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO JAVIER - ACEVEDO (HUILA)	00:01:14	00:01:12	00:01:31	00:02:45	00:06:42	
16	13	37846	61	IPS SANAR SALUD LTDA - SANDONA (NARIÑO)	00:04:38	00:00:42	00:01:53	00:01:39	00:08:52	
17	14	37847	2	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO - BOGOTA DC (BOGOT	00:02:25	00:02:56	00:08:57	00:03:14	00:17:32	
18	15	37848	15	CLINICA AYNAN LTDA - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:36	00:07:01	00:01:51	00:04:38	00:15:06	
19	16	37849	39	OPTICA FAMILIAR EU - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:31	00:02:06	00:07:01	00:02:25	00:13:03	
20	17	37850	40	CENTRO DE IMAGENES DIAGNOSTICAS TERCER MILENIO LTDA -	00:01:53	00:02:55	00:02:06	00:01:36	00:08:30	

El grafico anterior muestra uno de diferentes Formatos elaborados en hoja de cálculo de Excel para la recolección de muestras de tiempos totales por cada actividad realizada. La elaboración de cada formato se realiza de acuerdo a los requerimientos de las diferentes actividades y tiempos que se necesita compilar para la información recolectada en la el cuadro No 1 para toma de tiempos.

Modelo Utilizado para el cálculo de la falta o exceso de personal.

Para el cálculo de falta o exceso de personal se toma como modelo y referencia la metodología para determinar las cargas de trabajo en una dependencia los pasos 1. Procesos por dependencia, 6. Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes, 7. Tiempo de trabajo por cada Tarea (Tiempo estándar), 7.3, Método de Cronometraje. 8. Tiempo total en horas hombre en el mes de cada tarea distribuido por niveles y denominación del empleo. 9. Total promedio mes de horas hombre por etapa. 10 Total promedio mes de horas hombre por proceso. 13 Total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia, de 13 pasos que presenta la guía; el formulario No 1 de la guía de medición de cargas de trabajo de entidades públicas del departamento Administrativo de la Función Pública.¹⁵

¹⁵ MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO Guía metodológica para el Sector Público Gómez Franco Luis 2009 p: 12, 16, 20, 22, 23,25.

Modelo Utilizado y en que se basa para el cálculo de la falta o exceso de personal.

16

MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA FORMULARIO No. 1

DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS

FECHA:

1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11					
							TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA TAREA DISTRIBUIDO POR NIVELES Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	TOTAL PROMEDIO MES-HORAS HOMBRE	TOTAL PROMEDIO MES-HORAS HOMBRE								
PROCESOS POR DEPENDENCIA	ETAPA O FASE	TAREA	NIVEL Y DENOMINACIÓN DE EMPLEO	REQUISITOS DE LA TAREA	CANTIDAD PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA TAREA EN EL MES	TIEMPO DE TRABAJO POR CADA TAREA EN EL (TIEMPO)	DIRECTIVO	PROF. UNIVERS.	TÉCNICO	SECRETARÍA							
ATENCIÓN DE CONSULTAS PERSONALES Y TELEFONICAS	DETERMINAR TEMAS DE CONSULTA	REMITIR AL PROFESIONAL ASIGNADO	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL	92	0,006 h				0,552							
	ATENCIÓN A LA CONSULTA	RESOLVER CONSULTA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO PROFESIONAL EN ADMON. IND. INGENIERO CIVIL ECONOMÍA	92	1,51 h		138,92			138,92						
ELABORACIÓN DE PROYECTOS PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	DEFINIR Y ELABORAR PROYECTOS	ENTREGAR DOCUMENTACIÓN	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL	13	0,057 h			0,741								
		ASIGNAR PROYECTOS	DIRECTIVO DIRECTOR ADMINISTRATIVO	TÍTULO UNIVERSITARIO EN ESPECIALIZACIÓN EXPERIENCIA 1 AÑO	13	0,057 h	0,741				333,37						
	ELABORAR PROYECTOS	ELABORAR PROYECTOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO UNIVERS. ING. INDUSTRIAL, CIVIL	13	25,53 h		337,8									
	EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y CAMBIOS	EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y CAMBIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO UNIVERS. ING. CIVIL, INDUSTRIAL, ECONOMÍA	13	0,5 h		6,50									
	APROBACIÓN O CONCEPTO DE PROYECTOS	APROBACIÓN O CONCEPTO DE PROYECTOS	DIRECTIVO DIRECTOR ADITIVO	TÍTULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACIÓN AEN	13	0,5 h	6,50		0,741		14,82						
	RADICAR DOCUMENTACIÓN	RADICAR DOCUMENTACIÓN	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL Y 1 AÑO DE EXP EN ARCH.	13	0,057 h			1,079								
ARCHIVO DE DOCUMENTO	ARCHIVO DE DOCUMENTO	TÉCNICO TÉCNICO	BACHILLER Y 2 AÑOS DE EXPERIENCIA	13	0,063 h												
12	TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, ETAPAS Y PROCESOS											7,24	477,31	1,079	2,034	487,66	487,66
13	TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DE EMPLEO Y TOTAL PERSONAL											0,0433	2,858	0,0064	0,0121	2,92	2,92

16 MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO Guía metodológica para el Sector Público Gómez Franco Luis 2006 formulario 1 p: 25

Una vez revisada y estudiada la diferente literatura se procede a diseñar un formato para la medición de cargas de trabajo por actividad de acuerdo al anterior modelo tomando los pasos que se necesitan y para los 2 procesos estudiados en la empresa Solidaria de Salud Emssanar. E.S.S. De la siguiente manera:

**A manera de ejemplo se toma la fase de radicación de cuentas del procedimiento de monitoreo y pagos de salud modalidad evento.
FORMULARIO No 1**

Dependencia: El término dependencia se asimila para el trabajo realizado la dependencia de contabilidad y el área administrativa y financiera.

1. **Proceso:** Administración de la contratación, **procedimiento** monitoreo y pagos de salud modalidad evento.

2. **Etapas o fase:**

Para el proceso de administración de la contratación que dentro de él se encuentra el procedimiento de monitoreo y pagos de salud modalidad evento. Se tiene las siguientes etapas o fases: recepción de cuentas, fase registro de cuentas, fase causación, fase control de cuentas, distribución de cuentas, registro de cuentas preauditadas, control de cuentas fase II, Auditoria Técnica de cuentas, auditoria médica.

3. **TAREA O ACTIVIDAD:** Para el desarrollo de la pasantía las actividades concretas que realiza el empleado son observables repetitivas y medibles.

Para la etapa o fase analizada de Radicación de cuentas, las tareas o actividades son. Validación de rips, carga en programa audita, corrección de inconsistencias radicar la cuenta. Según manual de fusiones y procedimientos del área suministrado por la empresa.

4. **NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO**

Para la fase de radicación de cuentas, el nivel y la denominación del empleo que debe realizarla es:

Nivel: Técnico

Denominación del empleo: auxiliar contable (radicación de cuentas).

5. **Requisitos de la tarea.** Para el cargo auxiliar contable de la fase de radicación de cuentas, son: contabilidad, y normativa tributaria, Sistema general en salud de Seguridad en salud y ofimática conocimientos y manejo del Programa Uno-EE, CG- UNO y Audita, conocimientos de los procesos de la tarea. Experiencia de un año relacionada al cargo estudios: título de técnico en sistemas o ciencias contables.

6. Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes.

Se registra en la columna 6 del formulario el número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes. Esta información está directamente relacionada con el promedio de cuentas, facturas, usuarios, servicios y procedimientos que se desarrollan en el mes que para el ejemplo analizado de radicación de cuentas es el promedio de cuentas en el mes.

7. Tiempo de trabajo por cada tarea (Tiempo estándar).

Se establece el tiempo de la tarea sacando el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario.

Las actividades de este estudio se midieron por el método de cronometraje. Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos.

Las tareas tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y deseparar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación.

Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación.

En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidades suficientes para este estudio se tomaron 384 para las nuestras que se realizan por facturación y 94 para muestras por cuenta para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de las tareas, se le agrega el 7% de tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado a la tarea.

Este método tiene como ventaja la precisión.

Para la fase de radicación de cuentas se midió por cronometraje, la cual se divide en cuatro actividades. Validación de rips, carga, corrección de inconsistencias y radicar una cuenta.

Cronometrados los 94 tiempos para cada una de las 4 actividades se obtuvieron los siguientes promedios.

- a. Promedio de tiempos de validación de rips = 5,15 minutos
- b. Promedio de tiempos de carga de rips = 4,40 minutos
- c. Promedio de tiempos de corrección de inconsistencias = 4,19 minutos
- d. Promedio de tiempos de radicar cuenta = 5,02 minutos

Tiempo total de las actividades $a + b + c + d = 18.76$ minutos.

Más el 7% de tiempo suplementario: 1,3132 minutos

Da: 18.76 minutos. + 1,3132 minutos = 20,0732 minutos. Este tiempo lo dividimos por 60 para convertirlo en horas.

$20,0732 \text{ minutos} / 60 = 0.3346$ horas.

T = 0.3346 horas es el tiempo estándar para la fase de radiación de cuentas que se anota en la columna 7 del formulario 1.

8. Tiempo total en horas hombre en el mes de cada tarea distribuido por niveles y denominación del empleo.

En la columna 8 se colocan el nivel técnico auxiliar contable de cuentas.

Se multiplica la cantidad de veces que se repite la tarea en el mes (columna 6) por el tiempo estándar asignado a la misma (columna 7) y el resultado se lo coloca en la casilla correspondiente al respectivo nivel y denominación del cargo en la subcolumna de la columna 8.

La fase de radicación de cuentas se repite o se hace un promedio de 420 cuentas o veces al mes, y en la columna 7 tiene un tiempo estándar de 0.3346 horas, al hacer la multiplicación tenemos. $420 \text{ cuentas} \times 0.3346 \text{ horas} = 140.5124$ cuanta/ horas que se colocan en la columna 8 en la columna de técnico auxiliar de cuentas.

9. Total promedio mes de horas hombre por etapa.

Para el cálculo del tiempo requerido en cada etapa: sume los tiempos totales de las tareas de la respectiva etapa de las subcolumnas de la columna 8, y el total escríbalo en la columna 9 del formulario.

El tiempo de la fase de radicación de cuentas es igual al 140.5124 horas

10. Total promedio mes de horas hombre por proceso.

Este tiempo, es el total en horas de todos los servicios o productos que nos da el proceso en el mes, o el total de la meta que nos hemos propuesto elaborar en el mismo período.

- Sume los tiempos de cada etapa del respectivo proceso registrados en la columna 9 y el total anótelos en la columna 10 del formulario 1.

11. Cantidad de productos generados por el proceso en el mes.

Es la cantidad de servicios o productos resultados de los procesos que estamos elaborando en el mes o que nos hemos fijado como meta hacer en el mes.

- Escriba esta cantidad en la columna 11 del formulario para el caso son 420 cuentas al mes en promedio que se radican.

Nota: La cantidad de productos anotados en la columna 11 del formulario se refiere a los completamente terminados en el mes.

Las columnas No. 9, 10 y 11 son informativas para la institución y sirven para análisis de procesos y de productividad.

12. Total horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, por etapas y proceso. (Fila No. 12).

- Sume el tiempo total en el mes de cada tarea por nivel y denominación del empleo de las subcolumnas de la columna 8, y el resultado colóquelo en el penúltimo renglón de la respectiva subcolumna.

El anterior resultado es el tiempo total utilizado de horas en el mes por cada nivel y denominación y cargo.

Para el caso en estudio de la fase son 140,5124 horas requeridas en el mes para un técnico auxiliar contable en la fase de radicación de cuentas.

Similar al procedimiento anterior, se procede a sumar todos los tiempos de las etapas de la columna 9, y los tiempos de los procesos de la columna 10, y colocar los totales en el penúltimo renglón de las respectivas columnas.

Así:

Tiempo total de las etapas (Columna. 9):

Estos tiempos totales de las etapas o de los procesos representan el total de tiempo que se debe laborar en la dependencia para los dos procesos.

Nota: En este ejemplo y para fines prácticos, solo se utiliza la fase radicación de cuentas en el proceso de administración de la contratación dependencia de contabilidad, pero en el ejercicio real se deben colocar tantos procesos como procedimientos y actividades se registren o existan.

Tanto los procesos como las etapas o fases y las tareas se deben trabajar en forma macro de tal forma que se facilite su análisis y medición.

13. Total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia.

(Fila No. 13) Total personal requerido por nivel y denominación del empleo. Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel y denominación del empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes de las subcolumnas de la columna 8, por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes. El resultado de la división se coloca en el último renglón de la subcolumna respectiva.

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). Por lo cual, si se trabaja 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes.

$19 \text{ días / mes} \times 8.8 \text{ horas / día} = 167 \text{ horas/mes.}$

Para el caso de cargo en radicación de cuentas de nivel técnico se requieren.

$140,5124 \text{ horas} / 167 / \text{horas/mes} = 0.84212 \text{ auxiliares contables.}$

El total de personal requerido en la dependencia es igual a la suma de todos los requerimientos de personal por nivel y denominación del empleo de la última casilla de las subcolumnas de la columna ocho.

También es igual a lo obtenido al dividir el tiempo total de todas las etapas (columna 9) o de los procesos (columna 10) por 167 horas.

Una vez terminado el estudio de cargas de trabajo de la dependencia podemos hacer las siguientes consideraciones:

- Determinar si sobra o falta personal en la dependencia.

Una vez obtenido el total del personal por cada nivel, se procede a hacer la planta de personal, donde se distribuyen por grados, acorde con los requisitos de las tareas consignados en la columna 5 del formulario 1.

Al conocer la cantidad de horas - hombre y el nivel de los empleos utilizados en cada etapa y en todo el proceso, podemos hallar su costo en lo relacionado a la parte denómica, y así utilizar esta información para análisis de productividad o estudio más riguroso de aquellas etapas que estén generando los mayores costos.

- Determinar cuáles cargos están recargados de trabajo y cuáles están subutilizados y por lo tanto cómo utilizarlos en otras dependencias o reasignar funciones en la misma, aprovechando las ventajas de tener la planta de personal globalizada.

Para ejemplo de análisis:

- Un cargo para el cual se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo.

- Un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado.

Nota: Cuando en una dependencia tenemos un requerimiento total de personal en cifras decimales, se considera pertinente aproximarlos al número entero más próximo por encima o por debajo, exclusivamente para los decimales que estén en el rango de 0.80 a 1 ó de 0 a 0.30.

Para el ejemplo: Los 0,841 técnicos requerido para realizar las labores de los dos procesos en el mes, se aproximan a 1 empleado.

Un requerimiento de 0.841 de personal se asume que equivale a 1 persona. En el caso contrario, un requerimiento de 3.123, se asume que equivale a 3 personas.

[MEDICION DE CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRATACION. PROCEDIMIENTOS: MONITOREO Y PAGOS DE SALUD MODALIDAD EVENTO

DEPENDENCIA: CONTABILIDA
D

FECHA: _____

FORMULARIO No 1

1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11
PROCESOS POR DEPENDENCIA	ETAPA O FASE	TAREA ACTIVIDAD	NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	REQUISITOS DE LA TAREA	CANTIDAD PROMEDIO QUE SE REPITE LA TAREA EN EL MES	TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA TAREA DISTRIBUIDO POR NIVELES		TOTAL PROMEDIO O MESHORAS HOMBRE	TOTAL PROMEDIO O MESHORAS HOMBRE	CANTIDAD DE PRODUCTOS GENERADOS EN EL MES O METAS PROPUESTAS
							PROFESIONAL	TECNICO			
ADMINISTRACION DE LA CONTRATACION PROCEDIMIENTO: MONITOREO Y PAGOS DE SALUD MODALIDAD EVENTO	RADICACION DE CUENTAS	VALIDACION RIPS CARGA EN AUDITA CORRECCION INC RADICAR CUENTA	TECNICO AUXILIAR CONTABLE	CONTABILIDAD NORMATIVIDAD OFIMATICA CONOCIMIENTO MAENJO DE PROGARMAS CONOCIMEINT O DE PROCESOS	420	0.3346		0.3346	140,5124	140,5124	420 CUENTAS RADICADAS
12 TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, ETAPAS Y PROCESOS								0.3346	140,5124	140,5124	
13 TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DE EMPLEO Y TOTAL DE PERSONAL									0,841	0,841	

FORMULARIO No. 2

Para la elaboración del FORMULARIO No.2, PERSONAL REQUERIDO PARA LA INSTITUCIÓN se trasladan todos los totales de personal requerido por cada nivel (últimacasilla de las subcolumnas de la columna 8 del FormularioNo.1) que se haya elaborado para cada dependencia, a las respectivas casillas del formulario No. 2 en la fila correspondiente a la misma dependencia.

Luego, en el Formulario No.2 : se suman horizontalmentelos requerimientos de personal de cada dependencia, y nos da la cantidad de empleados requerida para la misma.

PERSONAL REQUERIDO POR FASE PARA LA EMPRESA

FORMULARIO 2.

FASE O ACTIVIDAD	PROFESIONAL	TECNICO	TOTAL POR FASE
RADICACIÓN		1	1
REGISTRO		8	8
CAUSACIÓN		1	1
DISTRIBUCIÓN DE CUENTAS		1	1
REGISTRO DE CUENTAS PREAUDITADAS		6	6
RECEPCIÓN RADICACIÓN CUENTAS FASE II		3	3
AUDITORIA TÉCNICA		3	3
AUDITORIA MEDICA DE CUENTA		4	4
TESORERÍA		1	1
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL		28 PERSONAS	28 PERSONAS

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
VALIDACIÓN RIPS	5.15 min
CARGA EN AUDITA	4.40
CORRECCION INCONSISTENCIA	4.19
RADICAR	5.02
DEMANDA DE CUENTAS/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,3346
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	140,5124
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE	0,8412

Fuente: Este estudio. Diseñado Luis Ipial Adaptación modelo y referencia la metodología para determinar las cargas de trabajo en una dependencia.

El orden de Prioridad de los procesos a estudiar se establece de acuerdo a la unidad de negocio a la que pertenece, de manera que el estudio inicia con los procesos relacionados a la E.P.S. de Emssanar ubicada en la calle 11 No 33 esquina barrio la Aurora durante los meses de abril, mayo, junio para el primer informe y finaliza con procesos de Servicio de Información y Atención al usuario (S.I.A.U) ubicado en la carrera 26 No 1- 117 sede Crecemillas de la ciudad de pasto durante los meses de julio, agosto, y septiembre para el segundo informe. De acuerdo a lo anterior el orden de estudio discriminado por procedimientos sería de la siguiente manera:

1. Monitoreo y Pagos de Salud Modalidad Evento
2. Monitoreo y Pagos de Salud Modalidad Capitalización
3. Atención a Solicitudes Personales
4. Autorización de Servicios
5. Referencia y Contrareferencia
6. Gestión de Eventos Pos y No-Pos
7. Gestión de PQRS
8. Afiliación
9. Gestión de Base de Datos
10. Recobros
11. Gestión Administrativa de Tutelas
12. Asignación de Citas

ASPECTOS A TENER EN CUENTA:

- La medición de los tiempos se realiza por cronometraje de las actividades que se desarrollan en el proceso, entendiéndose estas como el conjunto de pasos que la conforman. Adicionalmente es necesario acompañar al trabajador toda la jornada debido a que hay actividades que no tienen un momento fijo para realizarse.
- Se midieron cada una de las actividades involucradas en el procedimiento Pagos Salud con el fin de medir la carga propia del mismo, pero también se tuvieron en cuenta los tiempos muertos y tiempos dedicados a actividades que están por fuera del procedimiento, con el fin de poder analizar el origen de la carga por cargo.
- Al realizar el estudio se tuvo presente que existen diferentes tipos de cuentas: las cuentas con volumen alto de facturas y las cuentas con volumen bajo de facturas. Igualmente se debe tener en cuenta que hay facturas con diferente tipo de complejidad, esto con el fin de poder realizar los análisis pertinentes.
- Fue indispensable que en la medida en que se toman los tiempos se tome por escrito toda información que sea útil para un posterior análisis del procedimiento, con el fin de poder identificar posibles causas de retrasos en los tiempos, oportunidades de mejora, etc.
- La muestra se calcula con base en un universo finito, que en este caso serán los datos históricos del periodo comprendido entre agosto del 2010 y febrero del 2011 (últimos 7 meses) de número de facturas y cuentas que ingresan al procedimiento. La muestra es la siguiente: n de facturación = 384 y n de cuenta = 94

ESTUDIO PROCEDIMIENTO MONITOREO Y PAGOS DE SALUD MODALIDAD EVENTO O FACTURACIÓN.

El presente estudio de carga laboral se realizó fase a fase y atención por atención de los procedimientos en análisis por el método de cronometraje y cálculo de tiempos estándar por actividad.

TOMA DE TIEMPOS FASE RECEPCIÓN Y RADICACIÓN: Para estas dos fases del procedimiento de pagos por evento, la medición de tiempos se realizaron por cuenta de cobro, sin embargo se distribuyó por factura para alinear con la unidad de flujo. Los datos se deben capturar durante los primeros 20 días del mes, puesto que en esta fecha se empieza a recibir la mayor cantidad de cuentas por parte de los cobradores, los datos se tomaron entre el 8 y el 14 de Abril, puesto que solo se dispone de una persona para dicha labor.

Las actividades medidas son:

1. Recibo y Validación de RIPS: Recibo de cuentas, verificación en la malla del ministerio, corregir de ser posible y cargar los RIPS al sistema.
2. Carga en el audita.
3. Corrección de Inconsistencias.
4. Radicación: Asignación de consecutivos.

A1										
FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
AUDITA										
n	No RADIC	No FACTU	IPS	VAL. RIPS	CARGA	CORREC	RADICAR	TOTAL	OBSERVACIONES	
4	1	37830	234 ESE HOSPITAL JOSE MARIA HERNANDEZ - MOCOA (PUTUMAYO	00:09:48	00:07:12	00:07:02	00:07:43	00:31:45	El sistema esta lento al cargar en audita	
5	2	37831	1 ESE METROSALUD - MEDELLIN (ANTIOQUIA)	00:05:44	00:03:05	00:07:01	00:05:57	00:21:47	Se realiza corrección en procedimientos, atiende a público que esta entrgando cuentas	
6	3	37833	13 FUNDACION LOS OCOBOS - BOGOTA DC (BOGOTA)	00:05:31	00:03:34	00:02:06	00:00:53	00:12:04		
7	4	37834	130 DROGUERIA Y SERVICIO FARMACEUTICO SAN ANDRES - ORITO	00:05:29	00:02:44	00:02:55	00:04:46	00:15:54		
8	5	37835	6 ESE HOSPITAL SAN JOSE - ISNOS (HUILA)	00:07:59	00:05:17	00:02:49	00:05:12	00:21:17		
9	6	37838	24 FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:03:54	00:06:02	00:02:45	00:01:14	00:13:55		
10	7	37839	1660 FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:02:06	00:11:35	00:01:39	00:09:05	00:24:25	Al radicar el sistema esta lento	
11	8	37841	9 ESE HOSPITAL SUBA II NIVEL - BOGOTA DC (BOGOTA)	00:02:55	00:03:35	00:01:14	00:07:01	00:14:45		
12	9	37842	39 TRAUMEDICAL - CLINICA DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS LTDA - P	00:02:49	00:14:14	00:04:38	00:02:06	00:23:47	Demora al cargar rips en sistema	
13	10	37843	63 ESE INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA - BOGOTA DC (B	00:02:45	00:02:16	00:02:25	00:02:55	00:10:21		
14	11	37844	4 ESE HOSPITAL SAN JOSE - SAN JOSE (CALDAS)	00:01:39	00:05:09	00:01:36	00:02:49	00:11:13		
15	12	37845	3 ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO JAVIER - ACEVEDO (HUILA)	00:01:14	00:01:12	00:01:31	00:02:45	00:06:42		
16	13	37846	61 IPS SANAR SALUD LTDA - SANDONA (NARIÑO)	00:04:38	00:00:42	00:01:53	00:01:39	00:08:52		
17	14	37847	2 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO - BOGOTA DC (BOGO	00:02:25	00:02:56	00:08:57	00:03:14	00:17:32		
18	15	37848	15 CLINICA AYNAN LTDA - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:36	00:07:01	00:01:51	00:04:38	00:15:06		
19	16	37849	39 OPTICA FAMILIAR EU - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:31	00:02:06	00:07:01	00:02:25	00:13:03		
20	17	37850	40 CENTRO DE IMAGENES DIAGNOSTICAS TERCER MILENIO LTDA -	00:01:53	00:02:55	00:02:06	00:01:36	00:08:30		

El grafico muestra el diseño de formato utilizado para la compilación de Tiempos totales para la actividad de radicación y luego para luego realizar la medición de carga laboral por el método de cronometraje

TOMA DE TIEMPOS FASE REGISTRO: La medición de los tiempos de la actividad cargue de cuenta en el sistema, desagregación e impresión del soporte se hace por cuenta de cobro; sin embargo se distribuirá el tiempo por factura para alinear la unidad de flujo. La verificación de inconsistencias y el direccionamiento de las facturas se miden por facturas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	n	No RADIC	No FACTURAS	IPS	CARGA	VER Y COR	DESAGRE	TOTAL	OBSERVACIONES
3	1	37687	205	PROINSALUD	00:10:19	00:19:00	00:29:19	00:58:39	
4	2			PROINSALUD	00:02:06	00:03:16	00:05:22	00:10:44	
5	3			PROINSALUD	00:09:18	00:03:18	00:12:37	00:25:14	
6	4			PROINSALUD	00:01:53	00:01:47	00:03:40	00:07:21	
7	5			PROINSALUD	00:00:18	00:00:14	00:00:32	00:01:04	
8	6			PROINSALUD	00:00:49	00:00:59	00:01:48	00:03:35	
9	8			PROINSALUD	00:02:36	00:00:59	00:03:34	00:07:08	
10	9			PROINSALUD	00:00:46	00:00:50	00:01:37	00:03:13	
11	10			PROINSALUD	00:02:51	00:00:38	00:03:29	00:06:58	
12	11			PROINSALUD	00:05:13	00:00:42	00:05:55	00:11:50	
13	12			PROINSALUD	00:09:38	00:03:42	00:13:20	00:26:40	
14	13			PROINSALUD	00:01:35	00:00:58	00:02:33	00:05:07	
15	14			PROINSALUD	00:19:00	00:02:18	00:21:18	00:42:35	
16	15			PROINSALUD	00:03:16	00:04:12	00:07:28	00:14:56	
17	16			PROINSALUD	00:03:18	00:01:55	00:05:13	00:10:27	
18	17			PROINSALUD	00:01:47	00:02:04	00:03:51	00:07:43	
19	18			PROINSALUD	00:00:14	00:00:49	00:01:04	00:02:07	
20	19			PROINSALUD	00:00:59	00:00:33	00:01:32	00:03:04	

Diseño y Fuente: Este estudio

Diseño cuadro de Excel para obtener totales de la actividad para luego sacar tiempos estándar de la muestra y realizar la medición de la carga laboral por el método de cronometraje

TOMA DE TIEMPOS FASE CAUSACIÓN: La medición de los tiempos de ésta fase se hace por cuenta de cobro causada y luego se distribuirá por facturas. Se recogieron los datos entre el 15 y 18 de Abril. La toma se debe hacer tiempo completo debido a que hay actividades que se realizan solo en momentos fijos, como las actividades 3 y 4. Las actividades a medir son:

1. Causar: Revisar cuenta vs. desagregación y Causación.
2. Imprimir y Organizar: Acomodar soportes.
3. Ingresar radicados en el audita y archivar documentación.
4. Introducir al sistema información de glosas.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	FORMATO DE CAUSACION							
2	n	No RADIC	Nº COSTOS	CAUSAR	IMPR Y ORGAN	INGRESAR RADICADOS AL AUDITA Y ARCHIVAR	INGRESAR AL SISTEMA INFO. DE GLOSAS	OBSERVACIONES
3	1	37971	15	00:08:18	00:01:37	00:05:23	00:01:53	La toma de muestra inicia alas 11:06:14 del 15 de abril
4	2	37973	5	00:08:06	00:05:19	00:00:12	00:02:15	
5	3	37957	51	00:10:52	00:02:37	00:02:37	00:01:32	
6	4	37979	1	00:02:22			00:01:31	Las filas marcadas corresponden a que fueron causadas individualmente y las actividaes de imprimir y organizar e
7	5	37986	2	00:02:44			00:01:27	ingresar radicados al audita y archivar
8	6	37987	4	00:02:18			00:01:25	se realizaron al mismo tiempo para las cuentas que fueron
9	7	37988	4	00:03:31			00:01:16	entregadas en bloque de 6
10	8	37989	11	00:03:33			00:01:13	
11	9	37993	1	00:01:23	00:05:48	00:04:08	00:01:29	
12	10	37980	4	00:03:08			00:02:02	Se trata de otro caso de cuentas entregadas en bloque de 4;pero
13	11	38000	8	00:03:09			00:01:40	en estas muestras, el auxiliar indica comose realiza la actividad
14	12	38003	4	00:02:26			00:01:45	causa individualmente y realiza las otras 2 actividaes al mismo tiempo
15	13	38010	6	00:03:10	00:08:12	00:08:12	00:01:22	para un tiempo total de 00:08:12 para las 2 ultimas actividaes
16	14	37977	30	00:09:20	00:02:20	00:02:21	00:01:46	
17	15	37952	1	00:02:47	00:02:09	00:02:09	00:01:18	

Diseño y Fuente: Este estudio.

	FORMATO DE CAUSACION								
	n	No RADIC	No facturas	Nº COSTOS	CAUSAR	FECHA	OBSERVACIONES		
							F.E	PROVISION	CRUCE
3	1	37971	128	15	00:08:18	15/04/011	X	X	X
4	2	37973	880	5	00:08:06	15/04/011	X	X	
5	3	37957	228	51	00:10:52	15/04/011	X	X	
6	4	37979	18	1	00:02:22	15/04/011	X	X	
7	5	37986	2	2	00:02:44	15/04/011	X		X
8	6	37987	4	4	00:02:18	15/04/011	X		X
9	7	37988	6	4	00:03:31	15/04/011	X	X	
10	8	37989	16	11	00:03:33	15/04/011	X	X	
11	9	37993	1	1	00:01:23	15/04/011	X		
12	10	37980	24	4	00:03:08	18/04/011	X	X	
13	11	38000	19	8	00:03:09	18/04/011	X	X	
14	12	38003	28	4	00:02:26	18/04/011	X	X	
15	13	38010	24	6	00:03:10	18/04/011	X	X	X
16	14	37977	895	30	00:09:20	18/04/011	X	X	X
17	15	37952	1	1	00:02:47	18/04/011	X		X
18	16	38022	23	13	00:04:42	18/04/011	X	X	

Diseño y Fuente: Este estudio.

Formatos utilizados para toma de muestras totales en las actividades de la fase causación.

TOMA DE TIEMPOS FASE AUDITORÍA: Para la medición de la actividad Auditoría no se tendrá en cuenta la medición de los tiempos de conciliación, por lo cual es importante aclarar que dicha actividad se analizó por separado. Los datos se recolectaron entre el 19 y 20 de Abril, recolectando datos medio día en Auditoría médica y medio día en Auditoría técnica.

Las actividades medidas para los auditores son:

1. Revisar y separar Conciliación. (Analistas y Médicos)
2. Facturas por complejidad.

3. Auditar: La verificación de la información general en el sistema, revisión de procedimientos, historia clínica, pertinencia, tarifas pactadas y soportes de alta complejidad. (Analistas y Médicos)
4. Cargar cuenta en el sistema.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	FORMATO AUDITORÍA								
2	n	No. Rad	IPS	No. Facturas	Revisar y Separar	Auditar	Cargar cuenta	Tiempo total	Observaciones
3	1	38110	Hospital Local de Puerto Asis	40					La muestra se trata de suministro de medicamentos el valor de de 513.191 y de la cual se toma 20 facturas
4	2			40	00:00:07	00:02:29	00:00:05	00:02:41	
5	3			40	00:00:07	00:02:29	00:00:05	00:02:41	
6	4			40	00:00:07	00:01:04	00:00:05	00:01:16	
7	5			40	00:00:07	00:00:57	00:00:05	00:01:09	
8	6			40	00:00:07	00:00:47	00:00:05	00:00:59	
9	7			40	00:00:07	00:01:14	00:00:05	00:01:26	
10	8			40	00:00:07	00:00:46	00:00:05	00:00:58	
11	9			40	00:00:07	00:00:22	00:00:05	00:00:34	
12	10			40	00:00:07	00:00:37	00:00:05	00:00:49	
13	11			40	00:00:07	00:01:31	00:00:05	00:01:43	
14	12			40	00:00:07	00:00:48	00:00:05	00:01:00	
15	13			40	00:00:07	00:00:35	00:00:05	00:00:47	
16	14			40	00:00:07	00:00:43	00:00:05	00:00:55	

Diseño y Fuente: Este estudio.

Formato para compilación de totales elaborado en Excel para toma de tiempos fase auditoria.

TOMA DE TIEMPOS FASE CONTROL DE CUENTAS: La medición de los tiempos se hizo por cuenta de cobro, sin embargo el tiempo se distribuyó de acuerdo al número de facturas por cuenta, para así alinear con la unidad de flujo del procedimiento. Se recolectar la información entre el 25 y 27 de Abril. Los datos se tomaron de manera continua, puesto que las dos etapas las realiza un mismo trabajador en diferentes tiempos.

Las actividades medidas para los auxiliares en la primera etapa son:

1. Recibir la cuenta y verificar que esté completa con todos los soportes.
2. Clasificar y distribuir a Auditores o Analistas.
3. Ingresar al sistema cuentas pre auditadas.

	A	B	C	D	E	F
1	FORMATO DE control de cuantas(AUXILIARES)					
2	n	No. Rad.	No. Fact	Recibir Cuenta	diligenciar formato excel	Observaciones
3	1	38191	1536	00:00:02	00:00:06	
4	2	38192	24	00:00:02	00:00:06	
5	3	38195	340	00:00:02	00:00:06	
6	4	38196	1035	00:00:02	00:00:06	
7	5	38197	35	00:00:02	00:00:06	
8	6	38207	1	00:00:02	00:00:06	
9	7	38208	1	00:00:02	00:00:06	
10	8	38209	1	00:00:02	00:00:06	
11	9	38218	30	00:00:02	00:00:06	
12	10	38221	323	00:00:02	00:00:06	
13	11	38255	1	00:00:02	00:00:06	
14	12	38257	5	00:00:02	00:00:06	
15	13	38258	1	00:00:02	00:00:06	

Diseño y Fuente: Este estudio.

FORMATO EN EXCEL PARA TOMA DE TIEMPOS TOTALES EN CONTROL DE CUANTAS AUXILIARES.

Las actividades medidas para los auxiliares en la segunda etapa son:

1. Control de la cuenta: Cargue de la cuenta en el sistema, imprimir resumen de glosas para enviar a contabilidad e IPS, liquidación y demás soportes.
2. Organizar y archivar reportes de cuentas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Formato Control de Cuentas Fase II												Cuentas entregadas a archivo		Cuentas entregadas a Tesorería	
2	n	C.Cost	No. Rad	No. Fact	T. Oper	T. T.	n	C.Cost	No. Rad	No. Fact	T. Oper	T. T.	No.	Rad.	No.	Rad.
3	1	1,2,3,4 y 5	37938	56	00:06:43	00:15:32	49	1,4	37878	271	00:01:54	00:04:00	1	37051	1	37543
4	2	1,2,4 y 5	37835	6	00:04:58	00:09:53	50	1	37877	201	00:01:03	00:02:15	2	36923	2	37551
5	3	1	37848	15	00:00:55	00:01:27	51	1,4 y 5	37879	45	00:03:04	00:08:01	3	37210	3	37741
6	4	3 y 6	37863	94	00:01:23	00:08:22	52	1,3,4,5	37881	166	00:01:25	00:05:32	4	36918	4	37743
7	5	1 y 4	37886	18	00:03:25	00:06:33	53	1,2,3,4,5,6	37853	768	00:01:30	00:04:03	5	37256	5	37748
8	6	1,2,3,6 y 10	37741	253	00:04:04	00:11:54	54	6	37880	1	00:01:28	00:04:17	6	37167	6	37834
9	7	1 y 3	37909	31	00:05:19	00:08:49	55	1	37854	564	00:01:43	00:03:46	7	36990	7	37835
10	8	3	37862	2	00:02:28	00:11:03	56	1,6	37884	7	00:00:38	00:02:04	8	37208	8	37843
11	9	1	37910	2	00:03:59	00:06:56	57	6	38044	1	00:00:54	00:01:19	9	35388	9	37848
12	10	2 y 8	37912	202	00:04:51	00:12:34	58	1	37866	1	00:01:05	00:02:33	10	35390	10	37851
13	11	1,3 y 4	37923	490	00:02:27	00:12:13	59	1	38097	4	00:01:05	00:01:50	11	35276	11	37862
14	12	1	37905	64	00:01:33	00:02:41	60	3	37837	2	00:00:58	00:04:02	12	37214	12	37863
15	13	1 y 8	37896	5	00:01:58	00:03:56	61	1,6	38073	1	00:01:19	00:05:21	13	37268	13	37886
16	14	1,2,3 y 4	37543	299	2:01:42a.r	00:02:12	62	1	38871	1	00:01:28	00:02:46	14	37431	14	37895
17	15	1,2 y 3	37895	53	00:01:41	00:06:47	63	1	37927	1	00:02:19	00:02:57	15	37423	15	37896
18	16	1 y 6	37911	3	00:01:20	00:04:12	64	1	38040	1	00:01:25	00:05:07	16	37440	16	37905
19	17	1,3 y 8	37915	2	00:02:47	00:03:40	65	1,6	38027	1	00:01:32	00:03:17	17	37421	17	37909
20	18	1,3,8 y 10	37743	171	00:04:38	00:08:41	66	1	37831	1	00:01:18	00:03:05	18	37457	18	37910

Diseño y Fuente: Este estudio.

Observación: En control de cuentas se tomaron el tiempo en el cual el operario hace sus actividades y el tiempo total incluido el tiempo ocioso esperando el cargue del sistema, para así determinar el porcentaje de tiempo muerto por tardanza del sistema.

TOMA DE TIEMPOS FASE TESORERÍA: Esta fase tuvo un manejo especial, puesto que no se identificó a fondo como se está desarrollando el procedimiento, con el fin de fijar cuales son las actividades que se realizan, con qué frecuencia y así establecer un diagrama de flujo estándar del procedimiento. Luego se procedió a medir los tiempos de ejecución de las actividades. Se realizó la toma de datos entre el 27 y 29 de Abril, Mayo, junio por las anteriores razones.

Las actividades medidas son:

1. Confrontación Cuentas con Relación.
2. Radicación.
3. Ubicar Fecha de Vencimiento.

	A	B	C	D	E	F	G	J	K	L
1	Tesorería									
2	Actividad	RAD	NOMBRE IPS	FRA	fecha	VALOR	Revisión Cuentas con Relación	Radicación	Ubicar Fecha de Vencimiento	Archivo Cuentas de Cobro
3	1	37678	REEMBOLSO-JORGE EDMUNDO LOPEZ	37678	05/05/011	295.000	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
4	2	37762	REEMBOLSO-DILIA CALDERON	37762	05/05/011	375.000	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
5	3	37813	REEMBOLSO-COOPNASER	37813	05/05/011	896.100	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
6	4	37831	ESE METROSALUD - MEDELLIN	227	05/05/011	49.793	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
7	5	37837	FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PAS	3110246	05/05/011	391.226	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
8	6	37845	ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO JAVIER	3243	05/05/011	70.200	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
9	7	37847	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO -	46822	05/05/011	166.124	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
10	8	37849	OPTICA FAMILIAR EU - MOCOIA (PUTUMA)	518	05/05/011	831.900	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
11	9	37853	COOEMSSANAR IPS LTDA	1026	05/05/011	29.928.925	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
12	10	37854	COOEMSSANAR IPS LTDA	1029	05/05/011	24.498.000	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05
13	11	37866	ESE HOSPITAL SAN RAFAEL - FACATATIV	24897	05/05/011	585.880	00:00:01	00:00:05	00:05:00	00:07:05

Diseño y Fuente: Este estudio.

N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
05-may-11					05-may-11				
ACTIVIDAD	Revisión Cuentas con Relación	Radicación	Ubicar Fecha de Vencimiento	Archivo Cuentas de Cobro	ACTIVIDAD	Revisión Cuentas con Relación	Radicación	Ubicar Fecha de Vencimiento	Archivo Cuentas de Cobro
TIEMPO TOTAL ACTIVIDAD	00:11:11	00:06:30	00:30:07	00:42:30	TIEMPO TOTAL ACTIVIDAD	00:10:25a.m.	00:03:46	00:38:10	00:34:22
No cuentas realizadas	62	62	62	62	NO cuentas realizadas	37	37	37	37

Diseño y Fuente: Este estudio.

Formatos tiempos totales tesorería para medir luego la carga laboral por el método de cronometraje.

ESTUDIO PROCEDIMIENTO DE PAGOS POR EVENTO EMSSANAR E.S.S

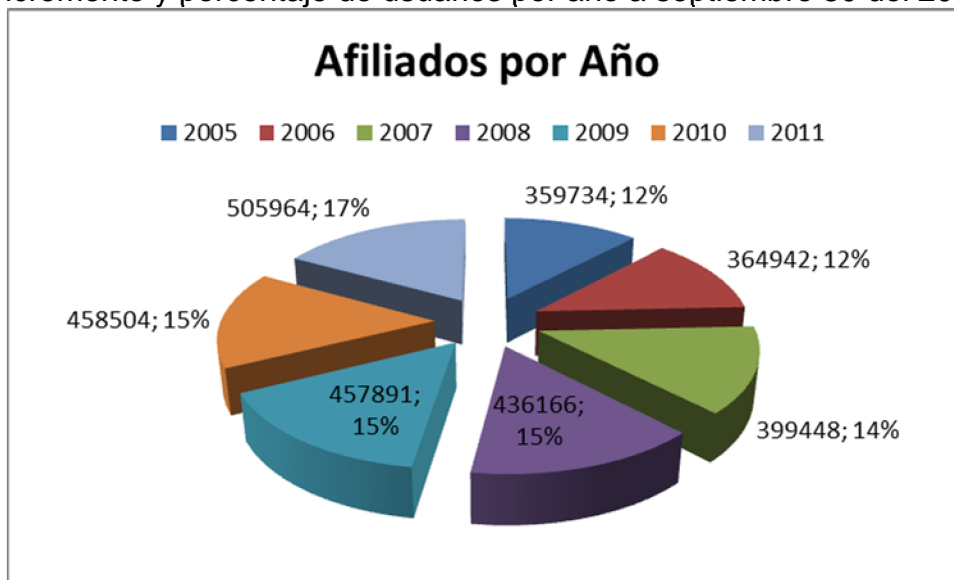
En el estudio del procedimiento Pagos por evento se estableció que existen actividades cuya unidad de flujo es Cuenta y otras cuya unidad es facturas. En las actividades que manejan cuentas se calculó una muestra de 94 datos para poder realizar afirmaciones con una confiabilidad del 95% y un error aceptable hasta del 10%. En las actividades que manejan facturas se calculó una muestra de 384 datos para poder realizar afirmaciones con una confiabilidad del 95% y un error aceptable hasta del 5%.

7.2 CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EMSSANAR.

DIAGNOSTICO ESTUDIO DE CARGA LABORAL EMSSANAR E.S.S. SAN JUAN DE PASTO.

Partiendo del ranking que ubica a Emssanar en el grupo A y en la escala tres como referente nacional para la elección de EPS-S y un incentivo a la calidad y a la sana competencia, la modificación del acuerdo 415 en el artículo 34, el good will del que tiene la organización frente a otras EPS-s, el incremento de afiliados por año, la crisis que atraviesa el sector salud frente a régimen subsidiado y las diferentes EPS-s que lo conforman; que conllevan a que los usuarios realicen traslados masivos a otras EPS-s y en el caso a EPS-S Emssanar para que se le brinde el servicio de salud. Además del análisis de que estos traslados son usuarios que ya vienen con un tratamiento médico. Luego de haber expuesto lo anterior, se procede a realizar el diagnóstico para detectar la falta o exceso de personal de acuerdo al siguiente estudio de carga laboral realizado por el método de cronometraje a los procedimientos de Monitoreo y Pagos de Salud Modalidad Evento y Servicio de Información y Atención al Usuario (S.I.A.U).

Incremento y porcentaje de usuarios por año a septiembre 30 del 2011



Fuente: Aseguramiento Afiliación y Registro Emssanar E.S.S. septiembre 30 de 2011

PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

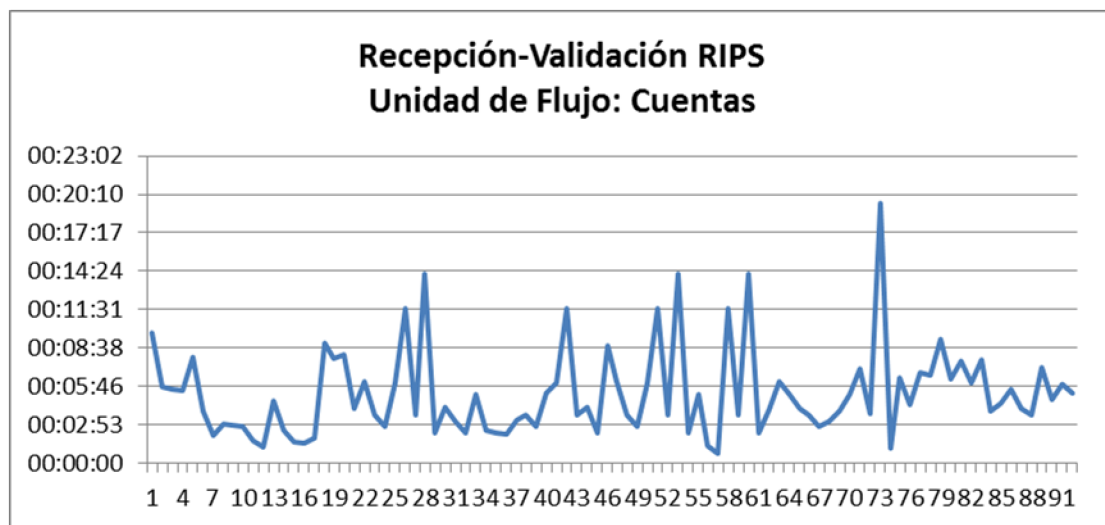
PROCEDIMIENTO MONITOREO Y PAGOS DE SALUD MODALIDAD EVENTO

7.2.1. Capacidad del procedimiento:

7.2.1.1. Determinación de Tiempos Estándar:

- **ACTIVIDAD: RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE CUENTAS**

La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 100 tiempos de duración para la actividad; sin embargo sólo se tendrán en cuenta 92 datos, puesto que los restantes pertenecen a reembolsos, y para estas muestras no se ejecutan todas las actividades a medir.

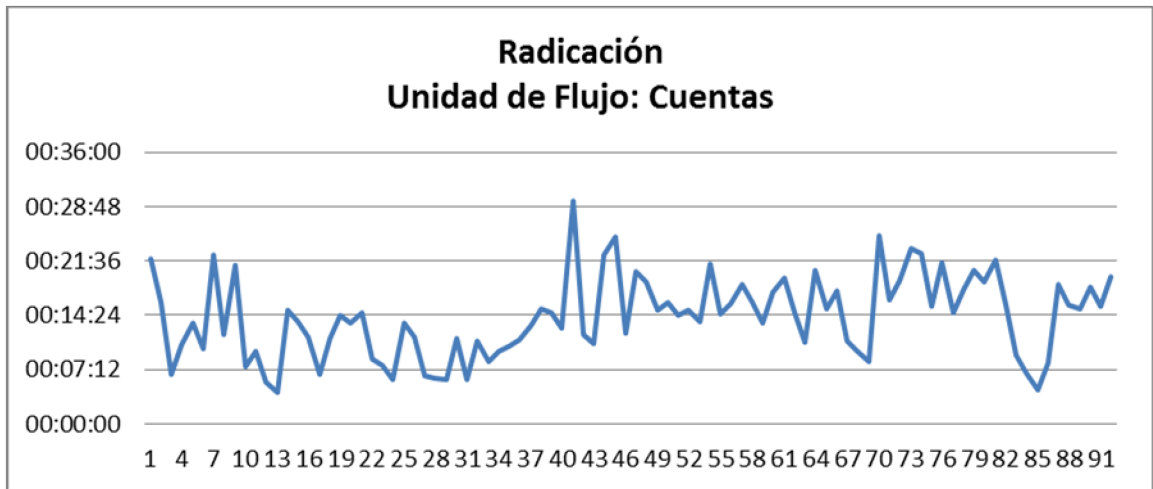


Fuente: Este estudio.

De acuerdo al gráfico del comportamiento de los tiempos de duración de la actividad, se puede observar que los datos oscilan entre 42 segundos y 19 minutos 32 segundos, además no se observan picos elevados lo cual permite decir que éstos presentan un comportamiento normal para las diferentes cuentas. De acuerdo a los datos recolectados, se puede decir con una confiabilidad del 95% y un error estimado de 10% que **el Tiempo Estándar es: 5,22 Min/Cuenta**. En promedio el tiempo requerido por factura es 71,66 Seg/Factura.

- **ACTIVIDAD: RADICACIÓN**

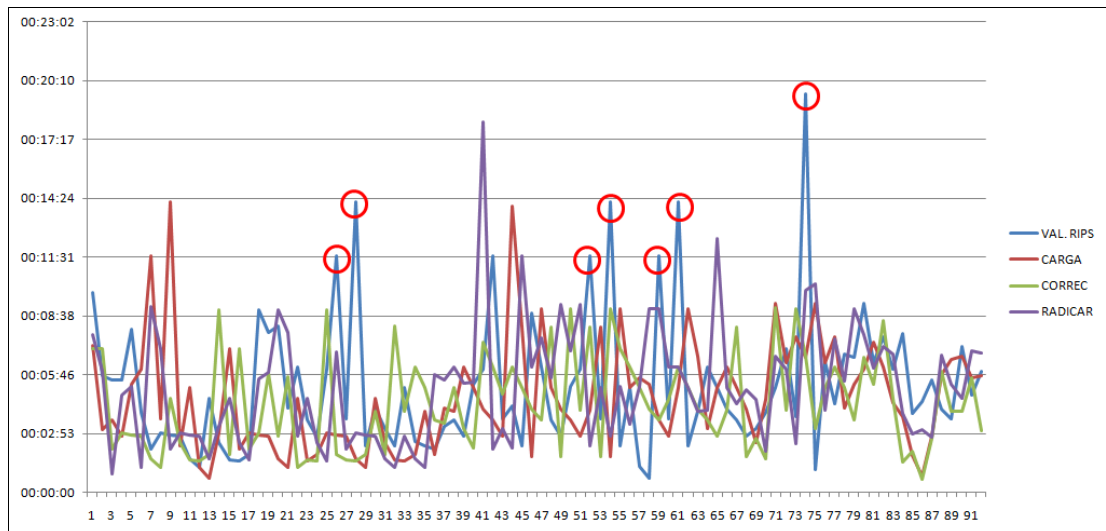
La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 100 tiempos de duración para la actividad. Sin embargo solo se tomaron en cuenta 92 datos para el análisis. Esto por la misma razón explicada en la actividad anterior.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica obtenida se puede observar un comportamiento normal en los datos recolectados. Se identifica variación en un rango entre 4 minutos 14 segundos y 29 minutos 37 segundos, lo cual depende en gran medida de la lentitud o rapidez del sistema. No se presentan picos muy elevados por lo cual se toman en cuenta todos los datos para el cálculo del tiempo estándar para la actividad.

De acuerdo a los datos recolectados, se puede decir con una confiabilidad del 95% que **el Tiempo Estándar es: 14,15 Min/Cuenta**. En promedio el tiempo requerido por factura es 225,42 Seg/Factura

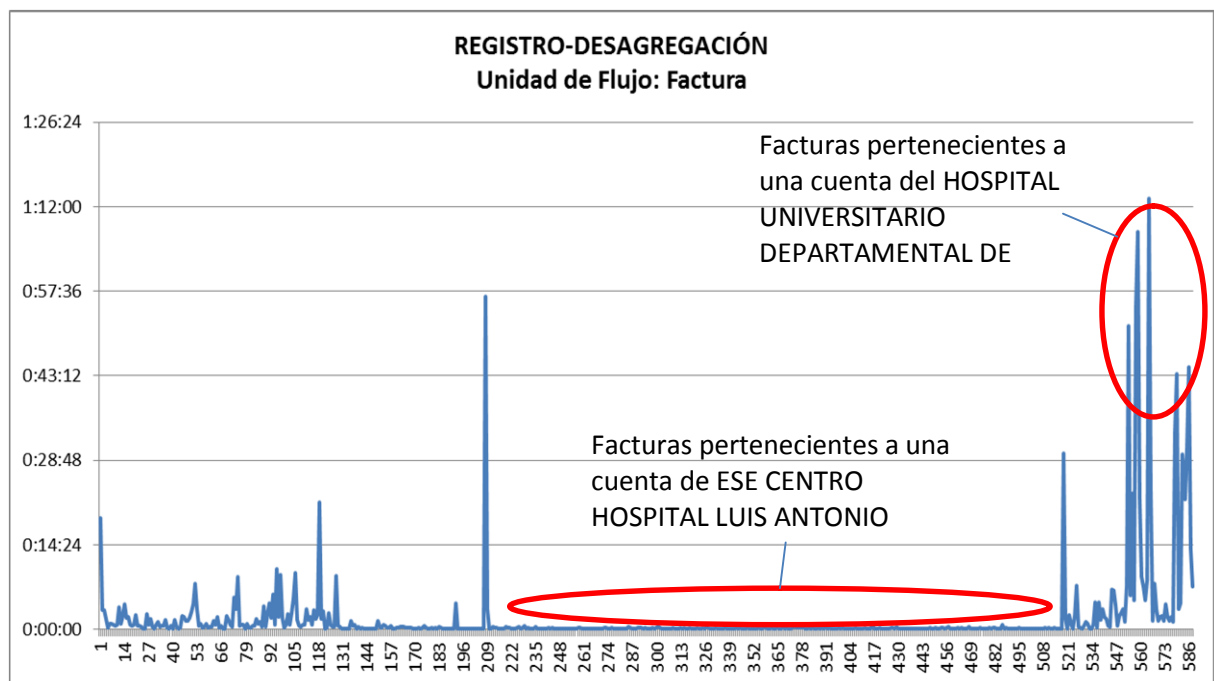


Fuente: Este estudio.

Como se puede observar en la gráfica de comparación de duración de las actividades de Validación de RIPS, Carga en el Audita, Corrección de Inconsistencias y Radicación, las circunferencias rojas representan picos en la actividad de Validar RIPS,

ACTIVIDAD: REGISTRO – DESAGREGACIÓN

La unidad de flujo de esta actividad es Factura. Para el estudio se tomó una muestra de 588 tiempos de duración para la actividad.



Fuente: Este estudio.

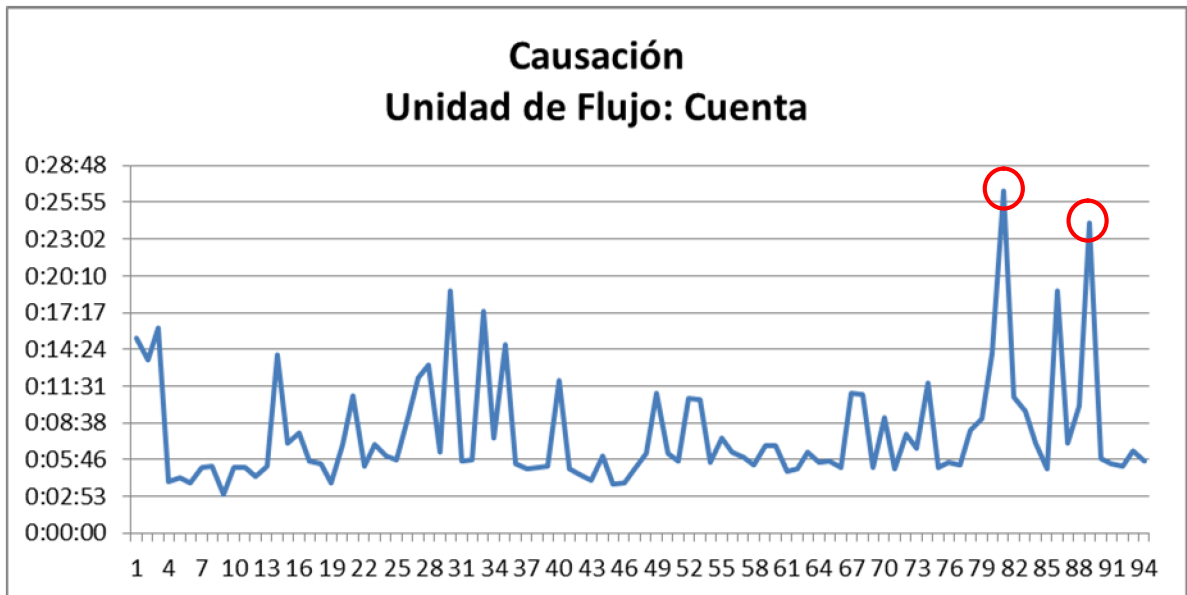
De acuerdo a la anterior gráfica se observa que el comportamiento de los datos recolectados presenta gran variabilidad, dependiendo de la organización de la IPS, de los errores que se deban corregir e incluso del tipo de factura en cuanto a complejidad y cantidad de procedimientos. Sin embargo no es posible decir que se hace referencia a comportamientos atípicos, por lo cual se deben tener en cuenta todos los datos para el cálculo del tiempo estándar de la actividad.

De acuerdo a los datos recolectados, se puede decir con una confiabilidad del 95% que **el Tiempo Estándar es: 1,91 Minutos/Factura.**

- **ACTIVIDAD: CAUSACIÓN**

La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 94 tiempos de duración para la actividad.

El tiempo registrado como causación abarca las siguientes actividades: Ingresar costos de las facturas, revisar si existe provisión y si es el caso aplicarla, revisar si existe cuenta cruce y si es el caso realizarlo. Además de lo anterior el tiempo incluye la duración de organizar soportes, archivar y entregar cuentas.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que los tiempos de las actividades correspondientes a causación tienen un comportamiento estable. El tiempo oscila entre 3:02 minutos y 26:47 minutos. Se pudo identificar que el tiempo de causación tiene una relación directamente proporcional con el número de costos que se deben ingresar al sistema y de la operación que requiera la cuenta (revisión provisión o cuenta cruce). Es necesario resaltar que el sistema utilizado en causación no presenta demoras ni mayores inconvenientes al momento de ingresar la información, por lo cual los tiempos más elevados encerrados por las circunferencias rojas están relacionados con el número de costos a ingresar.

Es así como se puede afirmar con una confiabilidad del 95%, que de acuerdo a los datos recolectados, **el Tiempo Estándar es: 7,90 Minutos/Cuenta**. En promedio se puede decir que una factura demora 128,66 segundos en ser causada.

- **ACTIVIDAD: INGRESO DE INFORMACIÓN DE GLOSAS EN SISTEMA CONTABLE**

Es conveniente tener en cuenta que no todas las órdenes de pago auditadas presentan glosas, por lo cual para determinar la capacidad de la fase, se debe

calcular que proporción de cuentas presentan glosas para poder hallar la demanda de cuentas que llegan a la actividad Ingreso de Información de Glosas. Dicho porcentaje de cuentas que presentan glosa se calcula a partir de la siguiente información:

Nº de cuentas radicadas glosadas

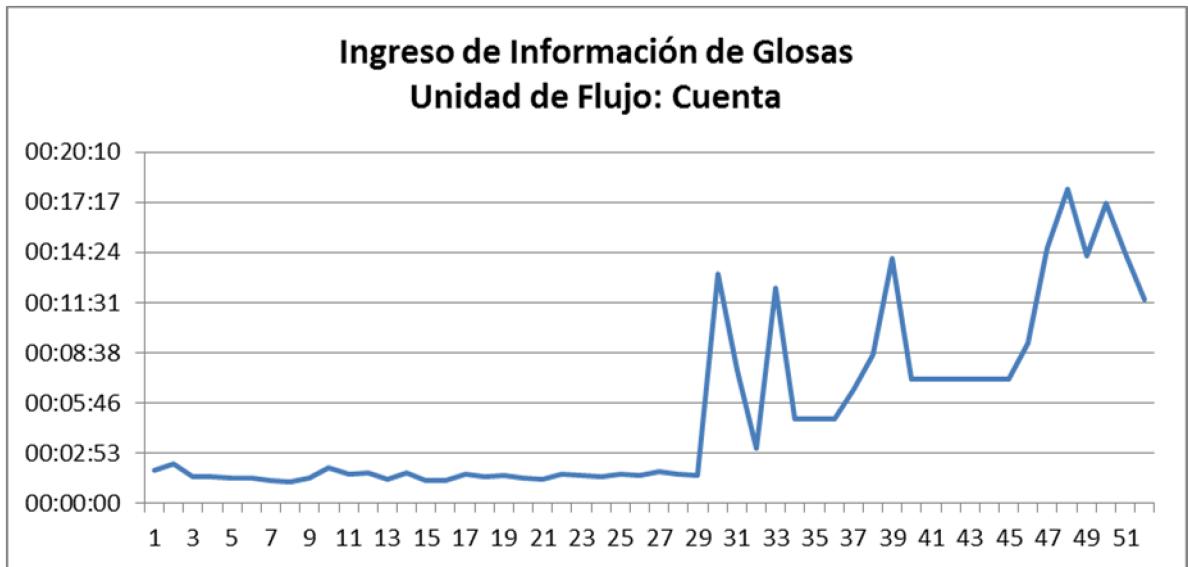
Año 2010 y primer trimestre de 2011

Mes	Total	Con glosa	% con glosa	Sin glosa	% sin glosa
ene-10	105	43%	141	57%	246
feb-10	147	39%	232	61%	379
mar-10	111	38%	182	62%	293
abr-10	102	33%	203	67%	305
may-10	71	27%	189	73%	260
jun-10	119	40%	175	60%	294
jul-10	106	30%	246	70%	352
ago-10	127	37%	217	63%	344
sep-10	134	32%	279	68%	413
oct-10	138	37%	240	63%	378
nov-10	139	38%	231	62%	370
dic-10	134	34%	257	66%	391
ene-11	135	40%	205	60%	340
feb-11	117	35%	220	65%	337
mar-11	150	39%	234	61%	384
abr-11	46	14%	272	86%	318
Total	1.881	35%	3.523	65%	5.404

Fuente: este estudio e informe programa audita gestión contable.

La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 52 tiempos de duración para la actividad.

La actividad medida consiste en la causación de las glosas en el sistema contable, de manera tal que se descarguen los valores glosados de la liquidación a pagar.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica se puede observar que existen dos patrones de comportamiento para los datos, los cuales se ven afectados por la cantidad de glosas que presentan las cuentas. No se establecen datos atípicos dentro de los tiempos evaluados. Los tiempos oscilan en un rango entre 1:13 y 18:04, lo cual es un comportamiento normal y por ende se pueden tomar en cuenta todos los datos recolectados para el cálculo del tiempo estándar.

Es así como se puede decir que de acuerdo a los datos recolectados respecto a la actividad, **el Tiempo Estándar es: 5,15 Minutos/Cuenta.**

- **ACTIVIDAD: CONTROL DE CUENTAS FASE I (DISTRIBUCIÓN DE CUENTAS)**

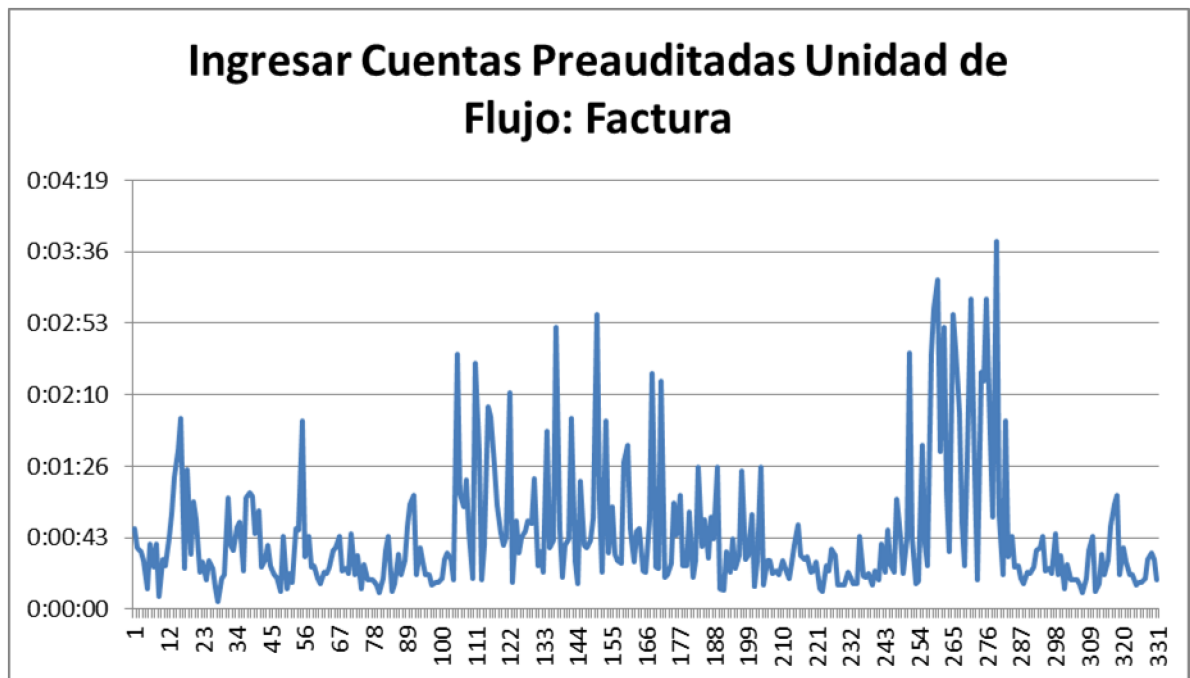
La unidad de flujo de la actividad es Cuentas. Se recolectó una muestra de 85 tiempos de duración para la actividad. Por cuestión de tiempo no se cumple con la muestra requerida.

Los datos recolectados son la suma de las actividades: Revisar Informe para la semana y Distribución de Cuentas. Al ser una actividad que se hace para un grupo de cuentas, el tiempo individual por cuenta se calcula como la división del tiempo total de la actividad entre el número de cuentas que distribuye.

De acuerdo a la información recolectada se puede decir que la actividad maneja un **Tiempo Estándar de: 0,18 Minutos/Cuenta.**

ACTIVIDAD: CONTROL DE CUENTAS FASE I (REGISTRO DE CUENTAS PREAUDITADAS)

La unidad de flujo de esta actividad es Facturas. Para el estudio se tomó una muestra de 311 tiempos de duración para la actividad. Aunque no se cumple la muestra por razones de tiempo, la cantidad de datos recolectados permite hacer afirmaciones con una confiabilidad aceptable. La actividad consiste en el ingreso en el sistema de cuentas que han sido previamente auditadas por los Auditores médicos Zonales. Para el desarrollo de la actividad se cuenta con 2 Auxiliares de Auditoría.



Fuente: Este estudio.

Como se puede observar en la gráfica, los datos correspondientes al tiempo de ejecución de la actividad en mención no son muy variables. Los datos se encuentran en un rango de tiempo entre cinco segundos y tres minutos con 42 segundos. La pequeña variación que se observa se debe a la naturaleza de las facturas y por tanto se toman en cuenta todos los datos para el cálculo del tiempo estándar.

A partir de la información recolectada de tiempos de ejecución se puede decir que el **Tiempo Estándar es: 0,75 Minutos/Factura.**

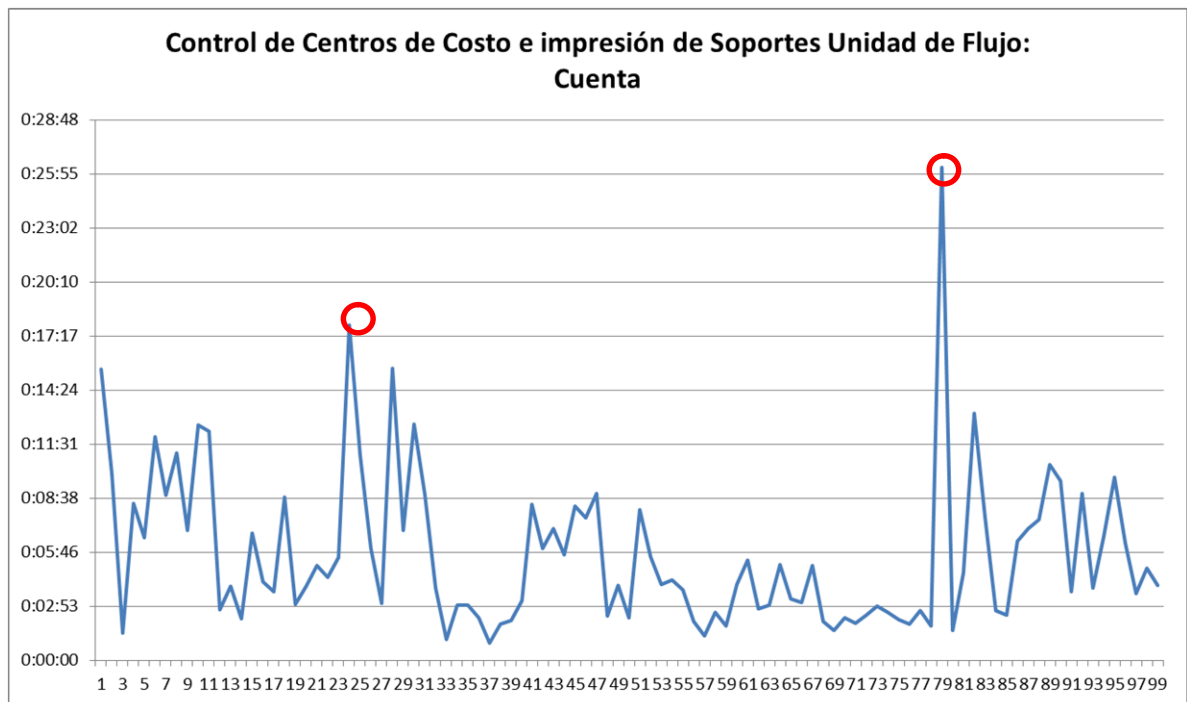
- **ACTIVIDAD: CONTROL DE CUENTAS FASE II (RECEPCIÓN Y RADICACIÓN DE CUENTAS)**

La unidad de flujo de ésta actividad es Cuenta. Para efectos del estudio se recolectó una muestra de 98 tiempos.

Los tiempos recolectados incluyen las siguientes actividades: Recepción y radicación de las cuentas y Diligenciamiento del reporte de fecha de radicación. De acuerdo a los datos recolectados se puede decir que la actividad maneja un **Tiempo Estándar de: 0,38 Minutos/Cuenta.**

- **ACTIVIDAD: CONTROL DE CUENTAS FASE II (CONTROL DE CENTROS DE COSTO E IMPRESIÓN DE SOPORTES)**

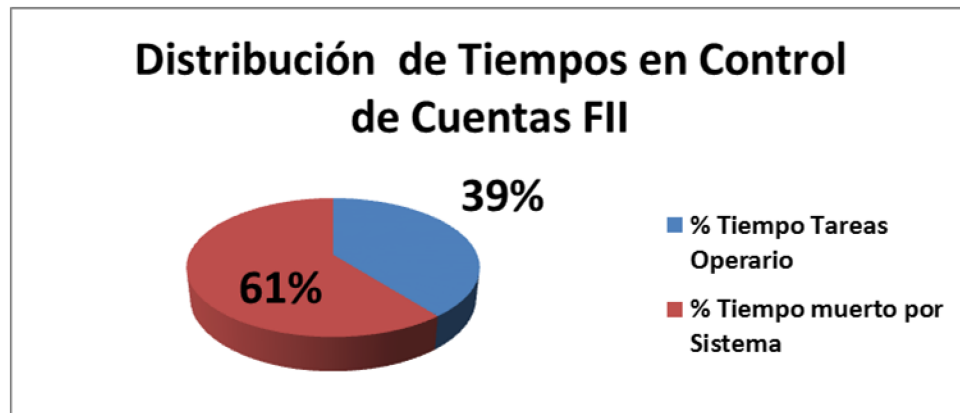
La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 99 tiempos de duración para la actividad y ésta incluye tareas como: carga de soportes en el sistema, impresión de los mismos, consolidación de paquetes para enviar a causación y tesorería y archivar.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica se puede observar que existen algunos picos demarcados por los círculos rojos, los cuales tienen como causa lentitud y demoras del sistema para la carga de los soportes; sin embargo estos datos son tomados dentro del

cálculo del tiempo estándar debido a que es un comportamiento normal del sistema de información.



Fuente: Este estudio.

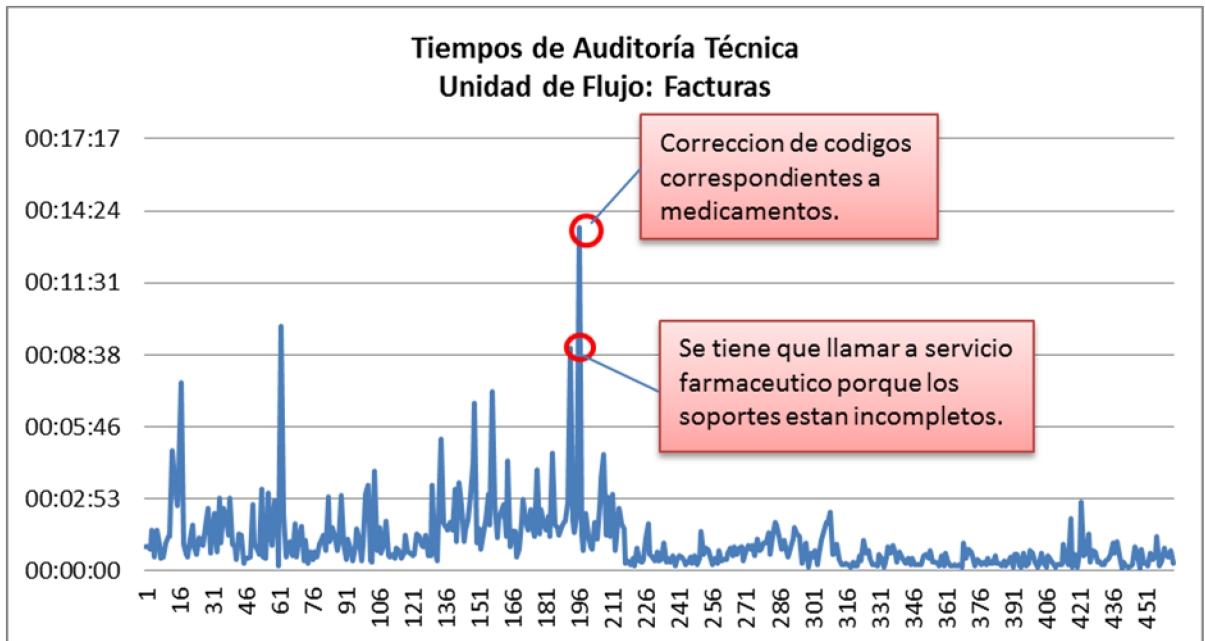
Como se aprecia en la anterior gráfica, el tiempo muerto causado por la lentitud y la demora del sistema de información para la carga de los reportes es muy elevado. De ésta manera podríamos decir que el tiempo estándar calculado en un 61% corresponde a la improductividad del sistema, y el restante 39% es correspondiente al tiempo dedicado a las labores de los auxiliares.

A partir de la información recolectada de tiempos de ejecución de la actividad se puede decir que el **Tiempo Estándar es: 5,68 Minutos/Cuenta**. Se puede decir que en promedio el tiempo requerido por factura es: 2,28 Seg/Factura.

- **ACTIVIDAD: AUDITORÍA TÉCNICA**

La unidad de flujo de esta actividad es Factura. Para el estudio se tomó una muestra de 463 tiempos de duración para la actividad.

El tiempo total tomado incluye las siguientes actividades: Organización y revisión preliminar de facturas, Auditoría y cargue para cierre de la cuenta en el sistema.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica podemos observar que no existen datos atípicos dentro de la información tomada y estos oscilan en un rango entre los 6 segundos y los 13 minutos 44 segundos. Sin embargo se presentan algunos picos, los cuales se deben a dos situaciones:

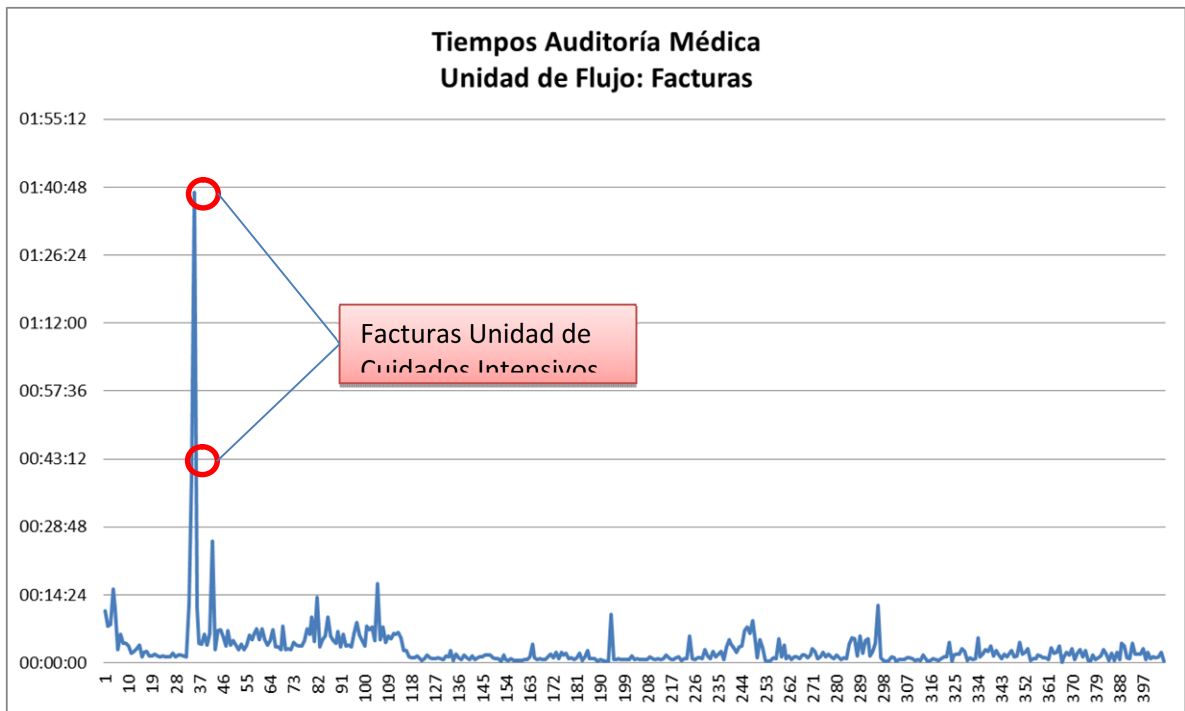
- ✓ **Corrección de Códigos de Medicamentos:** Se hace la corrección de medicamentos, los cuales no tienen códigos. Se realiza la búsqueda por internet debido a que la ingeniera encargada de codificar los medicamentos en el sistema no se encontraba en la ciudad.
- ✓ **Soportes Incompletos:** La Analista debe comunicarse con el área de servicio farmacéutico porque los soportes están incompletos.

Teniendo en cuenta lo anterior se toman todos los datos recolectados para el cálculo del tiempo estándar, puesto que a pesar de existir algunos picos, corresponden al desarrollo real y normal de la actividad.

Es así como se puede afirmar con un 95% de confiabilidad que la actividad tiene un **Tiempo Estándar de: 1,17 Minutos/Factura.**

- **ACTIVIDAD: AUDITORÍA MÉDICA**

La unidad de flujo de esta actividad es Factura. Para el estudio se tomó una muestra de 405 tiempos de duración para la actividad.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la gráfica se puede observar que existen algunos datos picos, los cuales se encierran en círculos rojos y hacen referencia a facturas correspondientes a UCI's. Si hacemos a un lado las facturas tipo UCI, los demás datos presentan un comportamiento normal, con variaciones no muy pronunciadas y con valores entre los 10 segundos y 25 minutos 49 segundos, los cuales dependen de la naturaleza de la IPS y de la complejidad de las facturas.

Si se tiene en cuenta todos los datos recolectados, tendríamos un **Tiempo Estándar de: 2,82 Minutos/Factura.**

Si poseemos en cuenta los datos de facturas correspondientes a UCI's obtendríamos un **Tiempo Estándar de: 30,57 Minutos/Factura.**

Si en cuenta los datos de todas las facturas a excepción de las correspondientes a UCI's obtendríamos un **Tiempo Estándar de: 2,61 Minutos/Factura.**

- **ACTIVIDAD: TESORERÍA**

La unidad de flujo de esta actividad es Cuenta. Para el estudio se tomó una muestra de 99 tiempos de duración para la actividad. Se debe tener en cuenta que las actividades medidas son: Confrontación de Cuentas con la relación, Radicación de la Cuenta, Ubicación de la fecha de vencimiento y el archivo de las mismas. Sin embargo se debe tener en cuenta que las actividades se hacen por

grupo o conjunto de Cuentas de Cobro, lo cual impide la medición de los tiempos por unidad de Cuenta; de esta manera se miden los tiempos dedicados a las actividades para los grupos de cuentas y luego ese tiempo se distribuye entre el número de las mismas. Es así como se determina un solo tiempo estándar de la actividad como la suma de los tiempos estándar de las sub-actividades.

También es necesario aclarar que la actividad correspondiente a la programación de los pagos no se tuvo en cuenta, puesto que en el momento del estudio, no se estaba realizando dicha actividad.

De acuerdo a lo anterior y a los datos recolectados se obtiene ***un Tiempo Estándar de: 1,78 Minutos/Cuenta.***

Para el cálculo de la capacidad se toma una demanda promedio de Cuentas y Facturas a 30 de septiembre.

CAPACIDAD PROMEDIO DE CUENTAS Y FACTURAS

DEMANDA PROMEDIO (CUENTAS/MES)	420
DEMANDA PROMEDIO (FACTURAS/MES)	124033

Fuente: Informe programa Informático Audita enero septiembre del 2011 Auditoria de cuentas. Emssanar E.S.S

Se tiene en cuenta que el inicio de la jornada laboral es de 7am a 12pm y de 1:30 pm a 5 con 15 minutos para tomar refrigerio en la mañana y en la tarde, con una hora para deporte y recreación en la semana.¹⁷

¹⁷ Fuente manual de Funciones Emssanar E.S.S.

7.2.2 Fase Radicación de Cuentas.

Unidad de Flujo: Cuenta recibidas.

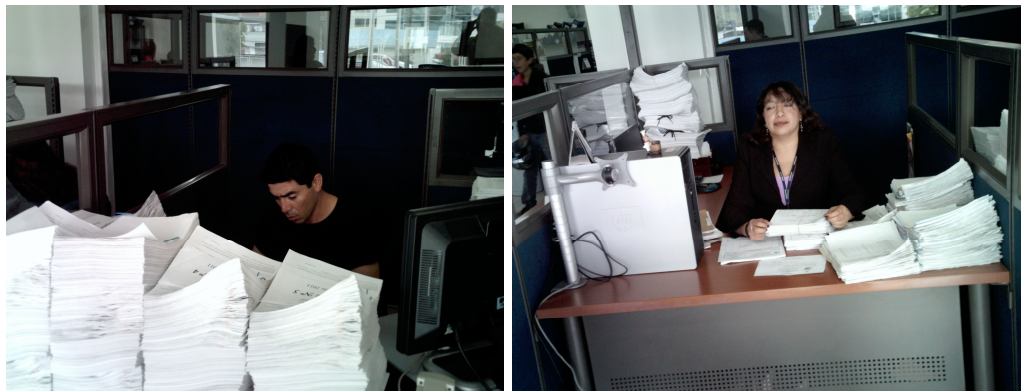
ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
VALIDACIÓN RIPS	5.15 min
CARGA EN AUDITA	4.40
CORRECCION INCONSISTENCIA	4.19
RADICAR	5.02
DEMANDA DE CUENTAS/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,3346
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	140,5124
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE	0,8412

Diseño y Fuente: Este estudio.

De acuerdo al análisis se afirma que un cargo para el cual se necesitan 0,84 esta subutilizado y realizando una aproximación decimal 0.84 a 1 se dice que la fase de radicación de cuentas se da abasto con una sola persona y no se necesita contratar a más personal.

7.2.3 Fase registro.

Figura 1. Auxiliares contables realizando la actividad de registro de cuentas EMSSANAR la Aurora



Unidad de flujo: facturas.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
REGISTRO - DESAGREGACIÓN	3,58 min
DEMANDA DE FACTURAS/MES	20672,1668
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	6
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,006384 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	1319,78 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE	7,9028

Diseño y Fuente: Este estudio.

En la fase registro se puede observar que se encuentra recargada de trabajo la capacidad instalada en el momento es de 6 auxiliares de auditoria y el personal requerido para un buen desempeño de la fase es de 8 personas y por ende se detecta falta de personal.

Por lo que se sugiere fusionar las dos fases de recepción y validación con la registro, realizando una estandarización de actividades en las dos fases para que cada auxiliar reciba la cuenta y la lleva hasta su culminación en la actividad hasta la causación, para así solo contratar a una sola persona más, capacitando a los demás auxiliares en las todas las actividades que realiza la auxiliar de recepción.

7.2.4 Fase Causación.

Unidad de flujo cuenta.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
CAUSACIÓN E INGRESO INFORMACION DE GLOSA EN EL SISTEMA CONTABLE	13,05 min
DEMANDA PROMEDIO DE CUENTA/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,232725 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	97,7445 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	0,5852

Diseño y Fuente: Este estudio.

Esta fase se encuentra subutilizada, se observa que con un auxiliar contable se satisface con una sola persona 0,58 para realizar actividades al procedimiento Pagos modalidad Facturación Evento; pero no se puede afirmar la actividad esta que esta subutilizado ya también realiza actividades como:

- 1) Causación gastos de viáticos y cruce de responsabilidades.
- 2) Informes mensuales para el contador regional sobre las glosas y sus respectivas conciliaciones.
- 3) Generación de informes de cuotas sociales y de fondo mutual y la respectiva conciliación con Desarrollo Comunitario y empresarial.
- 4) Impresión de informes de cuentas por pagar a IPS-servicio farmacéutico (SF) y la respectiva conciliación con cada una de las Unidades estratégicas de negocio. Por lo que se concluye que con una sola persona es suficiente para esta actividad.

7.2.5 Fase control de cuentas. Para el cálculo del porcentaje, se toma datos históricos de enero a septiembre del 2011.

Porcentaje de facturación que ingresa en auditoría de cuentas.

% de Facturas Correspondientes a UCI	% de Facturas Ingresadas por Auxiliares	% de Facturas Auditoría Médica	% de Facturas Auditoría Técnica
1,1%	57,48%	21,92%	19,05%

Fuente: Informes mensuales enero a septiembre de Programa informático Audita Emssanar E.S.S. Auditoría de cuentas 2011

7.2.6 CONTROL DE CUENTAS FASE I.

Distribución de cuentas

Figura 2. Unidad de flujo: cuenta.



Auxiliares de auditoría de cuenta EMSSANAR LA AURORA.

Distribución de cuentas

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
DISTRIBUCIÓN DE CUENTAS	0,93 min
DEMANDA PROMEDIO DE CUENTA/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,016585 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	7 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	0,0417

Diseño y Fuente: Este estudio.

De lo anterior se deduce que la actividad de distribución de cuentas se encuentra estable y que se encuentra subutilizada con el 0,041 lo que indica que con una solo persona es suficiente; por ende no se necesita otra persona; razón por la cual la auxiliar de auditoria dedica el tiempo restante a la registro de cuentas preauditadas, la actividad de distribución, no se mide en conjunto con la de registro de cuentas ya que las unidades de flujo son diferentes (cuenta, factura) la cual se describe a continuación.

CONTROL DE CUENTAS FASE I

REGISTRO DE CUENTAS PREAUDITADAS:

Unidad de flujo: factura

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD
REGISTRO DE CUENTAS PREAUDITADAS	0,75 min
DEMANDA PROMEDIO DE FACTURA MES/MES	71294,1684
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	2
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,013375 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	954 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	5,7126

Diseño y Fuente: Este estudio.

El estudio de carga laboral muestra que la fase se encuentra sobrecargada y las dos personas que realizan la actividad, no se dan abasto para realizarla; teniendo en cuenta que una de las auxiliares dedica parte de su tiempo 0,4 % de su tiempo a la actividad distribución de cuentas la sobrecarga 6 personas a razón de que hacen falta 4 personas más para que la fase se desarrolle óptimamente teniendo el porcentaje promedio de 58,48 facturas que son ingresadas por los 2 auxiliares.

Figura 3. CONTROL DE CUENTAS FASE II



Auxiliar de control de cuenta EMSSANAR LA AURORA

CONTROL DE CUENTAS FASE II

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
RECEPCIÓN Y RADICACIÓN DE CUENTAS	0,38 min
CONTROL DE CENTRO DE COSTO E IMPRESIÓN DE SOPORTES	5,68 min
REEMBOLSOS PARA CAUSAR	11,1 min
LEGALIZACIÓN DE GLOSA PARA CONTABILIDAD	12,36 min
ORGANIZAR CUENTAS PARA TRANSFERENCIA A ARCHIVO CENTRAL	24,29 min
RELACIÓN DE CUENTAS CON REEMBOLSO Y LEGALIZACIÓN OTRAS ACTIVIDADES	7,39 min
DEMANDA PROMEDIO DE CUENTA MES/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	2
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA – MES	1,0914
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	458.388
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	2,74

Diseño y Fuente: Este estudio.

En esta fase de control de cuentas II se observa que se encuentra sobrecargada de trabajo haciendo falta una persona representada en 2,74 que por aproximación da 3; mostrándonos que los 2 auxiliares no cubren la demanda de cuentas que se presentan al mes, además la actividad que más demanda tiempo es la de organizar las cuentas para transferir al archivo. Por lo que se mira conveniente para que la fase se optimice solicitar a archivo un aprendiz del Sena en que se encuentran realizando la práctica de administración en documentos para que se desplace hasta auditoría de cuentas para que realice esta labor.

Figura 4. ACTIVIDAD DE AUDITORIA TÉCNICA.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
AUDITAR CUENTA	1,17
DEMANDA PROMEDIO DE FACTURA MES/MES	23628,2865
NO DE ANALISTA DE CUENTAS	3
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA -MES	0,0209
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	493.83,83118
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	2,95

Diseño y Fuente: Este estudio.

Como se puede dar cuenta en la fase de auditoría técnica de cuentas los tres analistas de cuentas se dan abasto para realizar la actividad. Y por el momento no se necesita contratar a más personal.

Actividad de Auditoria médica.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
TIEMPO ESTÁNDAR DE LA FASE	30,57
TIEMPO ESTÁNDAR AUDITORIA FACTURAS UCI	2,61
% DEMANDA PROMEDIO DE FACTURA/ MES AUDITORIA MEDICA	21,92
% DEMANDA PROMEDIO DE FACTURA/ MES AUDITORIA MEDICA UCI	1,1
NO MÉDICOS DE AUDITORIA	4
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA -MES AUDITORIA MEDICA	0,545165
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA -MES AUDITORIA MEDICA UCI	0,046545
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD AUDITORIA MEDICA	1265,467024
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD AUDITORIA MEDICA UCI	743,8029
PERSONAL REQUERIDO POR FASE ESTÁNDAR	3
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	4

Diseño y Fuente: Este estudio.

El análisis muestra que la fase de auditoria médica de cuenta satisface la demanda de facturas por mes incluida la actividad de conciliación de cuenta la anterior afirmación se hace ya que para su cálculo de total de personal se toman las 8,8 horas de jornada laboral concluyendo que no hay necesidad de contratar a otra persona.

ACTIVIDADES DE TESORERÍA.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
REVISIÓN DE CUENTAS CON RELACIÓN RADICACIÓN	0,21
UBICAR FECHA DE VENCIMIENTO	0,09
ARCHIVO CUENTA DE COBRO	0,68
DEMANDA PROMEDIO DE CUENTA MES/MES	0,77
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	420
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	1
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	0.03174333
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	133.322
	0,0798

Diseño y Fuente: Este estudio.

La medición de las actividades muestra que la fase se encuentra subutilizada pero esta se compensa con otras actividades adicionales que realiza la auxiliar, las cuales generan la mayor parte de la carga laboral y que no fue posible medir. Manteniendo la fase en óptima capacidad y con una sola persona en esta fase.

ESTUDIO DE CARGA LABORAL DE PROCESO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO:

El procedimiento en estudio se puede describir como un sistema cuya unidad de flujo son los usuarios que se encuentran afiliados y activos que pretende abarcar la demanda de personas afiliadas a Emssanar E.S.S., en cuanto a solicitudes de diversos tipos como lo son: tipo ASIGNACIÓN DE TURNO, POSS, NO POSS, MEDICAMENTOS, AFILIACIÓN, TUTELAS, PQRS.

Para efectos del estudio se tomará como unidad de tiempo: mes, lo cual permitirá realizar afirmaciones con base en información relacionada para éste intervalo de tiempo.

Las principales variables que se tienen en cuenta para el estudio son: El Tiempo de Estancia o de Atención del Usuario y el Tiempo de Espera del Usuario para ser Atendido y otras actividades que realizan el personal que labora en el Servicio de Información y Atención al Usuario S.I.A.U.

ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL DIGITURNO

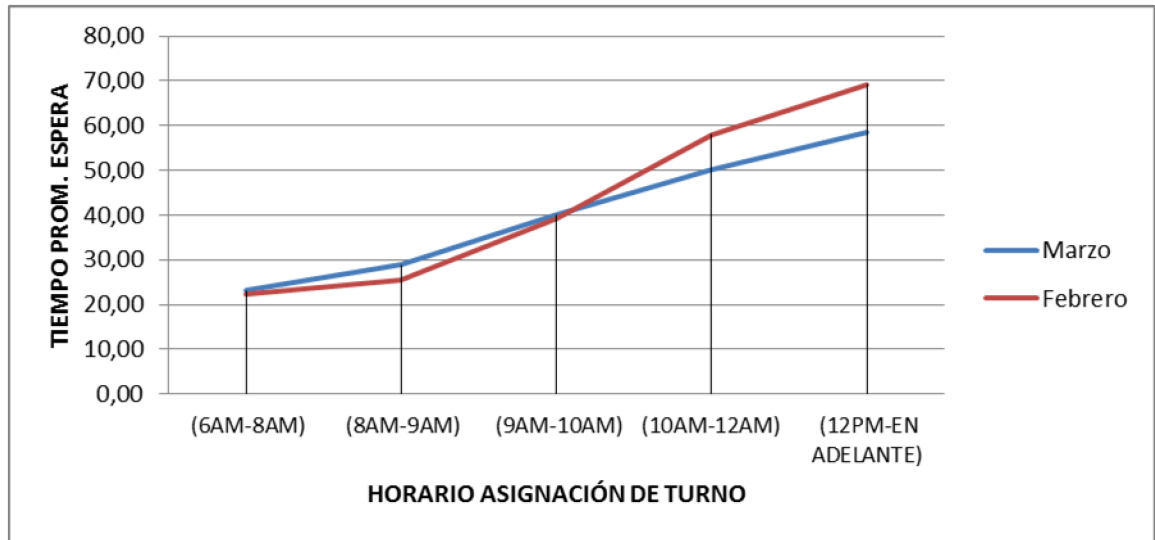
En general se observa que el comportamiento del Tiempo de Estancia o de Atención al usuario es oscilante y variable para todos los tipos de solicitudes. Sin embargo para cada tipo de solicitud existe un Tiempo Estándar diferente, que se relaciona con la complejidad de la solicitud.

En cuanto al Tiempo de Espera, éste también varía de acuerdo al tipo de solicitud, sin embargo se detectó que existe otra variable que afecta en gran medida el tiempo de espera y es la relación de este con el número de usuarios que ingresan al sistema para cierto tipo de solicitud. Es así como se identifica que existe una relación directamente proporcional entre el tiempo de espera y la demanda de usuarios por solicitud.

Luego de analizar la información proporcionada por el digiturno para los meses de Febrero y Marzo del 2011, se puede afirmar que para el caso de las solicitudes tipo POSS, las cuales presentan mayor número de Usuarios, el tiempo de Espera por Atención, se relaciona de manera directa con la hora de asignación del turno. Es decir que a lo largo de la jornada diaria de atención, al ser las solicitudes POSS las que representan mayor ingreso de usuarios, se genera un cuello de botella que hace que el tiempo de espera dependa de la hora en que entra el usuario al sistema.

En este orden de ideas se puede decir que a partir de que se abre el SIAU, a medida que transcurre la jornada, así mismo se comporta el tiempo que deben esperar los usuarios para ser atendidos por un auxiliar de atención al usuario; entre más tiempo transcurra para la asignación del turno, mayor será la espera, tal y como se muestra a continuación:

Grafica 1.



Fuente: Informe que mensual generado por digiturno.

De acuerdo a la gráfica se puede observar un mismo patrón de comportamiento para los meses de Febrero y Marzo del 2011, lo cual nos permite afirmar nuevamente que existe una relación directa entre el horario de asignación de turno y el tiempo de espera de los usuarios.

Con la información suministrada por el digiturno correspondiente a los meses de Febrero, Marzo y el periodo entre el 01 y 06 de Abril del 2011 se calcula para cada tipo de solicitud, el tiempo estándar de Estancia o de Atención y el tiempo Estándar de Espera para la atención de los usuarios. Para calcular el tiempo estándar de estancia o de Atención al usuario, se tuvo en cuenta si en el momento en que se llama al usuario éste está presente para la atención o si por el contrario ya ha abandonado el sistema. Lo anterior debido a que no es conveniente incluir los tiempos de atención cuando los usuarios han abandonado el lugar, pues aunque el funcionario dedica algunos segundos al llamado del turno, estos tiempos sesgarían el tiempo estándar dedicado a la atención de los usuarios.

En cuanto al tiempo de Espera, si se decide tener en cuenta los tiempos de los usuarios que abandonan el sistema, debido a que es precisamente ésta la posible causa de la deserción de los usuarios.

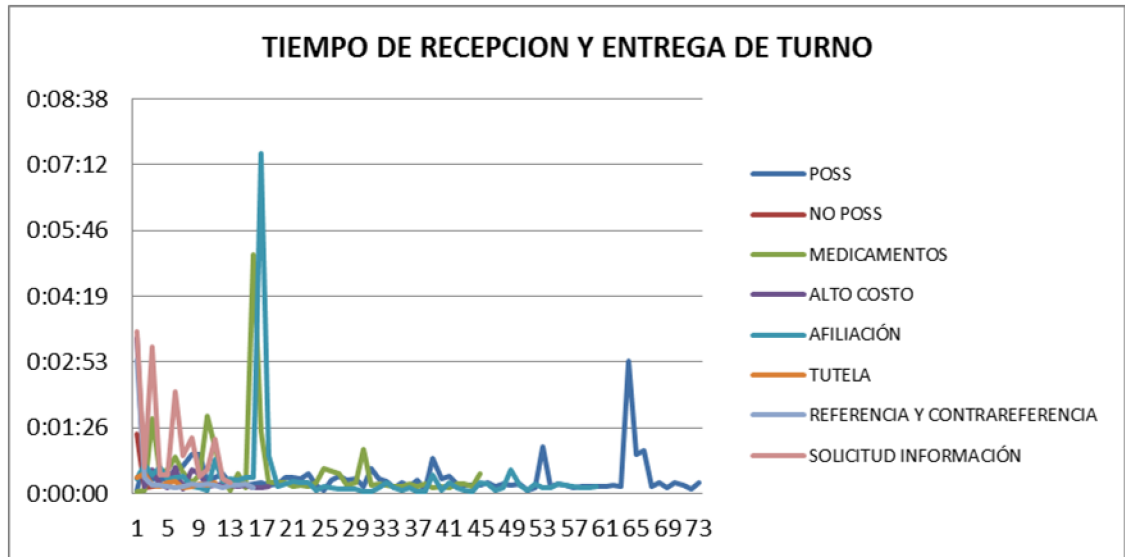
TIEMPOS ESTÁNDAR	TIPO SOLICITUD	TIEMPO ESTÁNDAR RECEPCIÓN Y ENTREGA DE TURNO	TIEMPO ESTÁNDAR ESPERA	TIEMPO ESTÁNDAR ATENCIÓN	TIEMPO PROMEDIO TOTAL DE USUARIO
	POSS	00:00:20	00:48:51	00:07:03	00:55:41
	NO POSS	00:00:24	00:08:08	00:10:45	00:19:16
	MEDICAMENTOS	00:00:30	00:15:39	00:05:39	00:21:48
	ALTO COSTO	00:00:25	00:24:06	00:10:18	00:34:49
	AFILIACIÓN Y REGISTRO	00:00:20	00:06:01	00:04:39	00:10:54
	TUTELA	00:00:14	01:31:19	00:25:57	01:57:31
	REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA	00:00:21	00:47:52	00:18:18	01:06:31
	SOLICITUD DE INFORMACIÓN	00:01:10	-	-	-
	GENERAL	00:00:28	00:34:34	00:11:48	00:46:50

Diseño y Fuente: Este estudio.

Luego de consolidar la información recolectada, se obtuvo la anterior tabla donde se especifica para cada tipo de solicitud la siguiente información: el tiempo estándar de recepción de usuario y entrega de turno, el tiempo estándar de espera por atención, el tiempo estándar de atención y el tiempo promedio que un usuario permanece en el sistema.

TIEMPO DE RECEPCIÓN DE USUARIO Y ENTREGA DE TURNO:

Grafica 2.

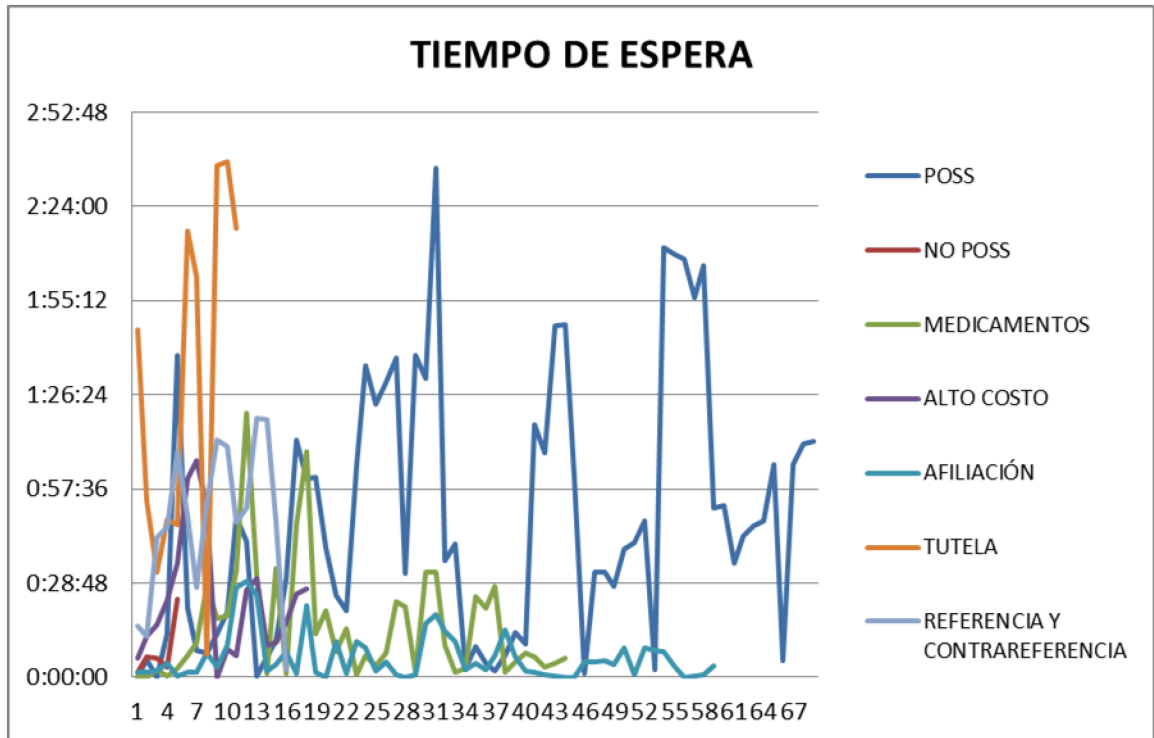


Fuente: Este estudio.

De acuerdo al anterior gráfico, se puede decir que aunque se observan dos picos en la recepción de usuarios de Afiliación y Medicamentos, generados por casos aislados, el comportamiento de los datos en general es poco variable. Se puede evidenciar que el tipo de solicitud que mayor tiempo demanda corresponde a las solicitudes de información (Traslado de IPS, Cubrimiento de Procedimientos, Falta de Anexo 3, Nota de Devolución y Atención correspondiente al ente territorial), con un tiempo estándar de 1:10 minutos. El tipo de solicitud que menor tiempo demanda es Solicitud de Tutelas con un tiempo estándar de 14 segundos.

- TIEMPO DE ESPERA POR ATENCIÓN:

Grafica 3.



Fuente: Este estudio.

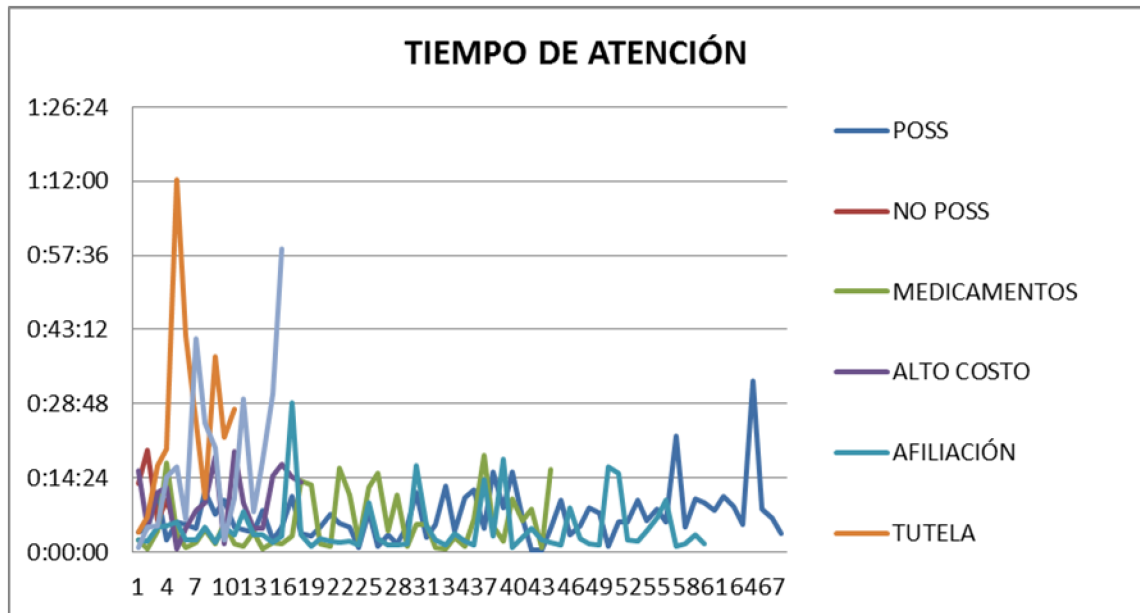
De acuerdo a la gráfica de tiempos de espera, se puede observar que los datos por tipo de solicitud se comportan similarmente, por lo cual se descartan datos atípicos. Se evidencia claramente que las solicitudes que mayor tiempo de espera presentan son las correspondientes a TUTELA, POSS Y REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA, con un tiempo estándar de espera de 1 hora 33 minutos, 48 minutos 51 segundos y 47 minutos 52 segundos, respectivamente.

El tipo de solicitud con menor tiempo de espera es AFILIACIÓN Y REGISTRO, con un tiempo estándar de espera de 6:01 minutos. Se puede decir que en promedio un usuario sin discriminar el tipo de solicitud debe esperar por atención 34:34 minutos.

Al comparar el tiempo estándar de espera de las solicitudes NO POSS calculado con la información recolectada y el calculado con la información brindada por el digiturno, existe un desfase, el cual puede originarse porque la muestra recolectada no representa bien a la población.

- TIEMPO DE ATENCIÓN:

Grafica 4.



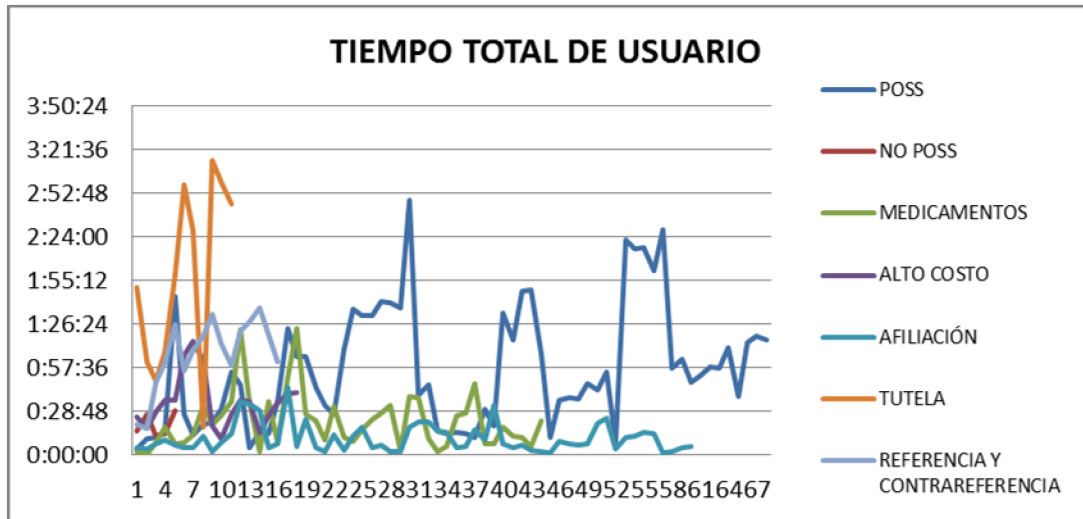
Fuente: Este estudio.

De acuerdo a la información representada en el gráfico, se puede decir que los tiempos de atención se comportan normalmente de acuerdo al tipo de solicitud. Se evidencia claramente que las solicitudes que demandan mayor tiempo de atención son las de TUTELA y las de REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA, las cuales presentan un tiempo estándar de atención de 25 minutos 57 segundos y 18 minutos 18 segundos respectivamente.

Las solicitudes que demandan menor tiempo de atención son las correspondientes a Afiliación y Registro y Medicamentos, con un tiempo estándar de 4:39 y 5:39 minutos por usuario. Se puede decir que en promedio la atención de un usuario en el SIAU sin discriminar el tipo de solicitud tiene una duración de 11:48 minutos.

- TIEMPO TOTAL DE USUARIO EN EL SISTEMA:

Grafica 5.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo al anterior gráfico se puede afirmar que los usuarios que ingresan al SIAU en la regional Nariño para gestionar solicitudes tipo POSS, TUTELA Y REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA, son quienes demandan mayor tiempo para ser atendidos. Un usuario con solicitud de TUTELA demora en promedio 1 hora 57 minutos en el sistema, un usuario con solicitud de REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA demora en promedio 1 hora 6 minutos en el sistema y un usuario con solicitud POSS demora en promedio 55 minutos 41 segundos en el sistema.

Los usuarios que en promedio demoran menor tiempo en el sistema son los correspondientes a solicitudes de AFILIACIÓN Y REGISTRO con un tiempo promedio de 10:54 minutos.

Adicionalmente no se está teniendo en cuenta el tiempo de espera en cola para la recepción del usuario y entrega del turno el cual es en promedio de 2:02 minutos por usuario; aunque no es muy representativo se debe tener en cuenta como parte del sistema.

Incluyendo la anterior información se puede decir que en promedio un usuario demora en el sistema desde que entra hasta que se retira un tiempo promedio de 48:52 minutos.

La información de toma de tiempos se recolectó entre los meses de Julio, Agosto y Setiembre, basado en la siguiente muestra, por lo que distribuyo el tiempo para completarla, teniendo en cuenta los tipos de solicitud que llegan:

MUESTRA DE USUARIOS

TIPO DE SOLICITUD	USUARIOS PROMEDIO AL DÍA	PROPORCIÓN	N
POSS	143	34%	69
NO POSS	11	3%	5
MEDICAMENTOS	80	19%	39
ALTO COSTO	41	10%	20
AFILIACIÓN	122	29%	59
TUTELAS	18	4%	9
TOTAL	416	100%	200

Diseño y Fuente: Este estudio.

Las casillas que están en violeta son el número de usuarios que se analizaron en cuanto a los tiempos a medir. Sin embargo se observa cuales turnos adicionales se manejan en el SIAU.

Adicionalmente se anotan las observaciones de como se ve el funcionamiento del procedimiento, para detectar si se encuentra algún reproceso u oportunidad de mejoramiento.

Se registraron todos los tipos de solicitud que manejan, cuantas personas están disponibles para cada tipo de solicitud y su horario de trabajo.

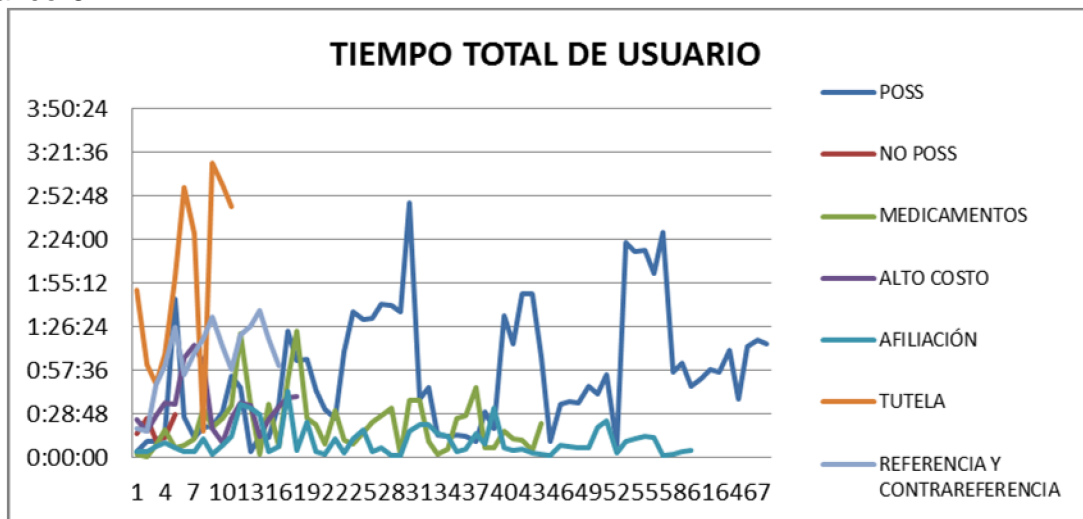
Finalmente se observa que los usuarios que solo van por información son atendidos por el auxiliar que recibe el usuario para darle el turno, quien le despeja la duda y finaliza la atención de ese usuario en el sistema.



ATENCIÓN AL USUARIO EMSSANAR SEDE CRECEMILLAS S.I.A.U

7.2.7 Tiempo total de usuario en el sistema:

Grafico 6.



Fuente: Digiturno S.I.A.U. Emssanar E.S.S. Este estudio.

En gráfico se puede afirmar que los usuarios que ingresan al S.I.A.U., para solicitar el servicio tipo POSS, TUTELA Y REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA, son quienes demandan mayor tiempo para ser atendidos. Un usuario con solicitud de TUTELA demora en promedio 1 hora 57 minutos en el sistema, un usuario con solicitud de REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA demora en promedio 1 hora 6 minutos en el sistema y un usuario con solicitud POSS demora en promedio 55 minutos 41 segundos en el sistema.

Los usuarios que en promedio demoran menor tiempo en el sistema son los correspondientes a solicitudes de AFILIACIÓN Y REGISTRO con un tiempo promedio de 10:54 minutos.

Incluyendo la anterior información se puede decir que en promedio un usuario demora en el sistema desde que entra hasta que se retira un tiempo promedio de 48:52 minutos.

El horario de trabajo es de 7:00 a.m. a 3:30 p.m. para el personal del procedimiento Atención al Usuario SIAU. Que atiende pos-s, alto costo, afiliación y registro, Para el horario de almuerzo varía turnándose, cada auxiliare de atención al usuario garantizando la atención al Usuario y que el personal que labora cumplan con las 8.8 horas laborales al día, por lo cual se trabaja con dicha oferta para calcular la capacidad del procedimiento. Y en el horario de 7 a.m. a 12 p.m. y de 1:30 a 5 pm para los auxiliares de atención al usuario de: no pos, referencia y Contrareferencia, tutelas y pqrs. Y 30 minutos divididos en la mañana y en la tarde para tomar refrigerio y una hora de recreación pero el personal que labora en SIAU No hace uso de esta hora ya que están saturados de trabajo.¹⁸

PROMEDIO DE USUARIOS ATENDIDOS POR MES:

SERVICIO	USUARIOS ATENDIDOS	USUARIOS QUE ABANDONAN EL SERVICIO
AFILIACIÓN	2438	472
ALTO COSTO	802	93
MEDICAMENTOS	1047	256
NO POS	174	31
POSS	7113	423
PREFERENCIAL	310	103
PQRS	189	56
REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA	375	46
TUTELAS	342	17

Fuente: Digiturno cálculo de promedio meses de enero a septiembre del 2011. Este estudio.

¹⁸ Manual de funciones Emssanar E.S.S.

Las principales variables que se tienen en cuenta para el estudio son: El Tiempo de Asignación de turno, Estancia o de Atención del Usuario y el Tiempo de Espera del Usuario para ser Atendido.

El Tiempo de Espera, varía de acuerdo al tipo de solicitud, sin embargo se detectó que existe otra variable que afecta en gran medida el tiempo de espera y es la relación de este con el número de usuarios que ingresan al sistema para cierto tipo de solicitud. Es así como se identifica que existe una relación directamente proporcional entre el tiempo de espera y la demanda de usuarios por solicitud.



ATENCIÓN AL USUARIO EN EMSSANAR S.I.A.U. CRECEMILLAS

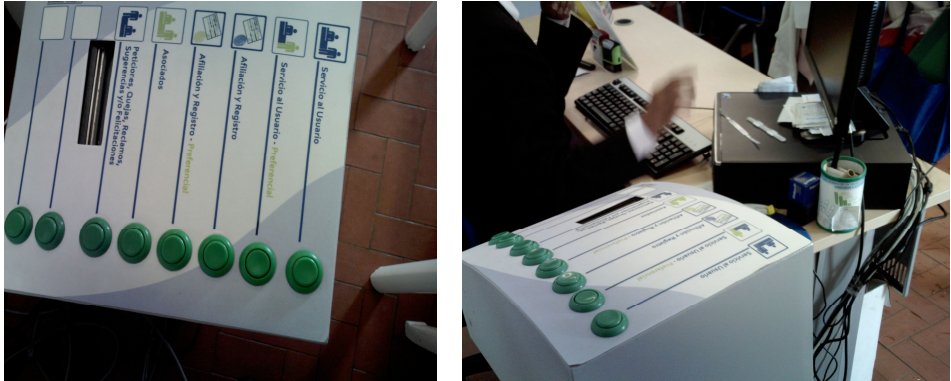
TIEMPOS ESTÁNDAR DE ATENCIÓN AL USUARIO

TIPO SERVICIO	TIEMPO ESTÁNDAR RECEPCIÓN Y ENTREGA DE TURNO (MIN/USUARIO)	TIEMPO ESTÁNDAR ESPERA (MIN/USUARIO)	TIEMPO ESTÁNDAR ATENCIÓN (MIN/USUARIO)	NÚMERO DE USUARIOS PROM QUE INGRESAN AL SISTEMA X MES
POSS	0,33	55,41	9,38	7113
NO POSS	0,4	41,54	20,9	174
MEDICAMENTOS	0,5	20,46	5,36	1047
ALTO COSTO	0,42	21,87	11,68	802
AFILIACIÓN Y REGISTRO	0,33	5,87	19,38	2438
TUTELA	0,23	84,74	19,91	342
REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA	0,35	47,87	18,3	375
PREFERENCIAL	0,4	75,89	18,70	310
PQRS	0,24	20,5	41,3	189
SOLICITUD DE INFORMACION	1,17	-	-	1197

FUENTE: Digiturno. S.I.A.U. EMSSANAR. Este estudio.

7.2.8 Análisis de capacidad:

Figura 5. RECEPCIÓN DE USUARIO Y ENTREGA DE TURNO.



Digiturno S.I.A.U. Emssanar E.S.S Crecemillas.



Usuarios solicitando turno EMSSANAR S.I.A.U CRECEMILLAS

Unidad de flujo usuario.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD POSS	0,33
ATENCIÓN DE SOLICITUD NO POSS	0,4
ATENCIÓN DE SOLICITUD MEDICAMENTOS	0,5
ATENCIÓN DE SOLICITUD ALTO COSTO	0,42
ATENCIÓN DE SOLICITUD AFILIACIÓN	0,33
ATENCIÓN DE SOLICITUD TUTELA	0,23
ATENCIÓN DE SOLICITUD REF Y CONTRAREF	0,35
ATENCIÓN DE SOLICITUD DE PQRS	0,22
ATENCIÓN DE SOLICITUD PREFERENCIAL	0,6
DEMANDA USUARIOS MES	11627
NO DE AUXILIARES DE ATENCION AL USUARIO	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA -MES	7,53458
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	87,6047
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	0,5245

Diseño y Fuente: Este estudio.

Del análisis de capacidad se puede deducir que la actividad de recibir al usuario y direccionar el servicio se encuentra subutilizada y no hace falta otra persona.

Figura 6. ATENCIÓN A SOLICITUDES POS-S.



ATENCIÓN AL USUARIO S.I.A.U DE DERECHA A IZQUIERDA: PREFERENCIAL, MEDICAMENTOS Y POS-S

ATENCIÓN A SOLICITUDES POS-S.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD POS-S	9.38
DEMANDA USUARIO MES	7113
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	5
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,16727 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	1.190 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	7,12

Diseño y Fuente: Este estudio.

Se deduce que la fase de atención a solicitudes pos-s, se encuentra con sobre carga laboral; debido al incremento de usuarios que se presenta y esta es una atención muy solicitada en el mes, para mantener estable la fase se necesitan 2 personas para que el servicio funcione en óptimas condiciones y así brindar un servicio con calidad disminuyendo la espera del usuario para ser atendido. Además puede comprobar con el tiempo de estancia en el sistema de un usuario de 1 hora y 57 minutos, promedio; para ser atendido.

ATENCIÓN DE SOLICITUDES NO POS-S

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD NO POS-S	20,9
DEMANDA USUARIO MES	174
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,37271 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	65 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	0,38833

Diseño y Fuente: Este estudio.

La atención de solicitudes no pos-s se encuentra subutilizada en cuestión de atención al usuario; pero la auxiliar realiza actividades como la gestión de citas, autorizaciones de procedimientos y medicamentos con el instituto departamental de salud de Nariño e informara sobre las gestiones o seguimientos que hace el comité Técnico Científico. Manteniéndose estable, la fase.

ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE MEDICAMENTOS.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD MEDICAMENTOS	15.40
DEMANDA USUARIO MES	1047
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,274633 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	288 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	1,72

Diseño y Fuente: Este estudio.

Por la gran demanda de usuarios que atiende una sola auxiliar de atención al usuario de medicamentos al mes se determina que la fase se encuentra sobrecargada de trabajo, se analiza mediante una aproximación de 1,72 a 2 que hace falta una persona para que esta fase funcione de manera óptima.

ATENCIÓN DE SOLICITUD ALTO COSTO.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD ALTO COSTO	35,04
DEMANDA USUARIO MES	802
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	3
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,62488 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	501 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	3

Diseño y Fuente: Este estudio.

En esta solicitud atención se observa que se encuentra estable ya que cuenta con 2 auxiliares y un profesional en atención al usuario que en conjunto satisfacen la demanda de usuarios por mes y el cálculo de carga laboral demuestra que las tres personas se abastecen para la atención.

SOLICITUD DE ATENCIÓN AFILIACIÓN Y REGISTRO

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD AFILIACIÓN Y REGISTRO	19,38
DEMANDA USUARIO MES	2438
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	5
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA – MES	0,34561 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	843 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	5,04549

Diseño y Fuente: Este estudio.

El estudio de carga laboral indica que los 5 auxiliares satisfacen óptimamente la demanda de usuarios por mes, pero se debe continuar con un seguimiento y monitoreo a la fase; por el incremento de porcentaje de afiliados, que pueden hacer que la fase se desestabilice y se sobrecargue; por las razones anteriormente expuestas al inicio del diagnóstico.

SOLICITUD DE ATENCIÓN PREFERENCIAL

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN DE SOLICITUD ATENCIÓN PREFERENCIAL	18,7
DEMANDA USUARIO MES	310
NO DE AUXILIARES DE ATENCIÓN AL USUARIO	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,33348 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	103 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	0,61904

Diseño y Fuente: Este estudio.

La demanda de usuarios por mes se satisface con una sola persona. De acuerdo al estudio de carga laboral que indica que el total de personal requerido es de 0,61 rango que se encuentra entre 0 y 1, indicando que esta subutilizada la actividad.

SOLICITUD DE ATENCIÓN TUTELAS.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	GESTION PARA EL CUMPLIMIENTO DE FALLOS DE TUTELA CUANDO SE PRESTAN LOS SERVICIOS CON LA RED CONTRATADA										
2	SECUENCIA 1										
3	ACTIVIDAD			ACTIVIDAD				ACTIVIDAD			
4	RECEPCION DE OFICIOS REMISORIOS			REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DEL OFICIO REMISORIO				APERTURA DE CARPETA INDIVIDUAL ANEXO OFICIO REMISORIO Y			
5	HORA FINALIZA ACTIVIDAD	FUNCIONARIO QUE ATIENDE	OBSERVACIONES	HORA DE INICIO ACTIVIDAD	HORA FINALIZA ACTIVIDAD	FUNCIONARIO QUE ATIENDE	OBSERVACIONES	HORA DE INICIO ACTIVIDAD	HORA FINALIZA ACTIVIDAD	FUNCIONARIO QUE ATIENDE	OBSERVACIONES
6								09:07:36	09:17:24	CRISTINA ORDON	EL USUARIO FUE NOTIFICADO EL 24 DE JUNIO Y SE PRESENTA HOY 30 DE JUNIO PARA LA APERTURA DE LA CARPETA TURNO 936
7	11:29:24	CRISTINA ORDONEZ	SE TRATA DE UNA TUTELA DE TRASLADO DE CONDOR A ENSANAR								
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											

Formato diseñado en Excel para este estudio de toma de tiempos y registro de actividades para luego aplicar método de cronometraje.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN AL USUARIO SOLICITUD DE TUTELAS	19,91
GESTIÓN TELEFÓNICA LLAMAR Y RECIBIR	7,4
PROCEDIMIENTO DE ARCHIVAR DOCUMENTOS PARA ARCHIVO VIRTUAL	27,3
GESTIÓN DE REEMBOLSOS	25,5
DEMANDA USUARIO MES	340
NO DE PROFESIONALES ATENCIÓN USUARIO TUTELAS	2
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	1,428628 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	489 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	2,928

Diseño y Fuente: Este estudio.

El estudio de carga laboral muestra que el personal requerido para la atención es de 2,928 que por aproximación decimal nos da 3 personas que satisfacen la fase, indicando que hay sobre carga laboral, además, una vez terminada la medición; se les asignó una nueva tarea de realizar compras de productos cosméticos que no se encuentran dentro del pos; solicitados por el usuario mediante la tutela, haciendo que las profesionales de tutelas se turnen para salir a la calle a buscar los diferentes productos solicitados por los usuarios, cabe aclarar que esta actividad la

realizan en horas de la tarde; otra actividad que demanda mucho tiempo es la organización y el procedimiento de archivo de documentos para el archivo virtual.

Se mira conveniente que para la compra de productos cosméticos, solicitar el servicio por teléfono a domicilio a las diferentes droguerías que ofrecen este servicio y que algunas, si, se asegura una compra continúa, no lo cobran y así no generar gastos para la empresa; para que las asistentes no tengan que desplazarse a la calle en búsqueda de los diferentes productos solicitados.

Para la actividad de archivo virtual se sugiera solicitar a personal de archivo se asigne alguien ya sea un colaborador de archivo o un aprendiz del Sena que se encuentra haciendo su práctica en archivo para que realice esta tarea que demanda mucho tiempo y por consiguiente se observa que las dos asistentes para cumplir con sus labores que tienen a cargo, se quedan tiempo adicional, en promedio dos horas más de la jornada de trabajo.

SOLICITUD DE ATENCIÓN AL USUARIO DE PETICIONES QUEJAS RECLAMOS Y SOLUCIONES P.Q.R.S.

	A	B
1	Actividad	No. De veces que se repite la actividad
2	No. de Visitas Domiciliarias ejecutadas al mes	EN EL MES DE AGOSTO SE REALIZARON 2 VISITAS DOMICILIARIAS Y LA SISTENTEN TE INFORMA QUE TAMBIEN SE HACEN VISITAS DOMICILIARIAS CUANDO LOS FUNCIONARIOS COLOCAN ENCONTRA DE LOS SUSUARIOS SE PRESENTO EN ESTE MES 1, VALORACIONES COMO LA SOLICITUD DE ORTOPEdia DEL Dr. SARATE QUE SOLICITA VALORACION POR PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL PARA DEFINIR SITUACION SOCIOECONOMICA QUE EN ESTE MES NO SE PRESENTARON Y SON COMUNES ENTRE LOS CENTROS DE SALUD
3	No. de Requerimientos de la Jefatura, Coordinación, Subcoordinación o de la IPS que reciben y gestionan al mes	NO DE REQUERIMIENTOS DE LA JEFATURA DE SALUD 3, REQUERIMIENTOS COORDINACION DE SALUD 4. SUBCOORDINACION 50 (RESPUESTA DE PETICIONES PARA TRAMITES, AUTORIZACIONES DE EVENTOS). IPS 2. TOTAL AL MES 59
4	No. de solicitudes de Gestión de citas que se reciben y gestionan al mes	15 GESTIONES DE CITAS (11 CITAS DE EVENTOS NO POS Y 4 POS)
5	No. de Derechos de petición que se gestionan al mes por esta funcionaria	GESTION DE DERECHOS DE PETICION 73. NO DE GESTION DE QUEJAS 19, NO GESTION DE SUGERENCIAS 40
6	No. de Usuarios que se atienden al mes	USUARIOS REGISTRADOS DURANTE LA TOMA DE TIEMPO 189
7	Promedio de reuniones a las cuales se asiste al mes	3 REUNIONES FIJAS EN EL MES QUE SE REALIZAN ASI: DE ADULTO MAYOR CADA 15 DIAS Y POBLACION DESPLAZADA 1 CADA MES ; ADEMAS DEPENDEN DE LAS PROGRAMACIONES O REQUERIMIENTOS SE HAGA EMSSANAR O LA SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL EN ESTE MES SE LALVARO ACABO 5 REUNIONES DE LAS CUALES 2 CORRESPONDE A EMSSANAR Y CETEN Y EDIFICIO CENTRAL Y 3 POR PARTE DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD Y LA APERTURA DE BUZONES PROGRAMADA CADA 15 DIAS QUE SE LLAVA ACABO EN CONJUNTO CON UN MIEMBRO D EL AJUNTA DE ASOCIADOS Y UN FUNCIONARIO DE LA SECRETARIA DE SALUD
8	No. de PQRS que se registran al mes por la funcionaria	PQRS QUE SE REGISTRAN AL MES POR LA FUNCIONARIA 132

Formato diseñado para este estudio registro de actividades y medición de tiempo.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN AL USUARIO SOLICITUD DE P.Q.R.S.	31,22
GESTIÓN DE CITAS POR TELÉFONO	25,42
VISITAS DOMICILIARIAS	45,31
ASISTIR A REUNIONES DE LA EMPRESA O DE OTRAS ENTIDADES	82,2
DEMANDA USUARIO MES	189
NO DE PROFESIONALES ATENCIÓN USUARIO TUTELAS	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA -MES	4,00804 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	758 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	4,53

Diseño y Fuente: Este estudio.

El total de personal requerido para esta atención es 4,53 de 5 personas para estabilizar de forma óptima la atención, además nos muestra que la fase se encuentra con sobrecarga laboral, haciendo falta 4 personas más. En la medición de tiempos se observó que la mayoría de peticiones quejas y reclamos que recibe la asistente es de las cinco zonales por vía mail y con fecha de vencimiento de solo 3 días para darles solución. Por ende se ve en la necesidad de requerir a los funcionarios de las zonales que se envíen de manera oportuna con un tiempo prudencial para dar una respuesta oportuna a las diferentes P.Q.R.S. o en su defecto dar a conocer al usuario, mediante campañas afiches videos instituciones la variada serie de medios que posee Emssanar, para dar a conocer la vos de los usuarios, como lo son la línea nacional gratuita disponible las 24 horas, todos los días, la página web, y los teléfonos del centro de contactos y teléfonos fijos de Emssanar. Además cabe resaltar que se realiza cada 15 días en este orden 2 veces al mes apertura de buzones en la IPS, servicio farmacéutico laboratorio clínico, unidad oncológica, IPS de Lorenzo, hospital san Pedro, distribuidos por la ciudad de Pasto con un tiempo estándar de 1 hora con 13 minutos.

ATENCIÓN AL USUARIO SOLICITUD DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA.

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTÁNDAR POR ACTIVIDAD (MIN)
ATENCIÓN AL USUARIO DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA.	18,3
GESTIÓN POR TELÉFONO (CONSEGUIR CITAS, COTIZACIONES, AGENCIA DE VIAJES AÉREOS Y TRANSPORTE)	8,15
OTRAS ACTIVIDADES (INFORMES , REINTEGROS DE DINERO, SUMINISTRO DE OXIGENO CON EL PROVEEDOR)	15:40
DEMANDA USUARIO MES	375
NO DE PROFESIONALES ATENCIÓN USUARIO TUTELAS	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,746325 H
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	279,871875 H
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE FALTA O EXCESO	1,67

Diseño y Fuente: Este estudio.

La casilla de personal requerido para la fase nos indica que hay sobrecarga laboral ya que se necesitan dos personas para optimizarla y brindar una oportuna atención. Se propone ubicar una línea telefónica que no se marcan con Ip para la gestión telefónica ya que a la profesional de atención al usuario de tiene que trasladarse de su lugar de trabajo para la gestión de cita o si es posible asignarle una línea celular para la gestión telefónica.

**RESULTADOS ESTUDIO DE CARGA LABORAL EMSSANAR E.S.S.
PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRATACION**

**CUADRO COMPARATIVO MEDICION CARGA LABORAL PROCEDIMIENTO
MONITOREO Y PAGOS DE SALUD MODALIDAD EVENTO O FACTURACION**

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO POR FASE O ACTIVIDAD				
FASE O ACTIVIDAD	PERSONAL QUE SE ENCUENTRA LABORANDO EN EL PROCEDIMIENTO EN ESTE MOMENTO	PERSONAL QUE SE NECESITA EN EL PROCEDIMIENTO SEGÚN ESTUDIO	DESCRIPCIÓN SOBRE CARGA LABORAL	TOTAL PERSONAL QUE HACE FALTA Y SE DEBE CONTRATAR
RADICACIÓN	1	1	SUBUTILIZADA	0
REGISTRO	6	8	SOBRECARGADA	2
CAUSACIÓN	1	1	SUBUTILIZADA	0
DISTRIBUCIÓN DE CUENTAS	1	1	SUBUTILIZADA	0
REGISTRO DE CUENTAS PREAUDITADAS	2	6	SOBRECARGADA	4
RECEPCIÓN RADICACIÓN CUENTAS FASE II	2	3	SOBRECARGADA	1
AUDITORIA TÉCNICA	3	3	ESTABLE	0
AUDITORIA MEDICA DE CUENTA	4	4	ESTABLE	0
TESORERÍA	1	1	SUBUTILIZADA	0
TOTALES	21 PERSONAS POR CADA FASE	28 PERSONAS POR CADA FASE		
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR PROCEDIMIENTO Y QUE HACE FALTA CONTRATAR SEGÚN DESCRIPCION DE LA CARGA LABORAL				7 PERSONAS

PROCESO SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO CUADRO COMPARATIVO MEDICION CARGA LABORAL

MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO POR PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO	PERSONAL QUE SE ENCUENTRA LABORANDO EN EL PROCEDIMIENTO EN ESTE MOMENTO	PERSONAL QUE SE NECESITA EN EL PROCEDIMIENTO SEGÚN ESTUDIO	DESCRIPCIÓN SOBRE CARGA LABORAL	TOTAL PERSONAL QUE HACE FALTA Y SE DEBE CONTRATAR
RECEPCIÓN USUARIO ENTREGA DE TURNO	1	1	SUBUTILIZADA	0
ATENCIÓN USUARIO POS-S	5	7	SOBRECARGADA	2
ATENCIÓN USUARIO NO POS-S	1	1	ESTABLE	0
ATENCIÓN USUARIO SOLICITUD MEDICAMENTOS	1	2	SOBRECARGADA	1
ATENCIÓN ALTO COSTO	3	3	ESTABLE	0
AFILIACIÓN Y REGISTRO	5	5	ESTABLE	0
SOLICITUD PREFERENCIAL	1	1	SUBUTILIZADA	0
ATENCIÓN TUTELAS	2	3	SOBRECARGADA	1
ATENCIÓN PQRS	1	5	SOBRECARGADA	4
ATENCIÓN REFERENCIA Y CONTRA REFERENCIA	1	2	SOBRECARGADA	1
TOTALES	21 PERSONAS POR CADA PROCEDIMIENTO	30 PERSONAS POR CADA PROCEDIMIENTO		
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR PROCEDIMIENTO Y QUE HACE FALTA COTRATAR SEGÚN DESCRIPCION DE LA CARGA LABORAL				9 PERSONAS

Total de Personas que se necesitan Contratar en los dos procesos objetos de Estudio según descripciones de la Carga laboral son 16 personas en Total que hacen falta para la optimización de los mismos.

Diseño y Fuente: Este estudio.

7.3 CAPITULO III. PLAN DE MEJORAMIENTO

7.3.1 Estrategias para mejorar los procedimientos de Análisis.

- **Procedimiento de atención al usuario.**

En cuanto a la carga laboral de la bandeja se observó que en las diferentes zonales envían anexos para cargar y autorizar a SIAU Pasto vía e-mail, donde los auxiliares encargados de hacer esto no tenían conocimiento del procedimiento (examen o laboratorio etc.) para elegir dentro del sistema, al momento realizar la autorización donde al verificar se encontraban un listado extenso de procedimientos para elegir; se sugiere una capacitación para los auxiliares encargados de realizarla esta actividad en las diferentes zonales municipales para las autorizaciones que se pueden realizar en su lugar de origen y no saturar la bandeja disminuyendo la carga laboral de los funcionarios de S.I.A.U.

Para la reducción de tiempos en la atención y óptimo desarrollo de las actividades para atención al usuario, se ve conveniente que cada persona cuente con una impresora y escáner en su puesto de trabajo, porque en este momento se encuentran compartiendo estos elementos en grupos de tres personas generando bloqueo de estos, ya que en ocasiones realizan esta actividad al mismo tiempo; generando bloqueos de los equipos y en consecuencia retrasos en el procedimiento. Se recomienda hacer rotación de personal en los diferentes niveles de atención al usuario, asistentes entre asistentes, profesionales con profesionales y auxiliares que manejan la base de datos de alto; para que estos conozcan y hagan retroalimentación en el funcionamiento de todo el procedimiento y no se concentre un gran volumen de información en una sola persona.

A razón del porcentaje de incremento de afiliados por año y en especial en este, a futuro se sugiere y estudie la viabilidad de una descentralización de S.I. A.U, pero no como la que está llevando en la actualidad con atención al usuario en hospital San Pedro y hospital Infantil si no ubicando puntos de atención estratégicos repartidos por la ciudad en los 4 puntos cardinales, o por estudio de población evidenciando de qué lugar se atiende un gran no de usuarios; ya que se estima que la proyección del el incremento de afiliados promedio para el año 12 será del 22% en comparación a datos actuales y según datos históricos, saturando el sistema y generando carga laboral haciendo falta una planta física más grande que la actual, para atender al usuario.

Colocar tableros electrónicos sobre cada módulo de atención al usuario que muestren el número de turno para la atención, por motivo de que los tres tableros que informan el turno que se están atendiendo muestran en conjunto la información de los 20 módulos, generando duda en turno asignado y preguntando a los funcionarios si ya pasó o el turno o si lo perdió, etc.; entorpeciendo la atención del usuario que es tendido en ese momento.

7.3.2 Manual de fusiones. El sistema de salud de Colombia es muy dinámico, en cuanto a legislación, normatividad, decretos, generando en su gran mayoría nuevas actividades, procedimientos y procesos, en aras a que Emssanar siempre está en mejoramiento continuo en búsqueda de estar siempre a la vanguardia de los diferentes entornos competitivos, se sugiere que se actualicen los manuales de funciones en especial los de los procedimientos objetos de estudio, en prueba de campo se evidenció que al realizar la medición de carga laboral por manual de funciones muchas actividades y procedimientos no se encontraban registradas acción por la cual hacía suponer que no existía sobre carga laboral. De acuerdo a lo anterior, una vez actualizados los manuales se ve la necesidad de estar realizando un monitoreo periódico, de los diferentes manuales de funciones, y actualizar los nuevos procesos, actividades, y procedimientos que se presentan por el transcurso de los días con la llegada o cambio de la legislación, normatividad del gobierno, para así la organización este a la par con el mejoramiento continuo de Emssanar.

En procedimiento de servicio de atención al usuario se sugiere: la elaboración del manual de funciones del auxiliar que gestiona la base de datos de alto costo de la regional Nariño putumayo, realiza el procedimiento de recuperación de materiales y medicamentos y diferentes informes relacionados con la base de alto costo. Este cargo al realizar los informes se observa que se maneja los ingresos en dinero por prestar este servicio y se mira de manera urgente la elaboración del manual de funciones para determinar las diferentes actividades que se realizan en este cargo por el funcionario a cargo

Del auxiliar que maneja la agenda de citas del hospital departamental; para determinar si la auxiliar se dedica solo a esta tarea por qué se debe hacer gestión telefónica y tratar de compensar al usuario la gran demanda de los diferentes servicios que este presta o de lo contrario alternarlo con la actividad de atención al usuario en cualquier otra solicitud.

Actualizar el manual de fusiones del de atención al usuario en eventos No pos, Tutelas, Referencia y Contrareferencia, P.Q.R.S. y los profesionales en atención al usuario.

7.3.3 Salud ocupacional. En el procedimiento de pagos de salud, específicamente donde se desarrolla la actividad de recepción y registro de cuentas, se observa que es necesario en lugar de trabajo hacer una mejor

distribución de planta mediante un rediseño del espacio que se cuenta y está disponible y subutilizado a medio llenar con unas sillas, la actividad implica el manejo de grandes volúmenes de cajas que contienen la facturación y los cubículos donde la actividad se realiza el espacio es pequeño, generando incomodidad por no contar con el espacio suficiente. Disminuyendo la calidad adecuada de realizar el trabajo.



7.3.4 Procedimiento de servicio de atención al usuario. Se ve de manera prioritaria y urgente, colocar en cada cubículo de atención, una barrera protectora, similar a la utilizada en los bancos, por motivo de que la atención al usuario se desarrolla de forma directa con el personal que labora y como es una empresa de salud se encuentran usuarios que utilizan el servicio y son portadores de enfermedades contagiosa como por ejemplo la tuberculosis, entre otras; que mediante un estornudo sobre el personal que brinda la atención puede ser contagiado.

Desactivar o quitar el sonido que emiten los tableros que muestran el turno a los usuarios, los tableros producen un pitido muy molesto, generando contaminación acústica durante toda la jornada laboral. Ocasionando estrés laboral en el personal y como consecuencia generar retrasos en el procedimiento.

Diseño de técnicas de cómo manejar la sobrecarga laboral por parte del programa de salud ocupacional de la empresa en ambos procedimientos objeto de estudio en especial en de atención al usuario.

8. CONCLUSIONES

El estudio de carga laboral realizado en los 2 procedimientos muestra que en EMSSANAR E.S.S hace falta personal en especial y de mayor prioridad en la fase registro de cuentas 2 personas, registro de cuentas preauditadas 4 recepción radicación de cuentas fase II 1 para un total por procedimiento de 7 personas. En el procedimiento de atención al usuario pos-s se necesitan 2 personas, en solicitud de atención medicamentos 1 persona más, atención tuteladas 1, en P.Q.R.S. se necesitan 4 personas, en referencia y Contrareferencia 1 persona. Total personal que se necesita contratar por procedimiento 9 personas para un total de 16 personas entre los dos procedimientos en estudio. La empresa debe de ser consciente que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico. Y que los diferentes procesos funcionen en óptimas condiciones de acuerdo a los requerimientos y necesidades del medio y entorno competitivo.

Se debe prestar atención a las fases y actividades que se encontraron establecidas en las fases de auditoría técnica, y médica y la atención al usuario en no pos-s. alto costo, afiliación y registro, ya que el incremento de afiliados que se estima en un 22%, y que puede desestabilizar en cualquier momento las diferentes actividades analizadas, generando sobrecarga laboral. Los colaboradores que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

Actualizar de forma periódica los manuales de funciones como un proceso de mejora continua. Ya que el sistema de salud es muy dinámico en legislación normatividad; generando nuevos procesos, procedimientos y actividades que hacen que día a día se incremente la carga laboral en Emssanar. Se debe tener presente que los procesos, procedimientos, y actividades, realizados en la organización son herramientas indispensables y están sujetas a las habilidades del talento humano de la empresa, por lo cual la medición de tiempos no es lo que comúnmente se cree el recorte de personal sino es darle el tamaño óptimo para su correcta funcionalidad.

Las altas cargas de trabajo son muy comunes en nuestro actual mundo globalizado y es un hecho que tener tanto trabajo afecta en todos los sentidos. Haciendo que los procesos no se optimicen de manera adecuada, generando como consecuencia sobre carga laboral. Esta no se concibe como el resultado de la sumatoria de tareas fáciles de identificar o describir, o como el análisis de

tiempos y movimientos para el puesto de trabajo se considera hoy en día una de tantas formas de gestionar al talento humano.

9. RECOMENDACIONES:

Se recomienda que este tipo de estudio se apique a los demás procesos, de los diferentes cargos y en general a todo el talento humano que labora Emssanar. De prioridad servicio farmacéutico, centro de contactos, esta metodología aplicada para la medición de las cargas de trabajo debe ser aplicable a todas y cada una de las áreas de gestión y a todos los procedimientos y tareas asignadas a los puestos de trabajo, para que los resultados de su aplicación sean comparables, permitiendo así la toma de decisiones con respecto al dimensionamiento y estructura de la organización.

Estos estudios se deben estar realizando frecuentemente como se ha dicho que el Sistema de salud es muy cambiante, en cuanto leyes y decretos que en su mayoría traen consigo sobrecarga laboral, siempre generan nuevas actividades, procedimientos, y procesos. Estos estudios se deben considerar parte de la gestión administrativa como una herramienta de planeación estratégica en busca de mejoramiento continuo y de vital importancia en la gestión del talento humano.

Los procesos realizados en la organización son herramientas indispensables y están sujetas a las habilidades de las personas de la empresa. Si las habilidades de las personas fallan, a causa del estrés laboral una de las consecuencias de la carga laboral por falta de personal, razón por la cual no se debe descuidar la carga laboral de los colaboradores de la empresa se debe buscar el equilibrio de estas mediante una buena gestión del talento humano con una distribución adecuada de actividades en cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

ALHA, Rafael. Midiendo el impacto de la gestión de los recursos pagina 6 y 7.

BARNES Ralph M. La Técnica del Muestreo Aplicada a la Medida del Trabajo. Traducción Calleja Aguilar Anselmo, S. A., Madrid, 1962.

CHIAVENATO I. Administración de recursos humanos México Mc Graw Hil, 1995 p 110- 143.

_____. Gestión del Talento Humano. Editorial MCGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 65.

CROSS Michael. Estructura Empresarial, Traducción de Villamizar Herrera Jesús. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos. Bogotá, Febrero.

FERNÁNDEZ RÍOS, M. Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo. Ministerio de Administraciones Públicas. 1994.

_____. Análisis de Descripción y valoración de puestos de trabajos.

GALOFRE ISART Alberto. Documento Técnicas para el Análisis de Cargas de Trabajo y la Racionalización de las Plantillas. Junio de 1997.

_____. Técnicas para el Análisis de cargas de trabajo y la Racionalización de plantillas. INAP. Junio 1997.

GÓMEZ FRANCO, Luis. Guía Medición De Cargas De Trabajo En Entidades Públicas. p 17 .39

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Conozca el Sistema General De Riesgos Profesionales. República de Colombia. 2009.

Pensamiento & gestión, 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio. La Gestión por Procesos. Editorial Esic, Madrid, 1996.

ROIG IBÁÑEZ, J. El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la Valoración del personal. 1996.

STELLA RESTREPO, L. y otros. Optimización de procesos mediante el estudio de las cargas de trabajo. Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. Diciembre 2006.

TERRY R. George, STEPHEN Franklin. Principios de Administración. Editorial Continental S.A., México, 1993.

ANEXOS

Anexo A. Formato No 1: FOTMATO EN EXECEL PARA LA TOMA DE TIEMPOS PESTAÑA DE CONFIGURACIÓN

Fuente: Jefatura de planeación y Calidad Emssanar E.S.S. Referencia y Diseño: ING MILTON SÁNCHEZ

FORMATO TOMA DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS					
Fecha:	04 ABRIL DEL 2011	Limpiar Encabezado			
Unidad de Negocio:	Emssanar EPS	OBSERVACIONES			
Regional:	Nariño - Putumayo				
Departamento	Nariño				
Ciudad / Municipio:	San Juan de Pasto				
Proceso:	Administración de la Contratación				
		Limpiar Actividades			
	Nombre de la Actividad	Inidad de Flujo	Hora de Inicio	Hora Fin	Responsable
Actividad 1:	VALIDACION. RIPS	CUENTA	07:00:00 a.m.	12:00:00PM	Funcionario a Cargo
Actividad 2:	CARGA DE RIPS	CUENTA			
Actividad 3:	CORRECCION DE INCOSISTENCIAS	CUENTA			
Actividad 4:	RADICAR	CUENTA			
Actividad 5:					
Actividad 6:					
Actividad 7:					
Actividad 8:					
Actividad 9:					
Actividad 10:					
Responsable de la Medición:	Luis Eduardo Ipial Urbano				
Recepción y Revisión	Jefatura Planeación y Calidad EMSSANAR ESS.				
Fecha de recepción y Revisión	abr-11				

Anexo B. Formato para toma de tiempos diseñado en Excel pestaña para medir el tiempo cronometro por unidad de flujo o por actividad

	Actividad 1			Actividad 2			Actividad 3			Actividad 4			Actividad 5		
	Validación						Registro			Causación			Control de cuentas		
3	Go	Inicio 1	Fin 1	T1	Inicio 2	Fin2	T2	Inicio 3	Fin 3	T3	Inicio 4	Fin 4	T4	Inicio 5	Fin 5
4	1	07:29:07 a.m.	07:31:51 a.m.	00:02:44			00:00:00			#####			#####		#
5	2	10:41:56 a.m.	10:53:58 a.m.	00:12:02			00:00:00			#####			#####		#
6	3	10:54:50 a.m.	11:00:07 a.m.	00:05:17			00:00:00			#####			#####		#
7	4	11:43:13 a.m.	11:49:15 a.m.	00:06:02	11:23:33 a.m.	11:29:11 a.m.	00:05:38			#####			#####		#
8	5			00:00:00	11:30:09 a.m.	11:35:32 a.m.	00:05:23			#####			#####		#
9	6			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
10	7			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
11	8			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
12	9			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
13	10			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
14	11			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
15	12			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
16	13			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
17	14			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
18	15			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
19	16			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
20	17			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#
21	18			00:00:00			00:00:00			#####			#####		#

Anexo C. Formato en Excel para compilar información cronometrada en la actividad de radicación:

FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
FORMATO PARA TOMA DE TIEMPOS EN RADICACION										
AUDITA										
n	No RADIC	No FACTU	IPS	VAL. RIPS	CARGA	CORREC	RADICAR	TOTAL	OBSERVACIONES	
1	37830	234	ESE HOSPITAL JOSE MARIA HERNANDEZ - MOCOA (PUTUMAYO	00:09:48	00:07:12	00:07:02	00:07:43	00:31:45	El sistema esta lento al cargar en audita	
2									Se realiza corrección en procedimientos, atiende a público que esta entregando cuentas	
3	37831	1	ESE METROSALUD - MEDELLIN (ANTIOQUIA)	00:05:44	00:03:05	00:07:01	00:05:57	00:21:47		
4	37833	13	FUNDACION LOS OCOBOS - BOGOTA DC (BOGOTA)	00:05:31	00:03:34	00:02:06	00:00:53	00:12:04		
5	37834	130	DROGUERIA Y SERVICIO FARMACEUTICO SAN ANDRES - ORITO	00:05:29	00:02:44	00:02:55	00:04:46	00:15:54		
6	37835	6	ESE HOSPITAL SAN JOSE - ISNOS (HUILA)	00:07:59	00:05:17	00:02:49	00:05:12	00:21:17		
7	37838	24	FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:03:54	00:06:02	00:02:45	00:01:14	00:13:55		
8	37839	1660	FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO - PASTO (NARIÑO)	00:02:06	00:11:35	00:01:39	00:09:05	00:24:25	Al radicar el sistema esta lento	
9	37841	9	ESE HOSPITAL SUBA II NIVEL - BOGOTÁ DC (BOGOTA)	00:02:55	00:03:35	00:01:14	00:07:01	00:14:45		
10	37842	39	TRAUMEDICAL - CLINICA DE ORTOPEDIA Y FRACTURAS LTDA - P	00:02:49	00:14:14	00:04:38	00:02:06	00:23:47	Demora al cargar rips en sistema	
11	37843	63	ESE INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA - BOGOTA DC (B	00:02:45	00:02:16	00:02:25	00:02:55	00:10:21		
12	37844	4	ESE HOSPITAL SAN JOSE - SAN JOSE (CALDAS)	00:01:39	00:05:09	00:01:36	00:02:49	00:11:13		
13	37845	3	ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO JAVIER - ACEVEDO (HUILA)	00:01:14	00:01:12	00:01:31	00:02:45	00:06:42		
14	37846	61	IPS SANAR SALUD LTDA - SANDONA (NARIÑO)	00:04:38	00:00:42	00:01:53	00:01:39	00:08:52		
15	37847	2	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO - BOGOTA DC (BOGOT	00:02:25	00:02:56	00:08:57	00:03:14	00:17:32		
16	37848	15	CLINICA AYNAN LTDA - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:36	00:07:01	00:01:51	00:04:38	00:15:06		
17	37849	39	OPTICA FAMILIAR EU - MOCOA (PUTUMAYO)	00:01:31	00:02:06	00:07:01	00:02:25	00:13:03		
18	37850	40	CENTRO DE IMAGENES DIAGNOSTICAS TERCER MILENIO LTDA -	00:01:53	00:02:55	00:02:06	00:01:36	00:08:30		

Anexo D. Modelo en que se baso para el cálculo de la falta o exceso de personal.

Guía metodológica para el Sector Público
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
 www.dafp.gov.co

MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA FORMULARIO No. 1

DEPENDENCIA: SECRETARIA DE PLANEACION Y OBRAS PUBLICAS FECHA: _____

1 PROCESOS POR DEPENDENCIA	2 ETAPA O FASE	3 TAREA	4 NIVEL Y DENOMINACIÓN DE EMPLEO	5 REQUISITOS DE LA TAREA	6 CANTIDAD PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA TAREA EN EL MES	7 TIEMPO DE TRABAJO POR CADA TAREA (TIEMPO)	8 TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA TAREA DISTRIBUIDO POR NIVELES Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO			9 TOTAL PROMEDIO MES-HORAS HOMBRE	10 TOTAL PROMEDIO MES-HORAS HOMBRE	11 CANTIDAD DE PRODUCTOS GENERADOS POR EL PROCESO EN EL MES O METAS PROPUESTAS					
							DIRECTIVO	PROFESIONAL	TÉCNICO ADITIVO								
ATENCIÓN DE CONSULTAS PERSONALES Y TELEFONICAS	DETERMINAR TEMA DE CONSULTA	REMITIR AL PROFESIONAL ASIGNADO	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL	92	0,006 h			0,562	0,562		92 CONSULTAS RESUELTAS					
	ATENCIÓN LA CONSULTA	RESOLVER CONSULTA	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO PROFESIONAL EN ADMON. IND. INDUSTRIAL INGENIERO CIVIL ECONOMIA	92	1,51 h	136,92			136,92	136,92						
ELABORACIÓN PROYECTOS PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	DEFINIR Y ELABORAR PROYECTOS	ENTREGAR DOCUMENTACIÓN	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL	13	0,057 h			0,741			13 PROYECTOS ELABORADOS					
		ASIGNAR PROYECTOS	DIRECTIVO ADMINISTRATIVO	TÍTULO UNIVERSITARIO AFIN ESPECIALIZACION EXPERIENCIA 1 AÑO	13	0,057 h	0,741			333,37							
	ELABORAR PROYECTOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO UNIVER. CIVIL	TÍTULO UNIVER. ING. INDUSTRIAL, ECONOMIA	13	25,53 h	331,6										
	EVALUACIÓN PROYECTOS Y CAMBIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO UNIVER. ING. CIVIL, INDUSTRIAL, ECONOMIA	TÍTULO UNIVER. ESPECIALIZACION AFIN	13	0,5 h	6,50		0,741								
	EVALUAR Y APROBAR PROYECTOS	APROBACIÓN O CONCEPTO	DIRECTIVO ADMINISTRATIVO	TÍTULO UNIVER. ESPECIALIZACION AFIN	13	0,5 h	6,50		0,741	14,82	14,82						
	RADICAR DOCUMENTACIÓN	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	ADMINISTRATIVO SECRETARIO	BACHILLERATO COMERCIAL Y 1 AÑO DE EXP EN ARCH.	13	0,057 h			1,079								
	ARCHIVO DOCUMENTO	TECNICO TECNICO	TECNICO TECNICO	BACHILLER Y 2 AÑOS DE EXPERIENCIA	13	0,083 h											
12	TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, ETAPAS Y PROCESOS											7,24	477,31	1,079	2,094	487,66	487,66
13	TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DE EMPLEO Y TOTAL PERSONAL											0,0433	2,888	0,0084	0,0121	2,92	2,92

Anexo E. METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS CARGAS DE TRABAJO EN UNA DEPENDENCIA

La Medición de Cargas de Trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del Estudio del Trabajo que se requiere en una Reforma Organizacional, pero previamente a la medición, se precisa:

Identificar los productos, procesos, etapas o fases y tareas que requiere la institución en cada Dependencia. Hacer el análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normatividad vigente.

El equipo de trabajo debe elaborar la planilla de registro de información por dependencia según el Formulario No 1, Medición de Cargas de Trabajo por Dependencia, el cual nos permitirá consolidar la información para poder obtener la Cantidad de Personal Requerido para la Institución (consolidado general) en el Formulario No. 2.

Para utilizar la metodología propuesta se debe proceder a diligenciar en forma secuencial los 13 pasos del Formulario 1:

- Los primeros 11 pasos corresponden a diligenciar las 11 columnas del formulario 1
- Los pasos 12 y 13 corresponden a diligenciar las filas 12 y 13 del Formulario 1.

Pasos:

1. Procesos por dependencia.

Serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, entrega de un servicio o producto.

- Determine los procesos para cada uno de los servicios o productos de la dependencia y anótelos en la columna 1 del formulario.

4. Nivel y denominación del empleo

Empleo: Conjunto de funciones que una persona natural debe desarrollar y las competencias requeridas para llevarlas a cabo.

Nota: Sobre el “Nivel del Empleo y su Denominación” se debe tener en cuenta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente para la respectiva entidad u organismo.

- Coloque en la columna 4 del formulario, el nivel y la denominación del empleo que debe realizar la tarea.

Ejemplo: Para la tarea “Elaborar Proyectos”, el nivel y la denominación del empleo que debe realizarla es:

Nivel: Profesional.

Denominación del empleo: Profesional Universitario.

5. Requisitos de la tarea.

Es el conjunto de conocimientos (estudio - experiencia) que se requieren para hacer la tarea analizada.

- Escriba en la columna 5 del formulario los requisitos que debe tener el cargo para la ejecución de la tarea.

Ejemplo: Para el cargo "Secretario" del Nivel Administrativo, los requisitos para hacer solo la tarea "Radical documentación", serían: Bachillerato Comercial.

Si se desea, se puede relacionar la experiencia requerida.

6. Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes.

Esta información está directamente relacionada con el total de productos, servicios y procesos que se desarrollan en el mes.

Se obtiene de las estadísticas de la institución o de las metas que se tengan para el período o de los indicadores de gestión.

- Registre en la columna 6 del formulario el número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes.

Ejemplo: La tarea "Asignar Proyectos" se repite o se hace un promedio de 13 veces en el mes.

7. Tiempo de trabajo por cada tarea (Tiempo estándar).

- Mida el tiempo de trabajo en horas requeridos para la ejecución de cada tarea descrita en la columna 3, y escríbalo en la columna 7 del formulario.

Aclaración: El tiempo que se mide, es el tiempo realmente invertido en la ejecución de las tareas del proceso, y no el tiempo de duración del mismo.

Ejemplo: Un proceso de licitación desde su inicio hasta su terminación puede durar 6 meses, pero los tiempos que se miden son los reales que el empleado invierte en la ejecución de las diferentes tareas de la licitación, y no se incluyen los tiempos de espera, como el transcurrido entre la publicación de la licitación y las respuestas de los proponentes, porque durante este tiempo los empleados están realizando otras labores de su dependencia.

Método de los Estándares Estadísticos.

Se establece el tiempo de la tarea sacando el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario.

Ejemplo: La tarea "Entregar Documentación", se midió por el Método de los Estándares Estadísticos.

Se conocen los tiempos de 5 períodos anteriores respectivamente, así:

T1 = 3.66 minutos = 0.061 horas

T2 = 2.88 minutos = 0.048 horas

T3 = 3.24 minutos = 0.054 horas

T4 = 3.72 minutos = 0.062 horas

$T_5 = 2.70 \text{ minutos} = 0.045 \text{ horas}$

Sacamos el promedio de los 5 tiempos:

$T = (0.061\text{h} + 0.048\text{h} + 0.054\text{h} + 0.062\text{h} + 0.045\text{h}) / 5 = 0.054 \text{ horas.}$

más el 7% de tiempo suplementario: 0.003 horas.

Da: $0.054 \text{ h.} + 0.003 \text{ h.} = 0.057 \text{ horas.}$

Entonces:

$T = 0.057 \text{ horas}$, es el tiempo estándar para la tarea. "Entregar documentación" que se anota en la columna 7 del Formulario 1.

7. Método del Cronometraje.

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos.

Las tareas tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y de separar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación.

Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación.

En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de las tareas, se le agrega el 7% de tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado a la tarea.

Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

Ejemplo: La tarea "Archivo de Documentos" se midió por el Método del Cronometraje.

Esta tarea se dividió en dos elementos operativos:

- a. Verificar que esté completa la documentación que se requiere archivar.
- b. Llevar y colocar los documentos en la correspondiente carpeta de archivo.

Cronometrados los 20 tiempos para cada uno de los elementos operativos a y b se obtuvieron los siguientes promedios.

8. Tiempo total en horas hombre en el mes de cada tarea distribuido por niveles y denominación del empleo.

Nota: En la columna 8, ingrese las subcolumnas de nivel y denominación de empleo que requiera de acuerdo con la columna 4.

Ejemplo: En la columna 4 del formulario 1, vemos que las tareas son realizadas por los siguientes niveles y denominación de empleo:

Administrativo: Secretario.

Profesional: Profesional Universitario.

Directivo: Director Administrativo

Técnico: Técnico

Por lo tanto en la columna 8 se colocan 4 subcolumnas para los cuatro niveles y denominaciones requeridos.

- Multiplique la cantidad de veces que se repite la tarea en el mes (columna 6) por el tiempo estándar asignado a la misma (columna 7) y el resultado colóquelo en la casilla correspondiente al respectivo nivel y denominación del cargo en la subcolumna de la columna 8.

7. Total promedio mes de horas hombre por etapa.

- Para el cálculo del tiempo requerido en cada etapa: sume los tiempos totales de las tareas de la respectiva etapa de las subcolumnas de la columna 8, y el total escríbalo en la columna 9 del formulario.

Ejemplo: El tiempo de la etapa “Definir la Elaboración del Proyecto” es igual a la suma de las tareas: Entregar Documentación (0.741 h.), más Asignar Proyectos (0.741 h.) y más Elaborar Proyectos (331.89 h.) = 333.37 horas.

8. Total promedio mes de horas hombre por proceso.

Este tiempo, es el total en horas de todos los servicios o productos que nos da el proceso en el mes, o el total de la meta que nos hemos propuesto elaborar en el mismo período.

- Sume los tiempos de cada etapa del respectivo proceso registrados en la columna 9 y el total anótelo en la columna 10 del formulario 1.

Ejemplo: Para el primer proceso “ Atención de Consultas Personales y Telefónicas” se suman los tiempos de las etapas “Determinar Tema de Consulta” 0.552 h. más “Atender la Consulta” 138.92 h, lo cual nos da un tiempo total del proceso de 139.47 horas en el mes.

9. Cantidad de productos generados por el proceso en el mes.

Es la cantidad de servicios o productos resultados de los procesos que estamos elaborando en el mes o que nos hemos fijado como meta hacer en el mes.

- Escriba esta cantidad en la columna 11 del formulario

Ejemplo: Para el primer proceso “Atención de Consultas Personales y Telefónicas” se generan como productos “92 Consultas Resueltas” en el mes.

Nota: La cantidad de productos anotados en la columna 11 del formulario se refiere a los completamente terminados en el mes.

Las columnas No. 9, 10 y 11 son informativas para la institución y sirven para análisis de procesos y de productividad.

12. Total horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, por etapas y proceso. (Fila No. 12).

- Sume el tiempo total en el mes de cada tarea por nivel y denominación del empleo de las subcolumnas de la columna 8, y el resultado colóquelo en el penúltimo renglón de la respectiva subcolumna.

El anterior resultado es el tiempo total utilizado de horas en el mes por cada nivel y denominación y cargo.

13. Total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia. (Fila No. 13)

Total personal requerido por nivel y denominación del empleo. Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel y denominación del empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes de las subcolumnas de la columna 8, por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes. El resultado de la división se coloca en el último renglón de la subcolumna respectiva.

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). Por lo cual, si se trabaja 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes.

$19 \text{ días / mes} \times 8.8 \text{ horas / día} = 167 \text{ horas/mes.}$

Para el caso del ejemplo, en el cargo de “Profesional Universitario” del nivel Profesional, se requieren:

$477.31 \text{ horas} / 167 \text{ horas/mes} = 2.85 \text{ Profesionales Universitarios.}$

El total de personal requerido en la dependencia es igual a la suma de todos los requerimientos de personal por nivel y denominación del empleo de la última casilla de las subcolumnas de la columna ocho.

Una vez terminado el estudio de cargas de trabajo de la dependencia podemos hacer las siguientes consideraciones:

- Determinar si sobra o falta personal en la dependencia.

Una vez obtenido el total del personal por cada nivel, se procede a hacer la planta de personal, donde se distribuyen por grados, acorde con los requisitos de las tareas consignados en la columna 5 del formulario 1 y al sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos vigentes.

Al conocer la cantidad de horas - hombre y el nivel de los empleos utilizados en cada etapa y en todo el proceso, podemos hallar su costo en lo relacionado a la parte de nómina, y así utilizar esta información para análisis de productividad o estudio más riguroso de aquellas etapas que estén generando los mayores costos.

- Determinar cuáles cargos están recargados de trabajo y cuáles están subutilizados y por lo tanto cómo utilizarlos en otras dependencias o reasignar funciones en la misma, aprovechando las ventajas de tener la planta de personal globalizada.

- Un cargo para el cual se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo.

- Un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado.

Nota: Cuando en una dependencia tenemos un requerimiento total de personal en cifras decimales, se considera pertinente aproximarlos al número entero más próximo por encima o por debajo, exclusivamente para los decimales que estén en el rango de 0.80 a 1 ó de 0 a 0.30.

Ejemplo: Los 2.85 profesionales universitarios requeridos para realizar las labores de los dos procesos en el mes, se aproximan a tres empleados.

Un requerimiento de 0.917 de personal se asume que equivale a 1 persona.

En el caso contrario, un requerimiento de 3.123, se asume que equivale a 3 personas.

Adaptación modelo y referencia la metodología para determinar las cargas de trabajo en una dependencia en la empresa Emssanar EPS.

ACTIVIDAD	
VALIDACIÓN RIPS	5.15 min
CARGA EN AUDITA	4.40
CORRECCION INCONSISTENCIA	4.19
RADICAR	5.02
DEMANDA DE CUENTAS/MES	420
NO DE AUXILIARES DE AUDITORIA	1
TIEMPO DE TRABAJO POR CADA ACTIVIDAD HORA –MES	0,3346
TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA ACTIVIDAD	140,5124
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR FASE	0,8412