

**INFORME FINAL DE PASANTIA: PLAN DE MEJORAMIENTO  
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA IPS UNIONSALUD S.A.S DE LA  
UNION NARIÑO**

**LEIVY MARGARITA MOLINA MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO – COLOMBIA  
2014**

**INFORME FINAL DE PASANTIA: PLAN DE MEJORAMIENTO  
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA IPS UNIONSALUD S.A.S DE LA  
UNION NARIÑO**

**LEIVY MARGARITA MOLINA MARTINEZ**

**Trabajo de pasantía presentado para optar por el título de pregrado en  
Administración de Empresas**

**Asesor de pasantía**

**Mg. WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO – COLOMBIA  
2014**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1º del acuerdo Número 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**RAFAEL LLERENA SALAZAR**

Jurado

---

**JAIRO RODRIGO MEDINA**

Jurado

**San Juan de Pasto, Marzo 03 de 2014**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por regalarme la vida y permitirme desarrollar todos mis propósitos,*

*A mi Madre por ser el ejemplo transparente de mujer trabajadora y amorosa,*

*A mi abuela que en paz descanse, por ser el motor y el impulso para ser una  
mejor persona,*

*A mi hermana por apoyarme y brindarme su afecto y comprensión*

*A mi novio por apoyarme incondicionalmente y por enseñarme a nunca desistir en  
el logro de mis metas.*

## **RESUMEN**

Es preciso mencionar que el siguiente trabajo se presenta como un informe final de pasantía y requisito para obtener el título de pregrado en Administración de Empresas.

El trabajo contiene aspectos sobre un plan a desarrollar denominado “plan de mejoramiento administrativo para la IPS Unionsalud SAS de La Unión Nariño”, en el cual se efectúan actividades tales como detectar las principales falencias que presenta la empresa, se recolecta información de los funcionarios implicados en el desarrollo del trabajo a través de encuestas, posteriormente el proyecto contiene una propuesta para la creación de un comité de gestión del Talento Humano que abarque todas las necesidades inconformes que se encontraron en el diagnóstico, una propuesta de objetivos institucionales que identifiquen a la empresa y un modelo de gestión de los principales proveedores con los que cuenta la empresa.

## **ABSTRACT**

It should be mentioned that the next job is presented as a final report and internship requirement for the undergraduate degree in Business Administration.

The work contains aspects of a plan to develop so-called "plan of management improvement for IPS Unionsalud SAS La Union Nariño" where activities such as identifying the main weaknesses that presents the company are made, information is collected from the officials involved development work through surveys, then the project contains a proposal for the creation of a committee of Human Resource management covering all needs met protesters in the diagnosis, a proposal for institutional objectives that identify the company and a management model of major suppliers with whom the company has.

## CONTENIDO

|                                        | Pág. |
|----------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                           | 13   |
| 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO     | 14   |
| 1.1 TEMA                               | 14   |
| 1.2 TITULO                             | 14   |
| 1.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO           | 14   |
| 1.3.1 Universo de estudio              | 14   |
| 1.3.2 Ubicación geográfica             | 14   |
| 1.3.3 Tiempos a investigar y a emplear | 14   |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA         | 14   |
| 1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA           | 15   |
| 1.6 OBJETIVOS                          | 15   |
| 1.6.1 Objetivo general                 | 15   |
| 1.6.2 Objetivos específicos            | 16   |
| 1.7 JUSTIFICACION                      | 16   |
| 2 MARCO REFERENCIAL                    | 18   |
| 2.1 MARCO CONTEXTUAL                   | 18   |
| 2.1.1 Reseña Histórica                 | 18   |
| 2.1.2 Misión                           | 18   |
| 2.1.3 Visión                           | 18   |
| 2.1.4 Estructura organizacional        | 19   |
| 2.2 MARCO TEORICO                      | 20   |
| 2.3 MARCO LEGAL                        | 22   |
| 3 MARCO METODOLOGICO POR OBJETIVOS     | 23   |
| 4 DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS  | 25   |
| 4.1 OBJETIVO UNO                       | 25   |
| 4.2 OBJETIVO DOS                       | 28   |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3 TABULACION DE LA INFORMACION ENCONTRADA                                                 | 31 |
| 4.3.1 Resultados de la encuesta dirigida al personal administrativo de la IPS<br>UNIONSALUD | 31 |
| 4.3.2 Análisis de la situación actual del área administrativa                               | 41 |
| 4.3.3 Análisis interno de la empresa                                                        | 43 |
| 4.4 OBJETIVO TRES                                                                           | 47 |
| 4.4.1 Formulación de objetivos institucionales                                              | 51 |
| 4.4.2 Formato para control de proveedores                                                   | 52 |
| 4.4.3 Propuesta para la creación de un comité de Gestión del<br>Talento Humano              | 58 |
| 4.4.4 Plan de acción para la creación de un comité de Gestión del Talento<br>Humano         | 72 |
| CONCLUSIONES                                                                                | 77 |
| RECOMENDACIONES                                                                             | 78 |
| BIBLIOGRAFIA                                                                                | 79 |
| NETGRAFIA                                                                                   | 80 |
| ANEXOS                                                                                      | 81 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                     | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Ruta metodológica objetivo uno                                             | 26          |
| Tabla 2. Ruta metodológica objetivo dos                                             | 29          |
| Tabla 3. Técnicas para la minimización de desperdicios                              | 31          |
| Tabla 4. Sistema de información pertinente                                          | 32          |
| Tabla 5. Procesos claros para renovación tecnológica                                | 33          |
| Tabla 6. Reconocimiento de logros y compromiso                                      | 34          |
| Tabla 7. Adecuada estructura organizacional                                         | 34          |
| Tabla 8. Gestión del talento humano                                                 | 35          |
| Tabla 9. Capacidad gerencial y liderazgo                                            | 36          |
| Tabla 10. Políticas definidas para la prestación del servicio y atención al usuario | 37          |
| Tabla 11. Selección y evaluación sistemática de proveedores                         | 38          |
| Tabla 12. Condiciones físicas y ambientales adecuadas                               | 39          |
| Tabla 13. Capacitaciones constantes                                                 | 40          |
| Tabla 14. Matriz PCI                                                                | 44          |
| Tabla 15. Matriz MEFI                                                               | 46          |
| Tabla 16. Ruta metodológica objetivo tres                                           | 47          |
| Tabla 17. Modelo de selección de proveedores                                        | 52          |
| Tabla 18. Modelo de evaluación de proveedores                                       | 55          |

## LISTA DE GRAFICAS

|                                                                                      | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Grafica 1. Flujograma del proceso                                                    | 24          |
| Grafica 2. Técnicas para la minimización de desperdicios                             | 31          |
| Grafica 3. Sistema de información pertinente                                         | 32          |
| Grafica 4. Procesos claros para renovación tecnológica                               | 33          |
| Grafica 5. Reconocimiento de logros y compromiso                                     | 34          |
| Grafica 6. Adecuada estructura organizacional                                        | 35          |
| Grafica 7. Gestión del talento humano                                                | 36          |
| Grafica 8. Capacidad gerencial y liderazgo                                           | 37          |
| Grafica 9. Políticas definidas para la prestación del servicio y atención al usuario | 38          |
| Grafica 10. Selección y evolución sistemática de proveedores                         | 39          |
| Grafica 11. Condiciones físicas y ambientales adecuadas                              | 40          |
| Grafica 12. Capacitaciones constantes                                                | 41          |
| Grafica 13. Comité de gestión del Talento Humano                                     | 59          |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                            | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Anexo 9. Lista de personal encuestado en la IPS UNIONSALUD | 82          |
| Anexo 10. Correo electrónico                               | 83          |
| Anexo 11. Correo electrónico                               | 83          |
| Anexo 12. Correo electrónico                               | 84          |
| Anexo 13. Correo electrónico                               | 84          |
| Anexo 17. Formato para solicitud de vacantes               | 86          |
| Anexo 18. Cronograma de actividades                        | 87          |

## INTRODUCCION

Considerando que el servicio de salud es un derecho fundamental de las personas,<sup>1</sup> se manifiesta que las instituciones que prestan tal servicio deben de proporcionar las condiciones adecuadas para llevar a cabo dicha actividad, para con ello lograr la satisfacción de todos los usuarios, para esto se necesita de la ayuda de estrategias de mejora que contribuyan a obtener un numero de usuario más satisfechos; Es por esto que para que un beneficiario este totalmente satisfecho, es necesario que se realice un análisis detallado desde su estructura administrativa hasta la manera de llegar al cliente, los planes de mejoramiento son una herramienta de apoyo a la gerencia basándose en que estos buscan las falencias y se concluye con la solución más apropiada.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo se desarrollara un plan de mejoramiento administrativo para La IPS UNIONSALUD S.A.S, buscando la satisfacción del cliente interno, agilizar procesos administrativos, evitando procesos inadecuados en lo referente a proveedores, agilizando el proceso de pedido y el proceso de compra y a la vez un mayor reconocimiento por parte del cliente hacia la empresa.

Para la IPS UNIONSALUD S.A.S, es absolutamente necesario transformarse y adaptarse a los requerimientos de ley y a los estándares internacionales, la habilitación de los servicios de salud tiene unas exigencias claras establecidas por el sistema único de habilitación, dentro del cual la estructura del plan de desarrollo del talento humano es un componente fundamental que la acreditaran como una empresa con excelente servicio.

---

<sup>1</sup> CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA, Sentencia T – 760/08.

## **1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

### **1.1 TEMA**

Este trabajo se presenta como proyecto de grado en la modalidad de pasantía institucional en el área Administrativa de la IPS UNIONSALUD S.A.S.

### **1.2 TITULO**

Plan de mejoramiento administrativo para la empresa IPS UNIONSALUD SAS de la Unión Nariño.

### **1.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO**

**1.3.1 Universo de estudio.** Esta investigación será aplicada la empresa IPS UNIONSALUD S.A.S, con el fin de conocer su situación actual y crear soluciones a la problemática encontrada.

**1.3.2 Ubicación geográfica.** El lugar donde se desarrollara la investigación será en la IPS UNIONSALUD es en el municipio de la Unión Nariño.

#### **1.3.3 Tiempos a investigar y a emplear**

➤ Tiempo a investigar: La investigación se desarrollara con información consolidada hasta el año 2013.

➤ Tiempo a emplear: Este estudio se llevara a cabo durante un periodo de seis meses, comprendido entre el mes de Septiembre del año 2013 y el mes de Febrero del año 2014.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

IPS UNIONSALUD S.A.S, es una institución legalmente constituida que funciona en el municipio de La Unión Nariño hace ocho años. La empresa se dedica a prestar los servicios de salud a sus afiliados, con sede principal en el municipio de La Unión Nariño y con sede en el municipio de Sandona; Esta empresa cuenta con una planta de personal conformada por 38 personas, de las cuales 29

pertenecen a la sede de La Unión Nariño y 9 pertenecen a la sede del municipio de Sandona; gracias a ello la empresa se apoya en un equipo profesional de trabajo que desempeña adecuadamente las funciones tanto en el área de salud como en el área administrativa, otorgando de esta manera un excelente servicio. De igual manera la empresa además de contar con talento humano calificado, también cuenta con herramientas administrativas dentro del área de almacén, el área contable y el área de atención al usuario lo cual permite un aligeramiento de los procedimientos administrativos y todo lo que se refiere a atención al usuario.

La actual resolución 1441 de 2013 emitida por el ministerio de salud y la protección social, ha dictaminado que las instituciones prestadoras del servicio de salud deben de gestionar el talento humano y de igual manera se debe dar a este componente la misma importancia que se le da a los demás componentes, no suficiente con ello también se exige que exista un control sobre los proveedores de todas las herramientas necesarias para el buen funcionamiento, brindando de esta manera un mejor servicio. Debido a ello es importante que en la empresa se desarrolle un comité institucional para la gestión del Talento Humano que recoja todas las necesidades de los funcionarios, y de igual manera gestionar un modelo de control de proveedores que comprometan excelentes resultados con los pedidos que se realicen, evitando de esta manera retardos en la entrega de mercancías.

IPS UNIONSALUD lleva incursionando en el sector de la salud 7 años, es una empresa en crecimiento, la cual ha podido permanecer en el mercado gracias a la gestión administrativa y financiera del personal encargado de estas áreas, sin embargo las mencionadas inconformidades y dificultades han imposibilitado a la Institución desarrollarse plenamente y alcanzar su más alto grado de eficiencia.

## **1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el proceso administrativo en la IPS UNIONSALUD S.A.S, a través de un plan de mejoramiento administrativo?

## **1.6 OBJETIVOS**

**1.6.1 Objetivo general.** Realizar un plan de mejoramiento administrativo para la empresa IPS UNIONSALUD S.A.S, con el fin de efectuar soluciones que contribuyan al mejoramiento continuo de la Institución.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Aplicación de un instrumento de recolección de información para diagnosticar el área administrativa.
- Detectar las falencias presentadas en el área administrativa a partir de la tabulación y análisis de la información recolectada y de la matriz interna.
- Crear las acciones administrativas a través de un plan de mejoramiento administrativo que garanticen la solución a la problemática encontrada.

## **1.7 JUSTIFICACION**

Las organizaciones de hoy en día compiten en un mercado altamente globalizado, donde es necesario buscar estrategias competitivas para mantenerse dentro del mismo, muchas de ellas optan por implementar mejoras en la tecnología como software especializados para estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, otras de ellas optan por mejorar los procesos de prestación de servicio diseñando programas de mejoramiento continuo y programas de calidad total, otras organizaciones por el contrario buscan otro enfoque, el cual va dirigido a inspeccionar la problemática actual de la empresa y a raíz de ello buscar la solución más apropiada.

Las problemáticas por mínimas que sean y aunque parezcan de poca importancia afectan directamente al cliente, es por ello que debe existir permanentemente un diagnóstico de todas las áreas de la empresa incluyendo las áreas que no tienen que ver directamente con el cliente, una de estas áreas administrativa, la cual sin un adecuado manejo puede llevar a la insatisfacción total del cliente.

“Realizar mejoras continuamente, para el Kaizen no hay descanso: Una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea”.<sup>2</sup> Como lo expresa la conocida teoría del Kaizen, las empresas están llamadas a mejorar para volverse cada vez mejor, por ello dentro del marco del diagnóstico situacional de la empresa lo que se pretende básicamente es detectar

---

<sup>2</sup> TEORIA DEL KAIZEN. Los diez principios del Kaizen.

cuáles son las principales fortalezas y cuales debilidades producen más impacto dentro del desarrollo organizacional, para de esta manera encontrar posibles fallas e inmediatamente tomar correctivas, por su parte las fortalezas que se encuentren dentro del área general es necesario que se sigan manteniendo logrando así un adecuado manejo de los recursos físicos y del capital intelectual con que cuenta la Institución.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO CONTEXTUAL**

**2.1.1 Reseña histórica.** La IPS UNIONSALUD SAS es una empresa privada creada el 8 de octubre de 2006 en la Unión Nariño, motivada por la necesidad de la población de atención personalizada, puntual y efectiva con apoyo a causas sociales. El proceso inicial se lleva a cabo a cabeza del Doctor Carlos Marino Aroca, posteriormente en el 2007 asume el cargo la Doctora María Emilce Grijalba Moncayo y actualmente se encuentra desde el 2010 la Doctora Lilian Janeth España N.

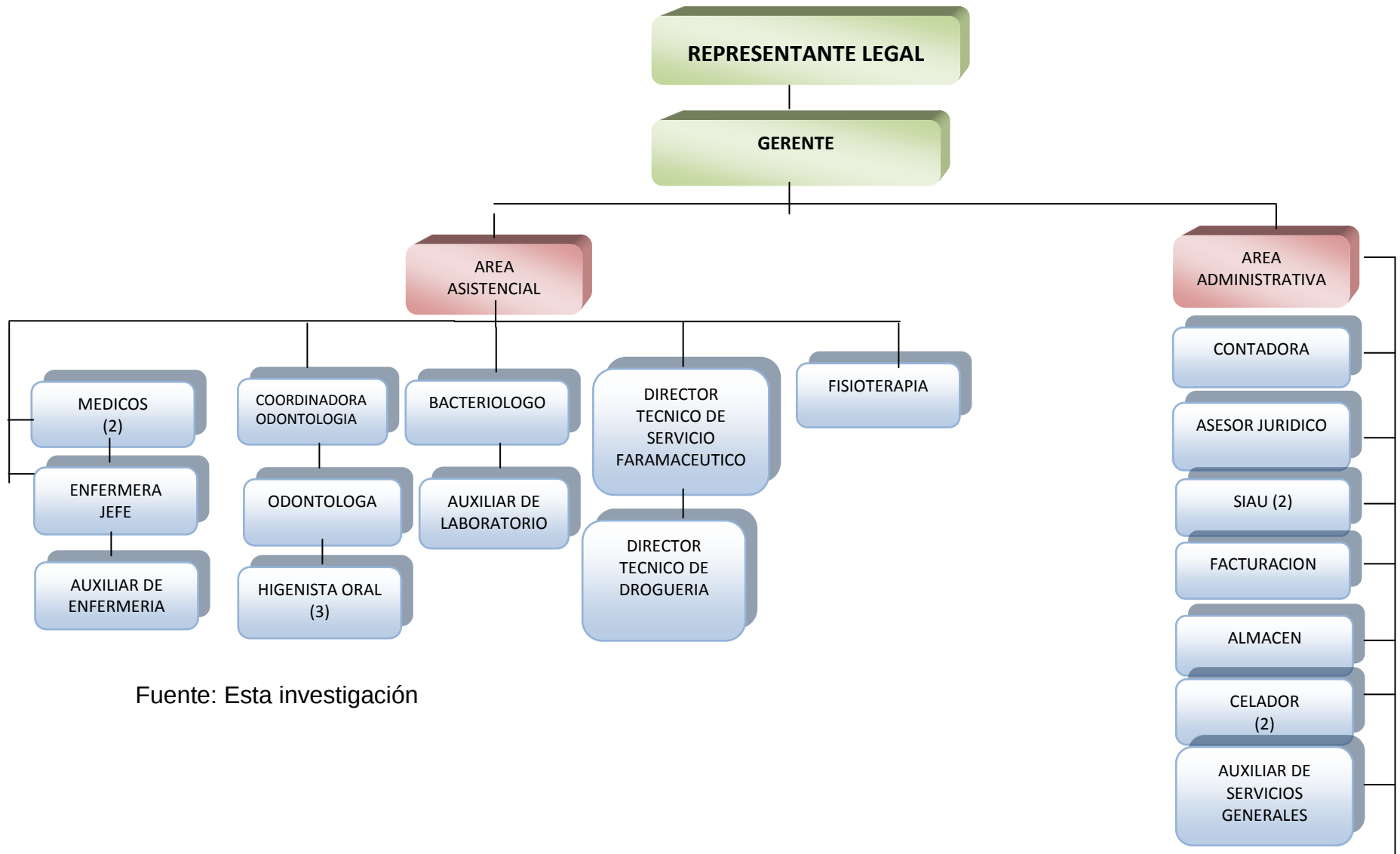
La empresa nace con la oferta de atención por medicina general, laboratorio clínico de primer nivel y odontología, teniendo una excelente acogida. Sin embargo la población de Sandoná se vio motivada ante los servicios prestados por UNIONSALUD y acoge la apertura de otra sede en el año 2009, la cual va creciendo enérgicamente dando sus primeros pasos con la oferta de medicina general, enfermería y odontología.

La constante preocupación por ofrecer un servicio de calidad motivó las iniciativas de incluir más elementos en la prestación atendiendo las necesidades de la comunidad para ello en el año 2011 se realiza la apertura para la atención por fisioterapia y el apoyo por laboratorio clínico de segundo nivel, en el año 2012 se contrata la atención por odontología especializada y para el 2013 en Sandoná se inaugura el laboratorio clínico de primer nivel. La historia se sigue construyendo y proyectando nuevos procesos y adaptándose a las necesidades del medio y con el apoyo de la comunidad se fomenta el empleo a la población local y se logra a diario una nueva alternativa de atención en salud.

**2.1.2 Misión.** La misión de la IPS UNIONSALUD S.A.S es la prevención de la enfermedad y la promoción de la salud, con el objeto de mejorar la calidad de vida, de nuestros usuarios, fundamentados en la ética, la humanización, el profesionalismo y la calidad; para lo cual nos orientamos hacia el mejoramiento continuo de nuestra organización, buscando siempre el beneficio de nuestra comunidad.

**2.1.3 Visión.** La visión de la IPS UNIONSALUD S.A.S es trabajar para lograr el liderazgo como Institución Prestadora de Servicios de Salud, acompañada de los programas de servicio social, con un mejoramiento continuo, propiciando el trabajo en equipo, el desarrollo del talento humano de nuestra Institución, la atención al usuario con cultura de servicio, eficiencia y enfoque con responsabilidad social.

### 2.1.4 Estructura organizacional



Fuente: Esta investigación

## 2.2 MARCO TEORICO

**Análisis interno:** Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.<sup>3</sup>

**Diagnostico Situacional:** Es el reconocimiento previo que se realiza en el terreno mismo donde se proyecta ejecutar una acción determinada, de los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática o cuanto más preciso y profundo es el conocimiento de la realidad existente previa a la ejecución del proyecto, más fácil será determinar el impacto y los efectos que se logran con las acciones del mismo.<sup>4</sup>

**Evaluación de proveedores:** Se entiende como proceso de evaluación de proveedores, al seguimiento del comportamiento en el tiempo de los proveedores críticos, conforme al cumplimiento de los criterios de evaluación, a todo proveedor con Orden de Compra y/o Contrato efectivo en el periodo de evaluación, La evaluación se diferencia en los criterios a evaluar para el caso de productos o servicios.<sup>5</sup>

**Gestión del Talento Humano:** La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

---

<sup>3</sup> ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES [en línea] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/> [consulta 20 de Enero de 2014]

<sup>4</sup> PEREZ SERRANO, Gloria. Elaboración de proyectos sociales. Medellín. 1999, Colombia. 39. P.

<sup>5</sup> GESTION DE PROVEEDORES. [en línea] Disponible en internet: <http://www02.abb.com/60Proveedores.pdf> [consulta 20 de Enero de 2014]

**Manual de control interno:** Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de una dependencia o de una empresa.<sup>6</sup>

**Manual de funciones:** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.<sup>7</sup>

**Matriz DOFA:** La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipo de estrategias: FO, DO, FA y DA, las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.<sup>8</sup>

**Talento humano:** Es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa; comprende también su capacidad de aprender y de desarrollarse.

**Selección de proveedores:** Se entiende como proceso de selección de proveedores, a la etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de una empresa y sus clientes finales y pueden pertenecer al Registro de Proveedores de una empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> MANUAL DE CONTROL INTERNO. [en línea] Disponible en internet: [http://purisima-cordoba.gov.co/apc-aa-files/62303635613039306131636339393065/MANUAL\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.pdf](http://purisima-cordoba.gov.co/apc-aa-files/62303635613039306131636339393065/MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO.pdf) [consulta 20 de Enero de 2014]

<sup>7</sup> MANUAL DE FUNCIONES. [en línea] Disponible en internet: <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf> [consulta 20 de Enero de 2014]

<sup>8</sup> FRED R. David. La gerencia estratégica. Usa.1994. 193. P.

<sup>9</sup> GESTION DE PROVEEDORES. [En línea] Disponible en internet: <http://www02.abb.com/60Proveedores.pdf> [consulta 20 de Enero de 2014].

## **2.3 MARCO LEGAL**

**Decreto 770 de 2005:** Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

**Decreto 785 de 2005:** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

**Decreto 2539 de 2005:** Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos-ley 770 y 785 de 2005.

**LEY 87 DE 1993:** Establece el sistema de control interno en las Entidades del Estado, se define, se fijan los objetivos, se establecen los elementos y campos de aplicación.

**LEY 489 DE 1998:** Organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

**Ley 909 de 2004:** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

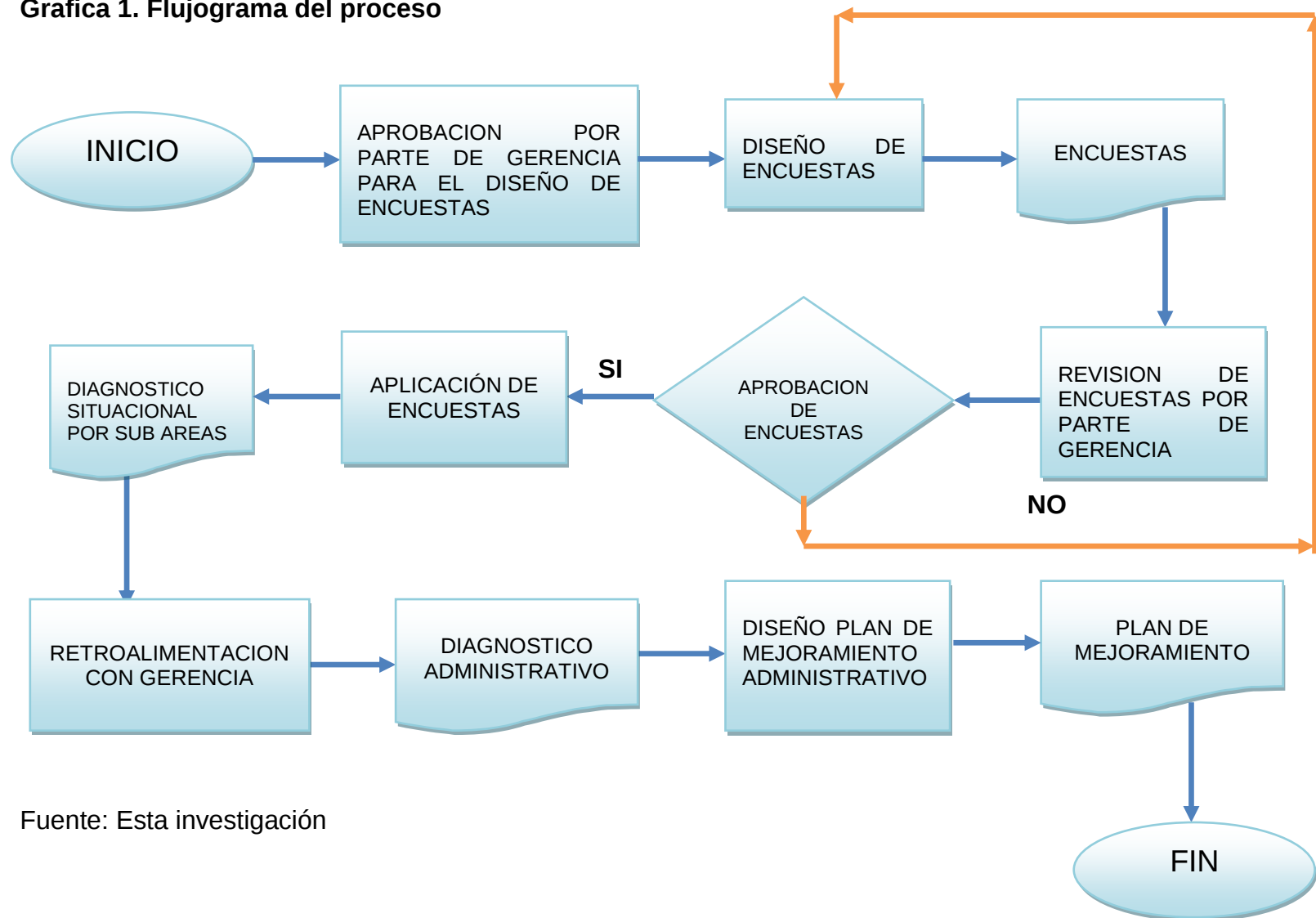
**Ley 1429 de 2010:** Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

**Resolución 1441 de 2013:** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los prestadores de Servicio de Salud para habilitar los servicios. (Estándares por criterio de habilitación por servicio. Talento Humano).

### **3. MARCO METODOLOGICO POR OBJETIVOS**

El proyecto Plan de mejoramiento administrativo para la IPS UNIONSALUD S.A.S de La Unión Nariño, inicia con la recolección de la información que es suministrada por cada funcionario que labora en el área administrativa a través de la aplicación de la encuesta; luego se analiza y se tabula dicha información recolectada con el fin de encontrar las principales falencias, y finalmente se plantean las pautas a seguir para solventar la problemática encontrada.

**Grafica 1. Flujograma del proceso**



Fuente: Esta investigación

#### **4. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS**

A continuación se describe como se desarrolló cada objetivo específico planteado en el proyecto.

##### **4.1 OBJETIVO UNO**

Aplicación de un instrumento de recolección de información para diagnosticar el área administrativa.

**Tabla 1. Ruta metodológica objetivo uno**

| OBJETIVO ESPECIFICO                                                                  | ACTIVIDADES                                                       | COMO                                                                                                                      | CUANDO     |   |   |   |         |   |   |   | DONDE | HERRAMIENTAS      | % DE CUMPLIMIENTO                   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|-------------------|-------------------------------------|------|
|                                                                                      |                                                                   |                                                                                                                           | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   |       |                   |                                     |      |
|                                                                                      |                                                                   |                                                                                                                           | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |       |                   |                                     |      |
| Aplicación de un instrumento de recolección de información para diagnosticar el área | Recolección de información necesaria a través de fuentes internas | Revisar manual de control interno de la empresa.                                                                          |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Gerencia          | Cronograma                          | 100% |
|                                                                                      |                                                                   | Revisar manual de funciones                                                                                               |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Asesoría Jurídica | Cronograma                          | 100% |
|                                                                                      |                                                                   | Revisar manual de ética y procedimientos                                                                                  |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Asesoría Jurídica | Cronograma                          | 100% |
|                                                                                      | Recolección de información a través de fuentes externas           | Revisar en sitios web como debe ser el funcionamiento administrativo de las IPS                                           |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Sistema web       | Buscadores web                      | 100% |
|                                                                                      |                                                                   | Asesorarse con personal externo de salud a cerca del funcionamiento de las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud |            |   |   |   |         |   |   |   |       | La Unión Nariño   | Entrevista                          | 100% |
|                                                                                      | Diseño del instrumento de recolección de información              | Revisar las funciones de los funcionarios a los que se dirige la encuesta                                                 |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Asesoría Jurídica | Manual de funciones vigente         | 100% |
|                                                                                      |                                                                   | Diseñar las preguntas para cada funcionario                                                                               |            |   |   |   |         |   |   |   |       | Oficina           | Información del manual de funciones | 100% |

|                 |                                                              |                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |                         |                                           |      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|-------------------------------------------|------|
| administrativa. | Revisión por parte de la gerencia del instrumento            | Entregar a gerencia una copia de cada encuesta para ser revisada                |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Encuesta impresa                          | 100% |
|                 |                                                              | Revisión manual de cada una de las encuestas                                    |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Encuesta impresa                          | 100% |
|                 | aprobación del instrumento por parte de la gerencia          | Dar el aval de que las encuestas se pueden aplicar a los funcionarios           |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Encuestas impresas (Ver anexos en CD 1–8) | 100% |
|                 | Socialización del instrumento con el personal implicado      | Convocar a reunión al personal administrativo para socialización de la encuesta |  |  |  |  |  |  |  |  | En cada dependencia     | Cronograma                                | 100% |
|                 |                                                              | Socializar la encuesta con los funcionarios administrativos                     |  |  |  |  |  |  |  |  | Auditorio Institucional | Cronograma                                | 100% |
|                 |                                                              | Resolver inquietudes que tengan los funcionarios a cerca de las preguntas       |  |  |  |  |  |  |  |  | Auditorio Institucional | Cronograma                                | 100% |
|                 | Aplicación del instrumento a todo el personal administrativo | Entregar a cada funcionario la encuesta para que la diligencie                  |  |  |  |  |  |  |  |  | En cada dependencia     | Encuesta sin diligenciar                  | 100% |
|                 |                                                              |                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |                         |                                           |      |

|  |  |                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                 |                                                 |      |
|--|--|--------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------|
|  |  | Entregar electrónicamente la encuesta para que la diligencie |  |  |  |  |  |  |  |  | Dependencia de Contabilidad y Asesoría Jurídica | Correo electrónico enviado (Ver anexo 10 y 11)  | 100% |
|  |  | Recoger la encuesta ya diligenciada                          |  |  |  |  |  |  |  |  | En cada dependencia                             | Encuesta diligenciada                           | 100% |
|  |  | Recoger electrónicamente la encuesta diligenciada            |  |  |  |  |  |  |  |  | Dependencia de Contabilidad y Asesoría Jurídica | Correo electrónico recibido (Ver anexo 12 y 13) | 100% |

Fuente: Esta investigación

Este objetivo se cumplió en toda su totalidad, encontrando una buena acogida del trabajo a llevarse a cabo.

## 4.2 OBJETIVO DOS

Detectar las falencias presentadas en el área administrativa a partir de la tabulación y análisis de la información recolectada y de la matriz interna.

**Tabla 2. Ruta metodológica objetivo dos**

| OBJETIVO ESPECIFICO                                                                                                                  | ACTIVIDADES                                                               | COMO                                                                      | CUANDO    |   |   |   |           |   |   |   | DONDE                          | HERRAMIENTAS                   | % DE CUMPLIMIENTO          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------|
|                                                                                                                                      |                                                                           |                                                                           | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |                                |                                |                            |      |
|                                                                                                                                      |                                                                           |                                                                           | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |                                |                                |                            |      |
| Detectar las falencias presentadas en el área administrativa a partir de la tabulación y análisis de la información recolectada y de | Conversatorio con cada encuestado a cerca de las dificultades de su área. | Dialogar con los funcionarios de cada área.                               |           |   |   |   |           |   |   |   |                                | En cada dependencia encuestada | Información del encuestado | 100% |
|                                                                                                                                      |                                                                           | hacer preguntas sobre que les gustaría que cambie en su lugar de trabajo  |           |   |   |   |           |   |   |   |                                | En cada dependencia encuestada | Información del encuestado | 100% |
|                                                                                                                                      | Transcripción de las dificultades expresadas                              | A través de un computador portátil se transcribo las dificultades         |           |   |   |   |           |   |   |   | En cada dependencia encuestada | Información del encuestado     | 100%                       |      |
|                                                                                                                                      | Tabulación de la información recolectada                                  | Conteo de respuestas por cada dependencia                                 |           |   |   |   |           |   |   |   | Espacio fuera de la oficina    | Encuestas diligenciadas        | 100%                       |      |
|                                                                                                                                      |                                                                           | Diseño de tablas para registrar la información                            |           |   |   |   |           |   |   |   | Espacio fuera de la oficina    | Encuestas diligenciadas        | 100%                       |      |
|                                                                                                                                      |                                                                           | Diseño de gráficas para indicar el porcentaje                             |           |   |   |   |           |   |   |   | Espacio fuera de la oficina    | Encuestas diligenciadas        | 100%                       |      |
|                                                                                                                                      | Análisis de la información encontrada                                     | Diagnosticar como se encuentra la empresa respecto a cada área encuestada |           |   |   |   |           |   |   |   | Espacio fuera de la oficina    | Encuestas diligenciadas        | 100%                       |      |

|                    |                                                              |                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |                             |                                                                                          |      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| la matriz interna. |                                                              | Apoyarse en las dificultades expresadas por cada funcionario encuestado                    |  |  |  |  |  |  |  |  | Espacio fuera de la oficina | Anotaciones de Microsoft Word a cerca de inconformidades expresadas por cada funcionario | 100% |
|                    | Construcción de la matriz interna                            | Detectar las variables internas más importantes para la posterior realización de matrices. |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Conocimientos de parte de la Gerente y de Facturación                                    | 100% |
|                    |                                                              | Calificar el nivel de importancia de las variables internas                                |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Libro la Gerencia Estratégica (Fred David)                                               | 100% |
|                    |                                                              | Diseño y análisis de la matriz interna                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Libro la Gerencia Estratégica (Fred David)                                               | 100% |
|                    | Conocimiento de las principales falencias que se encontraron | Analizar los resultados de las encuestas                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Análisis y tabulación de encuestas                                                       | 100% |
|                    |                                                              | Analizar la matriz                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Matriz interna                                                                           | 100% |
|                    |                                                              | Análisis de las dificultades expresadas en cada área y por la Gerencia                     |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                    | Diagnóstico de la empresa                                                                | 100% |

Fuente: Esta investigación

Este objetivo se cumplió en su totalidad, convirtiéndose en el insumo principal para desarrollar la propuesta de mejoramiento.

#### 4.3 TABULACION DE LA INFORMACION ENCONTRADA

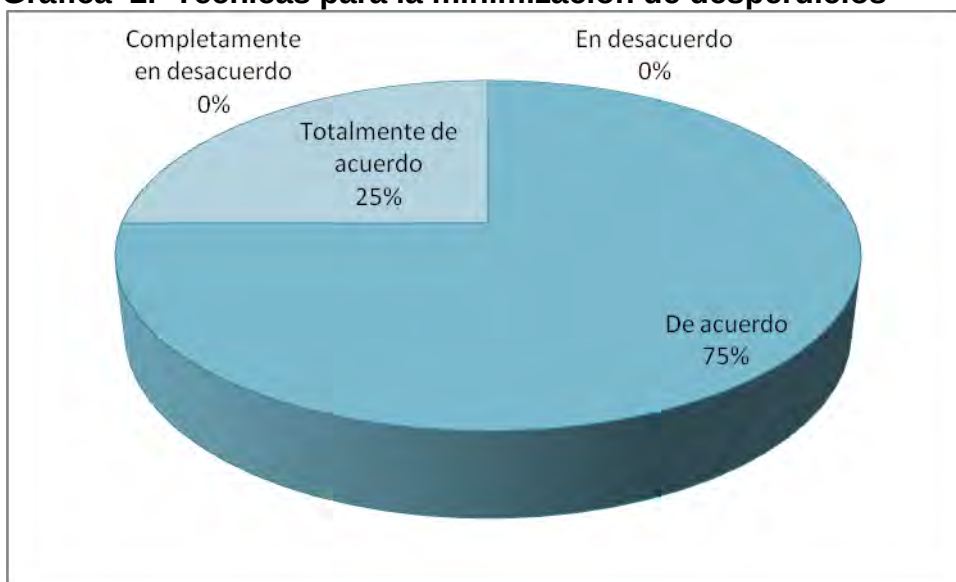
##### 4.3.1 Resultados de la encuesta dirigida al personal administrativo de la IPS UNIONSAUD

**Tabla 3. Técnicas para la minimización de desperdicios**

| ITEM                                                        | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                             | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Se gestiona técnicas para la minimización de desperdicios? |                             |               | 6          | 2                     |
| <b>Total</b>                                                | 8                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 2. Técnicas para la minimización de desperdicios**



Fuente: Esta investigación

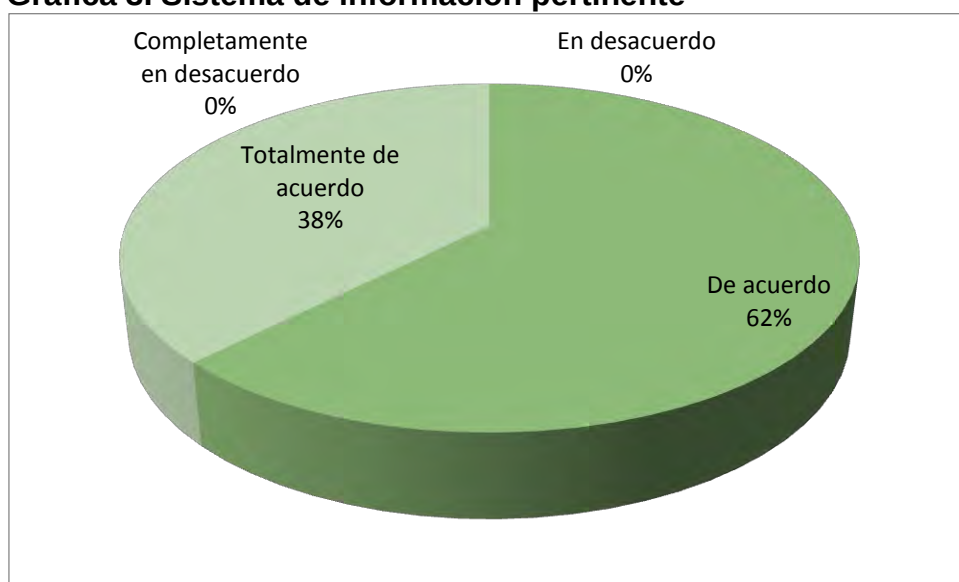
En lo que respecta a esta pregunta se puede deducir que el 75% de todo el personal administrativo encuestado está de acuerdo, por su parte el 25% restante ratifica que está totalmente de acuerdo en que en la IPS existen técnicas para la minimización de desperdicios.

**Tabla 4. Sistema de información pertinente**

| ITEM                                                                                                                         | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                                              | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información pertinente para realizar su trabajo? |                             |               | 5          | 3                     |
| <b>Total</b>                                                                                                                 | 8                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 3. Sistema de información pertinente**



Fuente: Esta investigación

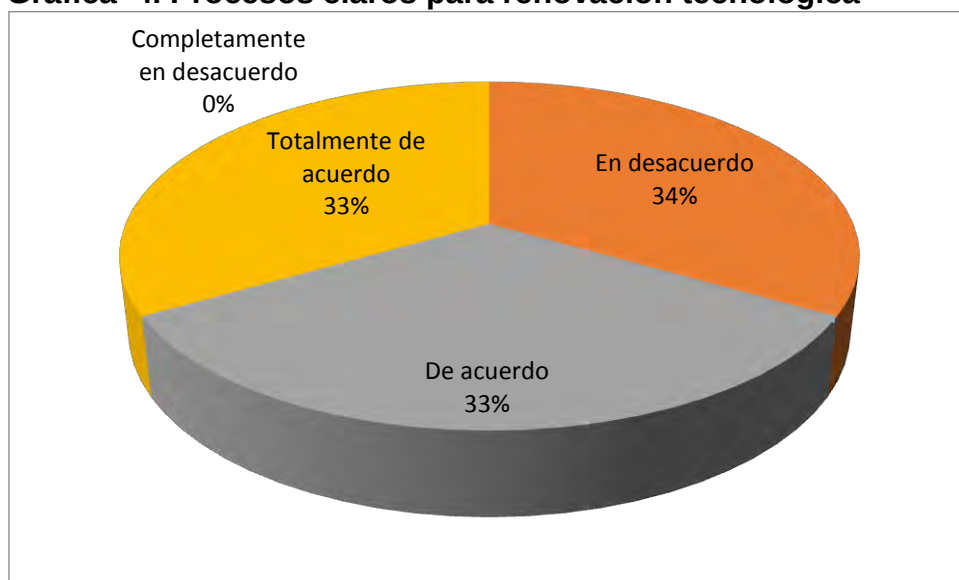
En cuanto a que si existe un sistema de información pertinente en la IPS, el 62% de los encuestados respondieron que están de acuerdo y el 38% restante respondieron que están totalmente de acuerdo.

**Tabla 5. Procesos claros para renovación tecnológica**

| ITEM                                                                                                        | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                             | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Existen procesos claros en cuanto al logro de renovación tecnológica a nivel de todas las áreas de la IPS? |                             | 1             | 1          | 1                     |
| <b>Total</b>                                                                                                | 3                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 4. Procesos claros para renovación tecnológica**



Fuente: Esta investigación

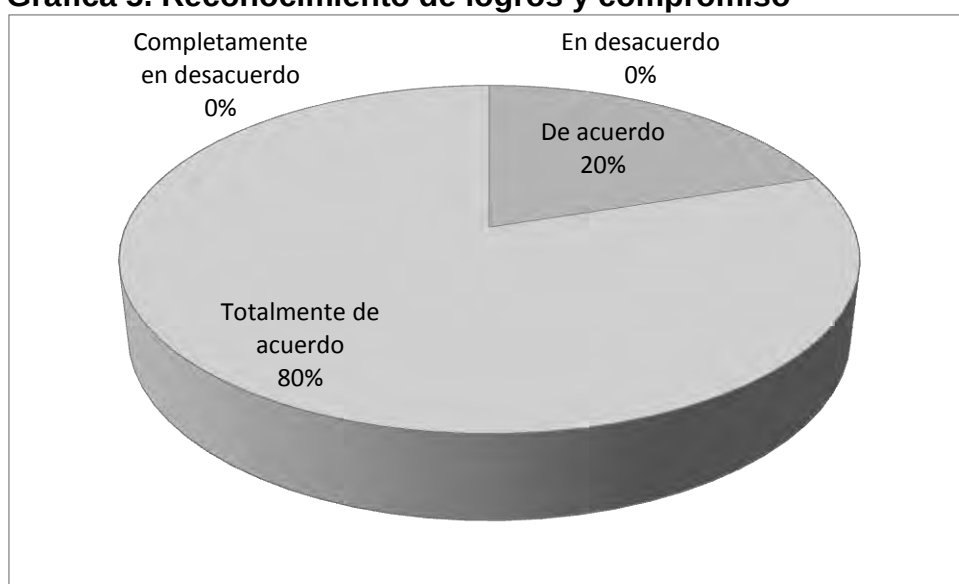
Para el desarrollo de esta pregunta se encuestó a 3 personas involucradas con la renovación tecnológica, de las cuales una respondió que no está de acuerdo que en la IPS existen procesos claros para la renovación tecnológica, por su parte otro funcionario respondió que está de acuerdo y una última persona respondió que está totalmente de acuerdo.

**Tabla 6. Reconocimiento de logros y compromiso**

| ITEM                                                                                                      | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
| ¿Se reconoce los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora continua? | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|                                                                                                           |                             |               | 1          | 4                     |
| <b>Total</b>                                                                                              | 5                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 5. Reconocimiento de logros y compromiso**



Fuente: Esta investigación

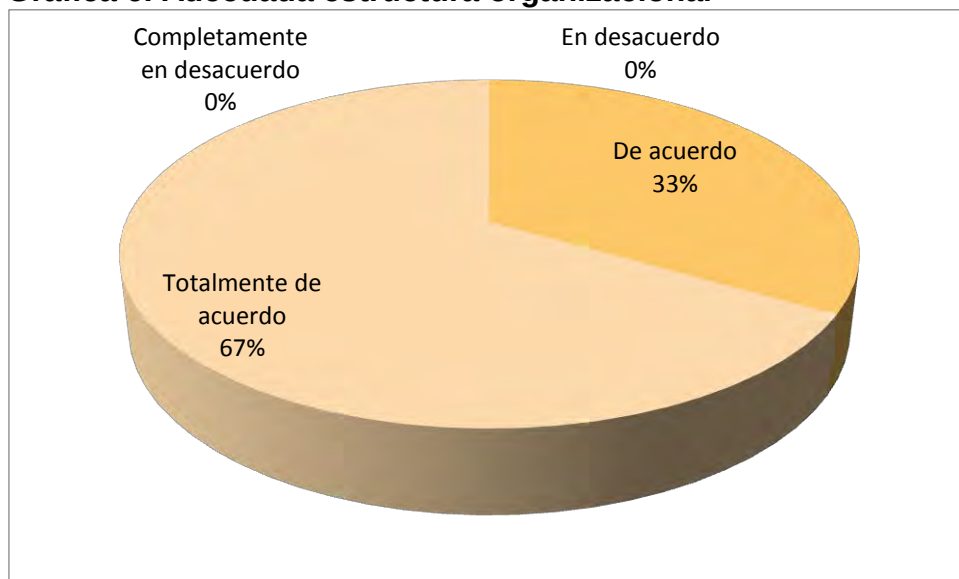
En cuanto al reconocimiento de logros y el compromiso con la Institución el 80% de las personas encuestadas respondieron que si se reconoce el logro y el compromiso, por su parte el 20% restante respondió que algunas veces se reconoce y otras veces pasa por desapercibido.

**Tabla 7. Adecuada estructura organizacional**

| ITEM                                                                                             | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
| ¿Existe una adecuada y eficiente estructura organizacional, acorde con los logros de la empresa? | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|                                                                                                  |                             |               | 1          | 2                     |
| <b>Total</b>                                                                                     | 3                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 6. Adecuada estructura organizacional**



Fuente: Esta investigación

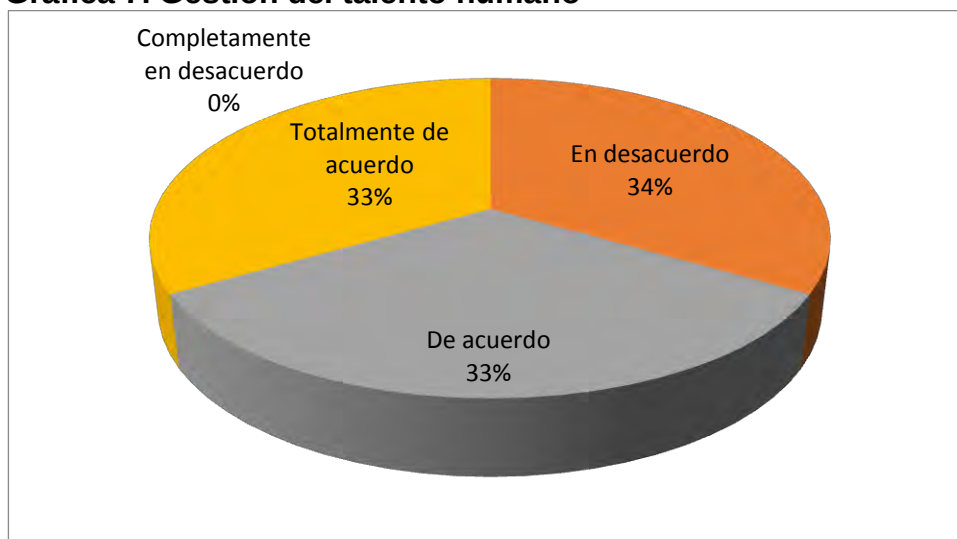
A la pregunta si existe una adecuada estructura organizacional acorde con los logros institucionales, el 67% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y el 33% respondió de acuerdo.

**Tabla 8. Gestión del talento humano**

| ITEM                                                                                                                                                  | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                       | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, capacitación), evaluando el rendimiento y las necesidades de todo el personal? |                             | 1             | 1          | 1                     |
| <b>Total</b>                                                                                                                                          | 3                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 7. Gestión del talento humano**



Fuente: Esta investigación

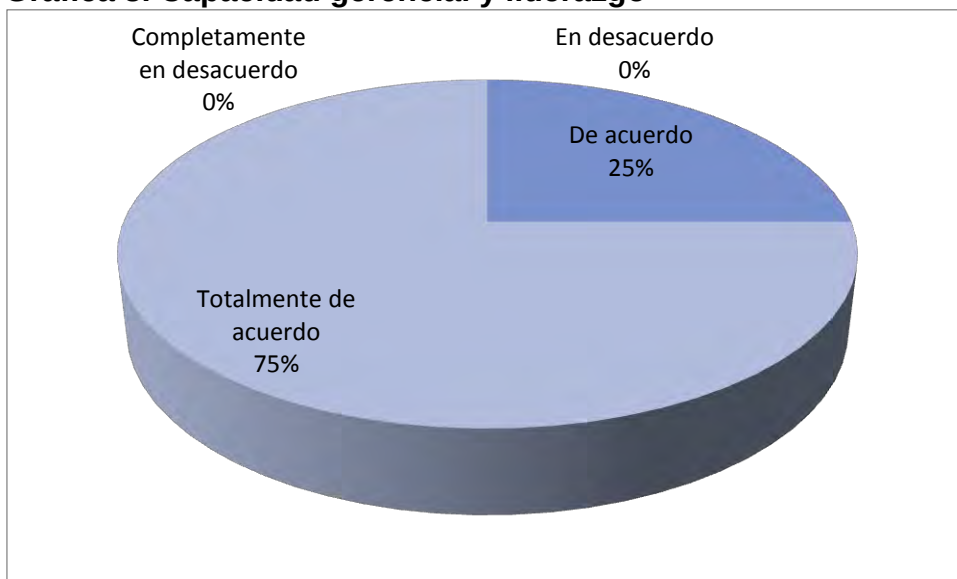
De las tres personas encuestadas para esta pregunta una de ellas respondió que está totalmente de acuerdo, otra respondió que está de acuerdo y la última persona respondió que está en desacuerdo en que en la IPS existen programas para la gestión del talento humano.

**Tabla 9. Capacidad gerencial y liderazgo**

| ITEM                                                                         | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                              | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Existe gran capacidad gerencial y liderazgo por parte de la administración? |                             |               | 1          | 3                     |
| <b>Total</b>                                                                 | 4                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 8. Capacidad gerencial y liderazgo**



Fuente: Esta investigación

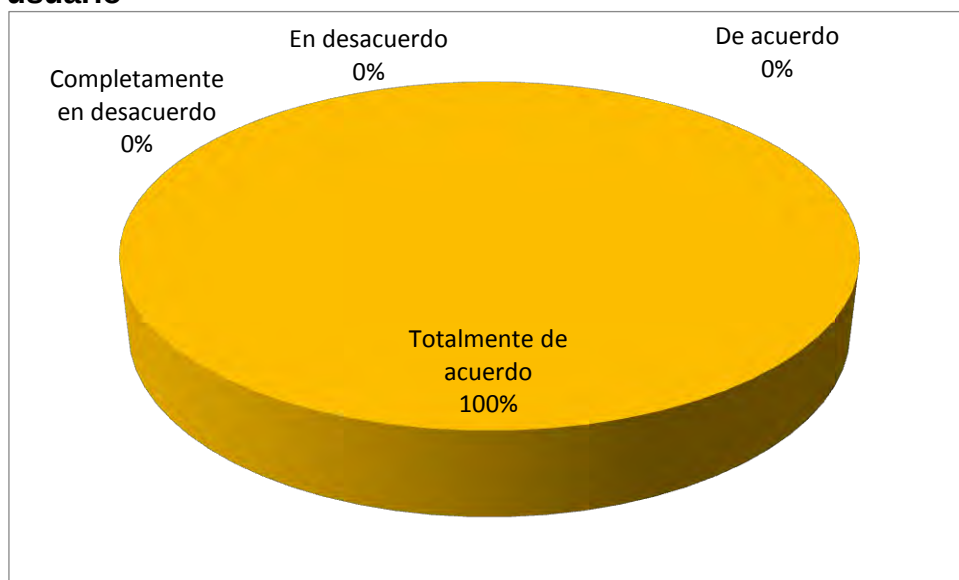
En lo que respecta a esta pregunta el 75% están totalmente de acuerdo, y el 25% restante están de acuerdo en que existe gran capacidad gerencial y de liderazgo por parte de la administración.

**Tabla 10. Políticas definidas para la prestación del servicio y atención al usuario**

| ITEM                                                                                                   | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                        | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Existe políticas bien definidas para la prestación de un excelente servicio a los usuarios de la IPS? |                             |               |            | 4                     |
| <b>Total</b>                                                                                           | 4                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 9. Políticas definidas para la prestación del servicio y atención al usuario**



Fuente: Esta investigación

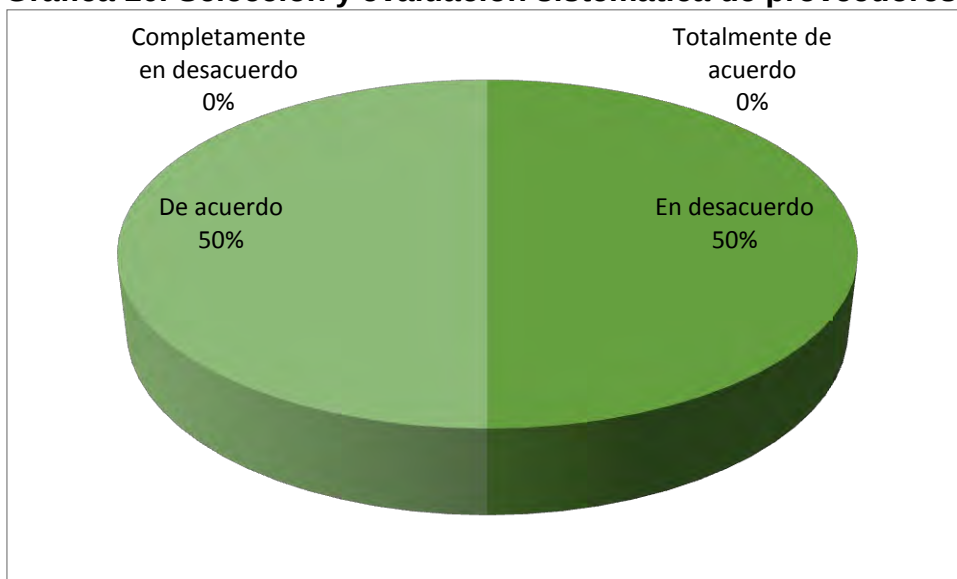
En cuanto a la pregunta si existen politicas bien definidas para la prestacion del servicio y para atencion al usuario, todas las personas encuestadas coincidieron en que estan totalmente de acuerdo.

**Tabla 11. Selección y evaluación sistemática de proveedores**

| ITEM                                                                        | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                             | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores? |                             | 1             | 1          |                       |
| <b>Total</b>                                                                |                             | 2             |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 10. Selección y evaluación sistemática de proveedores**



Fuente: Esta investigación

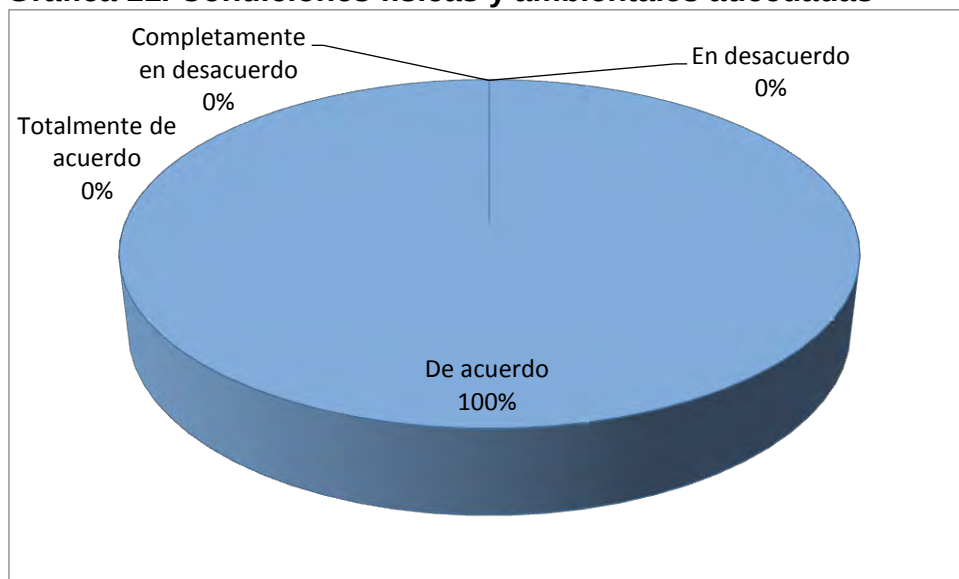
En cuanto a la selección y evaluación sistemática de proveedores una persona del total de encuestados está de acuerdo, y la otra persona respondió que está en desacuerdo, es decir que en la IPS UNIONSALUD no se lleva a cabo selección y evaluación sistemática de proveedores.

**Tabla 12. Condiciones físicas y ambientales adecuadas**

| ITEM                                                                                                 | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                      | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿Considera que las condiciones físicas y ambientales son adecuadas para el desarrollo de su trabajo? |                             |               | 2          |                       |
| <b>Total</b>                                                                                         | 2                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 11. Condiciones físicas y ambientales adecuadas**



Fuente: Esta investigación

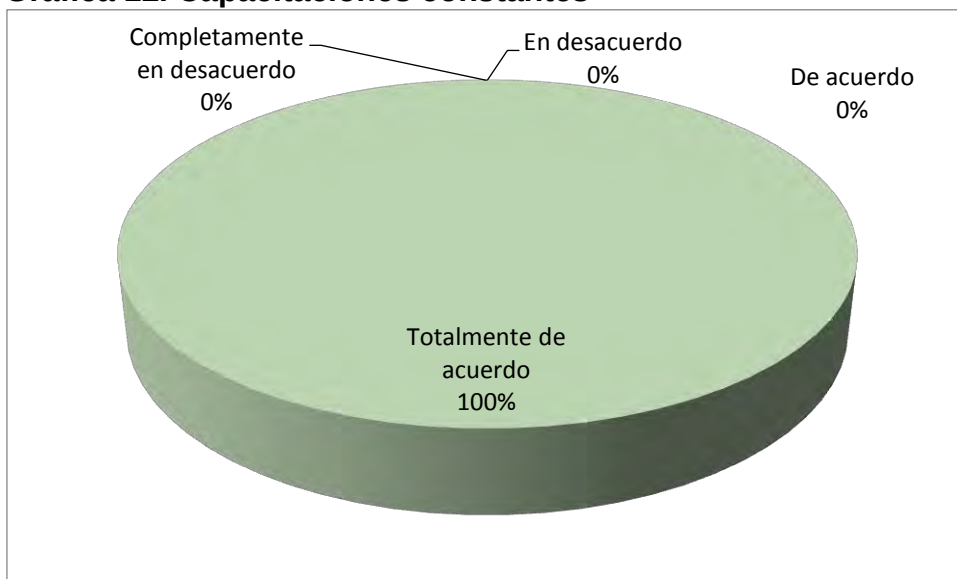
En cuanto a las condiciones físicas y ambientales adecuadas que incluye temperatura, instalaciones apropiadas y equipo necesario, del lugar de trabajo las personas encuestadas coincidieron que están de acuerdo.

**Tabla 13. Capacitaciones constantes**

| ITEM                                                                | INFORMACION DE ENCUESTADOS  |               |            |                       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------|-----------------------|
|                                                                     | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| ¿La IPS ofrece capacitaciones constantes para cada área de trabajo? |                             |               |            | 2                     |
| <b>Total</b>                                                        | 2                           |               |            |                       |

Fuente: Esta investigación

**Grafica 12. Capacitaciones constantes**



Fuente: Esta investigación

El total de los encuestados coincidieron en que la IPS ofrece capacitaciones constantes y acordes a cada área de trabajo.

#### **4.3.2 Análisis de la situación actual del área administrativa**

**Análisis de resultados en Gerencia:** La principal problemática que se pudo visualizar con la aplicación de la encuesta en el área de Gerencia es que existe ausencia de planes para la Gestión del talento humano, aunque cabe resaltar que la Gerencia desarrolla programas constantes de capacitación para todo el personal que labora en la IPS, pero hace falta llevar a cabo los demás complementos de la gestión del talento humano por cada área de la empresa. Además de ello se pudo observar que existen falencias en el pago de cartera por parte de algunas instituciones con las cuales se hacen contratos de prestación del servicio de salud, esto causa también la tardanza del pago de nómina y de honorarios para el personal que labora en esta empresa, retraso en el pago a proveedores y retrasos a los demás gastos administrativos que se generan en la IPS. (Ver anexo 1 en CD).

**Análisis de resultados en Contabilidad:** En cuanto al área de contabilidad se puede visualizar que se encuentran un sinnúmero de fortalezas, como por ejemplo que la IPS cuenta con una buena y sólida estructura financiera gracias a la capacidad de análisis financiero con que cuentan y gracias a la gestión administrativa; no obstante esta área carece de un software contable que cumpla

con los requerimientos y necesidades para el normal funcionamiento. Actualmente la IPS cuenta con un software para todas las áreas de la empresa, pero este no es específico para contabilidad, además de ello la versión del software actual se encuentra obsoleta dificultando de esta manera el acceso a la información y el normal desarrollo de las actividades contables. (Ver anexo 2 en CD).

**Análisis de resultados en Asesoría Jurídica:** En esta área al igual que en contabilidad se encuentran muchas fortalezas que se pueden seguir aprovechando, se cuenta con un personal idóneo para el desempeño en esta área; sin embargo la principal problemática es que no cuenta con el espacio físico suficiente, como tampoco con los equipos necesario para el desarrollo de las funciones correspondientes a esta dependencia, esto dificulta en gran medida el normal funcionamiento de la empresa, obstaculizando el logro de los objetivos propuestos y la satisfacción del personal. (Ver anexo 3 en CD).

**Análisis de resultados en Almacén:** La persona encargada del área de almacén respondió a la encuesta afirmando que está de acuerdo cuando se dice que en la empresa se impulsa y apoya las actividades de mejora con los usuarios, proveedores y otras entidades externas; de igual manera está totalmente de acuerdo afirmando que se optimiza la cadena de suministros, los inventarios y la rotación de materiales, esto contribuye enormemente al incremento de fortalezas de la IPS, sin embargo la principal problemática que presenta esta área es que no existe como tal un modelo de gestión de proveedores que permita contar con proveedores de calidad y con pedidos a tiempo, otra problemática que se presenta es que existe un bajo nivel de luminosidad en las oficinas dificultando el desempeño adecuado del área y exponiendo al personal que labora en ella a problemas de salud, de igual manera manifiesta que el suministro de materiales a todas las dependencias de la IPS, en especial papelería es constante generándose desperdicios y altos gastos innecesarios para la Institución. (Ver anexo 4 en CD).

**Análisis de resultados para Auxiliar Administrativo:** En este nivel de colaboración no se manifiesta ninguna problemática. (Ver anexo 5 en CD).

**Análisis de resultados en Atención al Usuario:** A la pregunta efectuada a esta área sobre si en la IPS se implementan periódicamente herramientas como software o actualizaciones de los mismos para atención al usuario el encargado respondió que está totalmente de acuerdo, presentándose muchas fortalezas dentro de esta área como la aplicación constante de encuestas de satisfacción a los usuarios, implementación de un buzón de sugerencias y la creación de una asociación de usuarios para solucionar quejas y reclamos y para mejorar la

prestación del servicio. No obstante la principal problemática que se presenta en esta área es la falta de comunicación asertiva con las demás dependencias, obstaculizando de esta manera el normal funcionamiento de la dependencia. (Ver anexo 6 en CD).

**Análisis de resultados en Servicios Generales:** Dentro de esta área se mantienen excelentes relaciones laborales para con los demás funcionarios de la IPS, de la misma manera el personal de esta área participa activamente en la toma de decisiones que involucran a todo el equipo de trabajo, otorgando de esta manera un ambiente laboral propicio; sin embargo la principal problemática de esta área es que la IPS no cuenta con instalaciones apropiadas para la adecuación de la cocina como también existe ausencia de una cafetería, lo cual es muy importante para generar espacios de descanso a todo el personal que labora en la empresa. (Ver anexo 7 en CD).

**Análisis de resultados en Facturación:** La principal fortaleza que presenta el área de facturación es que cuenta con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades de esta área y de igual manera se implementó dentro de la IPS un comité de facturación que evalúa constantemente los procedimientos para la mejora continua. El personal encargado de esta dependencia expreso que no hay ninguna problemática dentro del área en cuestión. (Ver anexo 8 en CD).

#### **4.3.3 Análisis interno de la empresa**

##### **Capacidad gerencial y organizacional**

- Uso de pensamiento estratégico
- Estilo gerencial participativo
- Responsabilidad social
- Desarrollo de programas de capacitación
- Ambiente interno organizacional

##### **Capacidad competitiva y de mercados**

- Participación en el mercado
- Investigación de mercados (frente a clientes y competidores)
- Posicionamiento en el sector de salud
- Evaluación del impacto de publicidad

### Capacidad financiera

- Inversión
- Nivel de liquidez
- Nivel de endeudamiento
- Capital de trabajo
- Capacidad de análisis financiero

### Capacidad de desarrollo

- Instalaciones apropiadas para la prestación del servicio
- Desarrollo de nuevos servicios
- Actualización tecnológica
- Adaptación al cambio tecnológico
- Sistema de servicio con calidad

### Capacidad de servicio al cliente

- Definición de rentabilidad por servicios
- Estructura de servicios
- Conocimiento por parte de los clientes sobre los servicios que ofrece la IPS
- Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados

**Tabla 14. Matriz de perfil capacidad interna, (PCI)**

| Factores internos                                            | Fortaleza |       | Debilidad |       | Impacto |       |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|---------|-------|
|                                                              | Mayor     | Menor | Mayor     | Menor | Mayor   | Menor |
| <b>Capacidad gerencial y organizacional</b>                  |           |       |           |       |         |       |
| Uso de pensamiento estratégico                               | X         |       |           |       | X       |       |
| Estilo gerencial participativo                               | X         |       |           |       | X       |       |
| Responsabilidad social Empresarial                           | X         |       |           |       |         | X     |
| Desarrollo de programas de capacitación                      | X         |       |           |       | X       |       |
| Ambiente interno organizacional                              |           | X     |           |       | X       |       |
| <b>Capacidad competitiva y de mercados</b>                   |           |       |           |       |         |       |
| Participación en el mercado                                  | X         |       |           |       | X       |       |
| Investigación de mercados (frente a clientes y competidores) |           |       | X         |       | X       |       |
| Posicionamiento en el sector de salud                        | X         |       |           |       | X       |       |
| Evaluación del impacto de                                    |           |       | X         |       |         | X     |

|                                                                              |   |   |  |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| publicidad                                                                   |   |   |  |   |   |   |
| <b>Capacidad financiera</b>                                                  |   |   |  |   |   |   |
| Inversión                                                                    |   | X |  |   |   | X |
| Nivel de liquidez                                                            |   | X |  |   | X |   |
| Nivel de endeudamiento                                                       |   | X |  |   | X |   |
| Capital de trabajo                                                           | X |   |  |   | X |   |
| Capacidad de análisis financiero                                             |   | X |  |   |   | X |
| <b>Capacidad de desarrollo</b>                                               |   |   |  |   |   |   |
| Instalaciones apropiadas para la prestación del servicio                     |   |   |  | X | X |   |
| Desarrollo de nuevos servicios                                               |   |   |  | X | X |   |
| Actualización tecnológica                                                    |   | X |  |   | X |   |
| Adaptación al cambio tecnológico                                             |   | X |  |   | X |   |
| Sistema de servicio con calidad                                              | X |   |  |   | X |   |
| <b>Capacidad de servicio al cliente</b>                                      |   |   |  |   |   |   |
| Definición de rentabilidad por servicios                                     | X |   |  |   |   | X |
| Estructura de servicios                                                      | X |   |  |   | X |   |
| Conocimiento por parte de los clientes sobre los servicios que ofrece la IPS | X |   |  |   | X |   |
| Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados          | X |   |  |   | X |   |

### **Matriz de evaluación de factores internos, (MEFI).**

Para la elaboración de la matriz MEFI, se listaron los factores claves de la empresa, posteriormente se procedió a ponderar cada factor clave, según su importancia relativa en la IPS. Se distribuyen valores entre 0.0 y 1.0 de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea 1.0, se clasifican los factores claves como fortaleza o debilidad y se identifican numéricamente de 1 a 4 de la siguiente manera:

1= Debilidad Importante, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= Fortaleza importante.

De esta manera se obtiene el resultado ponderado para cada factor, que resulta de multiplicar la ponderación asignada a cada uno por el valor numérico de su clasificación. El resultado ponderado más alto posible es 4.0, el menor 1.0 y su promedio 2.5.

**Tabla 15. Matriz MEFI**

| <b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>                                              | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Resultado ponderado</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| Uso de pensamiento estratégico                                               | 0.15               | 4                   | 0.6                        |
| Ambiente interno organizacional                                              | 0.2                | 3                   | 0.6                        |
| Estilo gerencial participativo                                               | 0.1                | 4                   | 0.4                        |
| Investigación de mercados                                                    | 0.05               | 2                   | 0.1                        |
| Evaluación del impacto de la publicidad                                      | 0.02               | 2                   | 0.04                       |
| Inversión                                                                    | 0.09               | 3                   | 0.27                       |
| Capacidad de análisis financiero                                             | 0.04               | 3                   | 0.12                       |
| Actualización tecnológica                                                    | 0.05               | 3                   | 0.15                       |
| Adaptación al cambio tecnológico                                             | 0.1                | 3                   | 0.3                        |
| Desarrollo de nuevos servicios                                               | 0.03               | 1                   | 0.03                       |
| Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados          | 0.09               | 4                   | 0.36                       |
| Conocimiento por parte de los clientes sobre los servicios que ofrece la IPS | 0.08               | 4                   | 0.32                       |
| <b>TOTAL RESULTADOS</b>                                                      | <b>1.0</b>         |                     | <b>3.29</b>                |

El resultado ponderado es de 3.29, esto significa que la empresa se desenvuelve con un mayor número de fortalezas que de debilidades, es decir que con las fortalezas con las que cuenta actualmente la empresa se pueden reducir las debilidades y de la misma manera se reduce el impacto que estas generan dentro del desarrollo organizacional, entre las fortalezas más notorias se encuentran la capacidad de análisis financiero, el nivel de liquidez, el uso del pensamiento estratégico y el estilo gerencial participativo, esto contribuye a que sea mucho más fácil redactar estrategias y llevarlas a la realidad, cabe resaltar que debido a este análisis a la empresa le hace falta un mayor reconocimiento de un servicio con calidad por parte de los clientes, y para ello es necesario optar por desarrollar los objetivos institucionales.

#### 4.4 OBJETIVO TRES

Crear las acciones administrativas a través de un plan de mejoramiento administrativo que garanticen la solución a la problemática encontrada.

**Tabla 16. Ruta metodológica objetivo tres**

| OBJETIVO ESPECIFICO | ACTIVIDADES                            | COMO                                                                 | CUANDO    |   |       |   |   |   |         |   |   |   |  |          | DONDE                                               | HERRAMIENTAS | % DE CUMPLIMIENTO |
|---------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|--|----------|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------|
|                     |                                        |                                                                      | DICIEMBRE |   | ENERO |   |   |   | FEBRERO |   |   |   |  |          |                                                     |              |                   |
|                     |                                        |                                                                      | 3         | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |  |          |                                                     |              |                   |
|                     | Redacción de objetivos institucionales | Buscar en documentos internos la misión y visión de la empresa       |           |   |       |   |   |   |         |   |   |   |  | Gerencia | Portafolio de servicios y manual de control interno | 100%         |                   |
|                     |                                        | Construcción de los objetivos institucionales                        |           |   |       |   |   |   |         |   |   |   |  | Oficina  | Portafolio de servicios y manual de control interno | 100%         |                   |
|                     |                                        | Revisión de los objetivos por parte de la Gerencia                   |           |   |       |   |   |   |         |   |   |   |  | Gerencia | Documento actual de objetivos institucionales       | 100%         |                   |
|                     |                                        | Aprobación de los objetivos institucionales por parte de la Gerencia |           |   |       |   |   |   |         |   |   |   |  | Gerencia | Documento actual de objetivos institucionales       | 100%         |                   |

|                                                                                                                                                |                                                  |                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                         |                                                                                          |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Crear las acciones administrativas a través de un plan de mejoramiento administrativo que garanticen la solución a la problemática encontrada. |                                                  | Socialización de los objetivos institucionales a todos los funcionarios de la empresa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Auditorio Institucional | Documento actual de objetivos institucionales<br>Videobeam                               | 100% |
|                                                                                                                                                |                                                  | Adaptar los objetivos institucionales al nuevo portafolio de servicios                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Documento actual de objetivos institucionales                                            | 50%  |
|                                                                                                                                                | Desarrollar un formato de control de proveedores | Recopilación de la lista de todos los proveedores de la empresa                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Almacén                 | Inventario de proveedores (Ver anexo 14 en CD)                                           | 100% |
|                                                                                                                                                |                                                  | Selección de los proveedores más importantes                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Apoyo de jefe de almacén y de la gerente (Ver anexo 14 en CD)                            | 100% |
|                                                                                                                                                |                                                  | Elaboración de los criterios de selección                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                | Apoyo de jefe de almacén y de la gerente                                                 | 100% |
|                                                                                                                                                |                                                  | Elaboración de un formato de selección y evaluación de proveedores                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Fuera del área laboral  | Lista de proveedores más importantes de la empresa y lista de los criterios de selección | 100% |
|                                                                                                                                                |                                                  | Socialización del formato terminado                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Almacén y gerencia      | Formato de Excel de control de proveedores (Ver anexos 15 y 16 en CD)                    | 100% |

|  |                                                          |                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                        |                                                                                          |      |
|--|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|  |                                                          | Aprobación del formato                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Formato completo de control de proveedores de proveedores                                | 100% |
|  |                                                          | Agrupamiento de todas las necesidades del personal en lo referente a talento humano                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Fuera del área laboral                 | Encuestas diligenciadas y anotaciones de inconformidades expresadas por los funcionarios | 100% |
|  | Creación de un comité para la Gestión del Talento Humano | Con base en la estructura organizacional de la empresa y los servicios ofrecidos, diseñar por área las funciones para una persona encargada de coordinar el personal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Oficina y lugar fuera del área laboral | Portafolio de servicios y manual de funciones                                            | 100% |
|  |                                                          | Diseño de las competencias y funciones para las personas encargadas de coordinar el talento humano                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Documento de competencias                                                                | 100% |
|  |                                                          | Diseño de las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del talento humano                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Manual de reclutamiento y selección                                                      | 100% |

|  |  |                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                        |                                                                             |      |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|
|  |  | Diseño del proceso de inducción y capacitación de talento humano             |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Oficina y lugar fuera del área laboral | Manual de inducción y capacitación                                          | 100% |
|  |  | Proponer la creación de un comité encargado de la gestión del talento humano |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Documento completo de gestión del Talento Humano                            | 100% |
|  |  | Dictaminar las personas que compondrán el comité por cada dependencia        |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Oficina                                | Conocimiento de la gerencia                                                 | 100% |
|  |  | Dar a conocer las prácticas de talento humano que están a cargo del comité   |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Manual de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño | 100% |
|  |  | Inicio de actividades del comité                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Funciones y deberes del comité                                              | 0%   |
|  |  | En el mes de Diciembre de 2014 evaluar el desempeño del comité               |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Gerencia                               | Evaluación del desempeño                                                    | 0%   |

Fuente: Esta Investigación.

Este objetivo no se ha cumplido en su totalidad debido a que para ajustar los objetivos institucionales al actual portafolio de servicios, se debe esperar el aval de la junta directiva de la IPS, de igual manera el comité de Gestión del Talento Humano hasta la fecha se está creando, pero aún no se ha vinculado a la Institución como los demás comités que existen.

#### **4.4.1 Formulación de objetivos institucionales**

- Garantizar la prestación del servicio de salud con eficacia, encaminado a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios.
- Administrar, desarrollar y ampliar eficientemente los recursos y medios necesarios para la ejecución de todos los procesos.
- Desarrollar proyectos con tecnologías limpias y de calidad.
- Implementar planes de gestión del talento humano con el fin de desarrollar todas las capacidades y habilidades de las personas que laboran en la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios y funcionarios de la IPS UNIONSALUD, con liderazgo y trabajo en equipo y con una eficaz comunicación, para el cumplimiento de la misión con transparencia, ética institucional y excelente servicio en cada uno de los procesos.

#### 4.4.2 Formato para control de proveedores

(Ver anexo 15 y 16)

**Tabla 17. Modelo de selección de proveedores**

| SELECCIÓN DE PROVEEDORES  |                                             |              |     |     |     |      |                                  |                      |           |
|---------------------------|---------------------------------------------|--------------|-----|-----|-----|------|----------------------------------|----------------------|-----------|
| NOMBRE DEL PROVEEDOR      |                                             |              |     |     |     |      |                                  |                      |           |
| Criterios de selección    | Medio o documento soporte para la selección | CALIFICACION |     |     |     |      | Ponderación factores de servicio | Digitar calificación | Resultado |
|                           |                                             | 1            | 2   | 3   | 4   | 5    |                                  |                      |           |
| <b>PRECIO Y DESCUENTO</b> | Cotización                                  | 20%          | 40% | 60% | 80% | 100% | 0.25                             |                      |           |
| <b>FORMA DE PAGO</b>      | Documento anexo a la cotización             | 20%          | 40% | 60% | 80% | 100% | 0.25                             |                      |           |
| <b>GARANTIA</b>           | Condiciones de garantía                     | 20%          | 40% | 60% | 80% | 100% | 0.25                             |                      |           |
| <b>CALIDAD</b>            | Especificaciones del producto               | 20%          | 40% | 60% | 80% | 100% | 0.25                             |                      |           |
| <b>TOTAL</b>              |                                             |              |     |     |     |      | 1                                |                      |           |

Fuente: Esta investigación



## **Instructivo para formato de selección de proveedores**

**Criterios de selección:** Los criterios de selección se refieren a las variables más importantes que se tienen en cuenta en el momento de elegir a un proveedor, dentro de esas variables se encuentran el precio y los descuentos, la forma de pago la cual puede ser instantánea o a plazos pactados mutuamente o unilateralmente, la garantía que ofrece el proveedor por la compra de sus productos y la calidad de los productos.

**Medio o documento soporte para la selección:** Este se refiere exactamente al documento donde se encuentran explícitas todas las especificaciones del producto, la calidad, la forma de pago y el precio del producto, por lo general cuando se habla de este documento se refiere a la cotización, con la cual es mucho más fácil apoyarse al momento de realizar la selección.

**Calificación:** La calificación está representada en una escala numérica de 1 a 5, donde 1 representa el 20%, es decir que el criterio de selección cumple con el 20% de lo requerido, el 2 representa un 40% del total del criterio requerido, el 3 representa el 60% de lo requerido, el 4 se asocia a un 80% del criterio de selección requerido y finalmente el 5 se asocia a un 100% de lo requerido. Cabe resaltar que en la casilla de calificación se debe colocar todos los porcentajes debajo de la numeración a modo de indicación, ya cuando se quiera calificar se remite a la casilla que tiene por nombre “digitar calificación”.

**Ponderación factores de servicio:** La ponderación es la asignación numérica de acuerdo a la importancia para cada criterio, para este caso la ponderación de cada criterio es igual, es decir que cada criterio tiene la misma importancia en el momento de seleccionar a un proveedor; sin embargo esta ponderación puede variar de acuerdo al grado de importancia que se le dé a cada criterio de tal manera que el total siempre tiene que ser 1.

**Digitar calificación:** En esta casilla se digita la calificación que se le va a asignar a cada criterio, esta calificación va de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta, de tal manera que se debe digitar el número correspondiente a cada criterio.

**Resultado:** El resultado es la multiplicación de la ponderación de factores de servicio por la calificación correspondiente a cada criterio de evaluación (ver anexo 15 en CD), de tal manera que el total es la sumatoria de todos los resultados,

generándose al final un resultado numérico, el cual puede oscilar ente 1, 2.5 y 5, donde 1 es una calificación muy baja para el proveedor, 2.5 es una calificación promedio y 5 es la máxima calificación que un proveedor puede obtener, de esta manera se puede tener mejores argumentos cuando se vaya a elegir a un proveedor.

**Tabla 18. Modelo de evaluación de proveedores**

| EVALUACION DE PROVEEDORES |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |  |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---|------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| N. ORDE<br>N              | NOMBRE<br>DEL<br>PROVEED<br>OR | TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO |                                 |                           |                  | CANTIDADES RECEPCIONADAS    |                             |                                     |   |                  | PRODUCTOS NO CONFORMES                  |                                            |              |                  | TOTA<br>L                                                                           |
|                           |                                | Fecha<br>previs<br>ta          | Fe<br>ch<br>a de<br>llega<br>da | Días de<br>diferen<br>cia | Calificaci<br>ón | Cantidad<br>es a<br>comprar | Cantidad<br>es<br>recibidas | Cantidad<br>es de<br>diferenci<br>a | % | calificaci<br>ón | N. de<br>producto<br>s<br>comprad<br>os | N. de<br>product<br>os no<br>conform<br>es | %<br>PN<br>C | calificaci<br>ón |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |
|                           |                                |                                |                                 |                           |                  |                             |                             |                                     |   |                  |                                         |                                            |              |                  |                                                                                     |

Fuente: Esta investigación

## **Instructivo para formato de evaluación de proveedores**

**Numero de orden:** El número de orden es el número de factura de la compra.

### **TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO**

**Fecha prevista:** La fecha prevista es la fecha que se pacta para que el proveedor entregue o haga llegar la mercancía a la empresa que realizó el pedido. En esta casilla se digita el día, seguido del mes y por último el año.

**Fecha de llegada:** La fecha de llegada es la fecha real donde el pedido llega a la empresa. De igual manera se digita día, mes y año.

**Días de diferencia:** Los días de diferencia resultan de restar la fecha prevista menos la fecha de llegada.

**Calificación:** La calificación está condicionada, (ver anexo 16 en CD), inmediatamente se digita la fecha prevista, la fecha de llegada y los días de diferencia el formato en Excel automáticamente arroja la calificación; esta está condicionada a que si los días de diferencia oscilan entre 0 y 2 la calificación es 5; si los días de diferencia son 3 la calificación será 4, si los días de diferencia están entre 4 y 6 la calificación sería 3; por su parte si los días de diferencia están entre 7 y 8 la calificación será 2; y finalmente si los días de diferencia son 9 o mayor a 9 automáticamente la calificación será 1.

### **CANTIDADES RECEPCIONADAS**

**Cantidades a comprar:** Estas son el número de cantidades que se ordenó comprar por parte de la empresa.

**Cantidades recibidas:** Estas son el número real de cantidades que ingresan a la empresa cuando el proveedor entrega el pedido.

**Cantidades de diferencia:** Estas resultan de restar a las cantidades a comprar las cantidades recibidas.

**%:** El porcentaje es la división de las cantidades recibidas sobre las cantidades a comprar. (Ver anexo 16 en CD).

**Calificación:** La calificación está condicionada, (ver anexo 16 en CD), inmediatamente se digita las cantidades a comprar, las cantidades recibidas, las cantidades de diferencia y el porcentaje, el formato en Excel automáticamente arroja la calificación; esta está condicionada a que si el porcentaje es igual al 100% la calificación es 5; si el porcentaje es mayor o igual al 99% la calificación será 4, si el porcentaje es mayor o igual al 97% la calificación será 3; por su parte si el porcentaje es mayor o igual al 94% la calificación será 2; y finalmente si el porcentaje es mayor o igual al 90% automáticamente la calificación será 1.

## **PRODUCTOS NO CONFORMES**

**Número de productos comprados:** Este ítem hace referencia a la cantidad exacta de productos que ingresan a la empresa por parte del proveedor.

**Número de productos no conformes (PNC):** Se refiere a la cantidad de productos que no cumplen con las especificaciones requeridas y pactadas entre el proveedor y la empresa, como por ejemplos productos deteriorados, productos en mal estado o productos diferentes a los solicitados.

**% PNC:** El porcentaje de PNC es la división del número de productos no conformes sobre el número de productos comprados. (Ver anexo 16 en CD).

**Calificación:** La calificación está condicionada, (ver anexo 16 en CD), inmediatamente se digita el número de productos comprados, el número de PNC, y el porcentaje de PNC, el formato en Excel automáticamente arroja la calificación; esta está condicionada a que si el porcentaje de PNC es igual al 0% la calificación es 5; si el porcentaje de PNC es igual al 1% la calificación será 4, si el porcentaje de PNC es igual al 2% la calificación sería 3; por su parte si el porcentaje de PNC es igual al 3% la calificación será 2; y finalmente si el porcentaje de PNC es mayor o igual al 4% automáticamente la calificación será 1.

**Total:** El total es la sumatoria de las tres calificaciones, es decir la calificación para el tiempo de entrega del producto, las cantidades recepcionadas y finalmente la calificación para productos no conformes. (Ver anexo 16 en CD).

**4.4.3 Propuesta para la creación de un comité de Gestión del Talento Humano.** De acuerdo con los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a los funcionarios de la IPS UNIONSALUD S.A.S, se puede concluir que hay carencia de una dependencia de talento humano, generándose de esta manera dificultades en el desarrollo del personal tales como inconformidades con los sitios de trabajo, oficinas con bajo nivel de luminosidad, sitios de trabajo carentes de los equipos necesarios para el desarrollo de actividades, sin embargo la estructura administrativa con la que cuenta la empresa a la actualidad no justifica la creación de un área de Talento Humano como tal, debido a que el número de funcionarios es bajo y de igual manera se crearía un nivel de jerarquía dentro de la empresa y esto precisamente no es lo que se busca, por ello es conveniente la agrupación de personal que se encargue de la gestión del Talento Humano, creándose de esta manera un comité encargado de estas tareas, dicho comité estará integrado por una persona delegada del área administrativa que en este caso es la Gerente, una persona delegada del área de odontología que para este caso es la coordinadora del área odontológica, una persona encargada del área médica asistencial la cual incluye personal médico, personal de enfermería y personal de fisioterapia, una persona delegada de laboratorio clínico y una persona que se delegue de servicio farmacéutico; las personas que se deleguen serán sometidas a juicio de Gerencia.

**Grafica 13. Comité de Gestión del Talento Humano**



Fuente: Esta investigación

## Reglamento del comité de Gestión de Talento Humano

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>DOCUMENTO</b> | Reglamento del comité de Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>VERSION</b>   | 01 – 2014                                           |
| <b>1. ADOPCION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |                                                     |
| <p>Por medio del presente documento la Junta Directiva y la Gerencia de la IPS UNIONSALUD, adopta el reglamento del comité de Gestión de Talento Humano.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                                                     |
| <b>2. OBJETIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                                                     |
| <p>Son objetivos del comité de Gestión del Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer e implementar acciones necesarias que contribuyan al mejoramiento continuo del desempeño del Talento Humano de cada una de las áreas de la IPS.</li> <li>• Hacer recomendaciones a la junta directiva en los aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano.</li> <li>• Promover y abordar la temática relacionada con la gestión humana dentro de un alcance integral para el bienestar laboral.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                                     |
| <b>3. FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                                                     |
| <p>Son funciones del comité de Gestión del Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la gestión del talento humano o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>• Desarrollar objetivos, estrategias, actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entretenimiento, en especial ejecutar un proceso de capacitación continua para todos los funcionarios de la entidad.</li> <li>• Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones a todo el personal, que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la Institución.</li> <li>• Participar en la elaboración, desarrollo y evaluación de los programas del sistema de seguridad social integral, salud, vivienda y recreación para todo el personal de la</li> </ul> |                  |                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Institución, así como de los programas y políticas de la Gerencia en materia de bienestar social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar con las entidades correspondientes la prestación de los servicios del sistema de seguridad social integral para todo el personal de la IPS.</li> <li>• Coordinar y efectuar la supervisión de la prestación de servicios de la Caja de Compensación Familiar y A.R.L. a la que se encuentre afiliada la entidad.</li> <li>• Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los sistemas y manual de procedimientos para procurar su efectividad.</li> <li>• Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.</li> <li>• Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la Institución.</li> </ul> |
| <b>4. COMPOSICION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>El comité de Talento Humano estará conformado por cinco miembros funcionarios de la IPS UNIONSALUD, representados de la siguiente manera: Una persona del área administrativa, una persona de odontología, una persona del área medico asistencial, una persona de laboratorio clínico y una persona del área de servicio farmacéutico.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>5. DESIGANACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Los miembros del comité serán designados por la gerencia</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>6. DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL COMITE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Son deberes de los miembros del comité:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar su gestión al logro de los objetivos planteados.</li> <li>• Informarse sobre asuntos que le son de su pertinencia.</li> <li>• Evitar situaciones conflictivas entre los funcionarios de la IPS.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>7. PERIODO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Los miembros del comité serán elegidos por un periodo de 10 meses contados a partir de la fecha de inicio de actividades, y podrán ser elegidos sucesivamente: en caso de vacancia la Gerencia elegirá el reemplazo, quien actuara hasta la finalización del periodo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>8. CAPACITACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Al ser conformado el comité sus miembros propenderán por una capacitación periódica como mínimo una vez al año en materia de Talento Humano, políticas de remuneración y evaluación del desempeño.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9. DIRECCION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| El comité tendrá un director, elegido por la mayoría entre sus miembros en la primera reunión que se lleve a cabo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>10. FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL COMITÉ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Son funciones del director del comité las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la celebración de las reuniones con el comité.</li> <li>• Dirigir y coordinar a los miembros del comité en el cumplimiento de las funciones.</li> <li>• Elaborar los informes de actividades con destino a la Gerencia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>11. NOMBRAMIENTO DE ASESORES EXTERNOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| El comité podrá ordenar la contratación previa aprobación de la Gerencia, de asesores legales, contables, u otros expertos con el fin de ser apoyados en el ejercicio de sus funciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>12. COMPETENCIAS DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Los integrantes del comité deberán cumplir con las siguientes competencias y habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo:</b> Demuestre liderazgo en el desarrollo de sus actividades o funciones.</li> <li>• <b>Comunicación:</b> Capacidad para poder dar a conocer lo que se siente, piensa o aprecia defendiendo un punto de vista con argumentos válidos, reconociendo y comprendiendo a los demás con el fin de crear y compartir significados, transmitir ideas o interpretar y procesar conceptos y datos, teniendo en cuenta el contexto de la Institución.</li> <li>• <b>Planificación y organización estratégica:</b> Establecer los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos propuestos.</li> <li>• <b>Orientación a resultados:</b> Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes, cuando se trata de atender las necesidades del personal o de mejorar todos los procesos que se llevan a cabo en el área. Interés en superar estándares de rendimiento propios, mejorando su desempeño pasado o generando acciones que nadie antes ha realizado en el marco de las estrategias institucionales.</li> <li>• <b>Orientación a la calidad:</b> Orientación al mejoramiento continuo y capacidad de mantenerse alineado a los objetivos de la Institución. Se refleja en el cumplimiento de las responsabilidades con eficiencia y calidad, con una especial atención en la satisfacción del cliente interno y el cumplimiento de estándares de calidad, respeto y cuidado por los servicios que se está prestando.</li> <li>• <b>Conciencia organizacional:</b> Capacidad de actuar de forma coherente conforme a los valores institucionales y enfocando los esfuerzos en el cumplimiento de la estrategia organizacional.</li> </ul> |

- **Autoridad:** Aptitud de mando que permite impartir órdenes basados en la inteligencia, el saber, la experiencia y el valor moral, actuando con ética y responsabilidad.
- **Dirección, desarrollo y motivación de personal:** Habilidad para favorecer el aprendizaje y desarrollo de su equipo de trabajo, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la Institución alentando las relaciones positivas en el equipo de trabajo, con el fin de optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.
- **Trabajo en equipo:** La habilidad de trabajar juntos hacia una visión u objetivo común, aportando los conocimientos, ideas y experiencias propias estableciendo al grupo y logrando definir y seguir roles y responsabilidades con el fin de realizar un trabajo coordinado con otros.
- **Negociación y persuasión:** Capacidad de analizar críticamente las distintas situaciones para definir alternativas, e implementar soluciones o acuerdos eficientes, acertados y oportunos, logrando mejorar las relaciones entre las partes afectadas o al menos sin deteriorarlas.
- **Seguridad en sí mismo:** Convicción para afrontar las dificultades que se presentan que proporciona la suficiente seguridad para asumir el papel de líder en un equipo de trabajo.
- **Autocontrol:** Habilidad para controlar las propias emociones sin hacer que éstas afecten el desempeño en su trabajo, logrando dominar los impulsos y canalizándolos en emociones que permitan llegar a algún objetivo o satisfacer alguna necesidad.
- **Interés de conocimiento:** Mostrar interés por aprender cada día y mostrarse interesado por recibir información y conocimiento que fortalezca su desarrollo personal y profesional; así mismo mostrar inquietud por conocer cada vez más cosas y por buscar activamente información de todo lo que acontece tanto a su alrededor como en el mundo.

Fuente: Esta investigación

## Manual de reclutamiento

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>DOCUMENTO</b> | Manual de reclutamiento    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>VERSION</b>   | 01 – 2014                  |
| <b>1. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                            |
| <p>Proponer actividades organizadas para facilitar la búsqueda e identificación de personas requeridas por la IPS para ocupar cargos vacantes y cumplir los objetivos propuestos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |                            |
| <b>2. PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                            |
| <p>El proceso de Reclutamiento se inicia con la solicitud de vacante del área donde surge la necesidad de cubrir un cargo y termina con un conjunto de solicitudes. Todos los cargos creados en la IPS y que se encuentran establecidos en la estructura organizacional, tienen diseñadas sus funciones y perfiles ocupacionales, información en la cual se apoya el comité de Talento Humano para la realización del reclutamiento, el cual se realiza siguiendo éstos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al detectarse la necesidad para el cubrimiento de un cargo (vacante), el comité de Gestión del Talento Humano, utiliza el formato de solicitud de vacante (Ver anexo 17) en el cual incluye como información: cargo vacante, área del cargo, jefe inmediato y transcribe el perfil correspondiente en cuanto a las competencias específicas del cargo y entrega la solicitud a la Gerencia para que se dé inicio la búsqueda de aspirantes.</li> <li>El comité de Gestión del Talento Humano inicia un proceso con dos orientaciones: <p><b>Convocatoria Interna:</b> Comunica a todo el personal de IPS UNIONSALUD la necesidad del cargo vacante indicando el perfil y competencias relevantes para el mismo y busca entre los mismos, personas referidas. Si se presenta algún candidato o candidatos, se establece comunicación y si hay interés por parte de alguno(s) se da la información completa sobre los requerimientos.</p> <p>Si en la convocatoria interna no se presenta candidatura alguna, se realiza:</p> <p><b>Convocatoria Externa:</b> La cual se inicia por pasos sucesivos dependiendo de los logros del objetivo:</p> <p>Prensa: Oferta de trabajo (indica: cargo, tipo de formación, datos generales</p> </li> </ul> |                  |                            |

para contactar a la empresa) presentada en clasificados de la prensa local, realizándose la publicación por un período continuo de 10 días.

Empresa de Empleo: Se contacta una empresa de empleo reconocida, dándose 10 días como plazo máximo para obtener una respuesta.

Aviso-Pancarta: Dependiendo del cargo solicitado se publica un aviso-pancarta en lugares públicos apropiados para tal fin (Instalaciones de la IPS, centros de asistencia en salud, etc.).

Fuente: Esta investigación

## Manual de selección

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>DOCUMENTO</b> | Manual de selección        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>VERSION</b>   | 01 – 2014                  |
| <b>1. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                            |
| Asegurar que las personas que ingresan a la IPS UNIONSALUD cumplan con las competencias necesarias para desarrollar el cargo encomendado y que cumplan con los requerimientos de educación, experiencia, entrenamiento y habilidades, requeridos por el perfil solicitado, logrando un cumplimiento con el manual específico de funciones.                                                                                                                        |                  |                            |
| <b>2. PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                            |
| Las personas que demuestren interés en la vacante, reciben preferiblemente de manera presencial, indicaciones generales del cargo, del perfil, requerimientos y salario u honorarios o pago de servicios si es del caso.<br>Cuando la(s) persona(s) conocen la información y se encuentran interesadas allegan lo documentos iniciales y continúan con el proceso.                                                                                                |                  |                            |
| <b>3. REQUISITOS INICIALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la hoja de vida</li> <li>• Fotocopia del documento de identidad</li> <li>• Diplomas de Técnico (si aplica), pregrado y postgrado (si aplica)</li> <li>• Acta(s) de Grado de Técnico (si aplica), pregrado y postgrado (si aplica)</li> <li>• Certificados o diplomas de los seminarios o capacitaciones relacionados con el cargo al que se aplica</li> <li>• Tarjeta profesional (si aplica)</li> </ul> |                  |                            |

- Registro en la secretaría de Salud departamental (si es profesional de la salud)
- Certificados de los dos últimos trabajos o empleos.

#### 4. PROCESO DE SELECCION

- El comité de Talento Humano revisa y verifica la documentación entregada por los aspirantes al cargo y realiza una pre selección de acuerdo a los parámetros señalados.
- El comité se encargara de buscar a un profesional para efectuar la entrevista de selección de los preseleccionados, este profesional puede ser u psicólogo o una persona con experiencia en este proceso.
- El resultado de la entrevista es presentado al comité, en él se incluyen todas las observaciones del entrevistador y se obtiene un concepto del mismo en el cual se debe plasmar claramente si el entrevistado reúne las condiciones para ser considerado para el cargo.
- El comité elije a la persona indicada para ocupar el cargo, con anterioridad se conoce también las sugerencias de la Junta Directiva y de Gerencia.
- Finalmente el proceso de contratación lo realiza la Gerente de la IPS UNIONSALUD, teniendo en cuenta las funciones que va a desempeñar la persona, la duración del contrato y la remuneración que será pactada.

Fuente: Esta investigación

## Manual de inducción

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>DOCUMENTO</b> | Manual de inducción        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>VERSION</b>   | 02 – 2014                  |
| <b>1. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                            |
| <p>Dar a conocer al personal que ingresa a la IPS, las generalidades de la empresa, así como los aspectos específicos de las actividades que va a desarrollar, de tal forma que se contextualice a la persona dentro de la plataforma estratégica de la Institución.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |                            |
| <b>2. PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                            |
| <p><b>Inducción General.</b> Incluye Información general, proceso productivo y las políticas generales de la IPS.</p> <p>Actividades facilitadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la estructura organizacional, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, y dimensión o tamaño de la empresa.</li> <li>• Información sobre los servicios que ofrece la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.</li> <li>• Información sobre aspectos relativos a horarios de trabajo, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros.</li> <li>• Programas de desarrollo general del talento Humano dentro de la organización.</li> <li>• Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.</li> </ul> <p><b>Inducción Específica.</b> Incluye Orientación al contratista sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.</p> <p>Actividades facilitadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el jefe inmediato.</li> <li>• Presentación del manual de Funciones y entrega de Funciones del cargo desempeñado</li> <li>• Presentación de equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. Hacer un recorrido por el lugar de trabajo.</li> <li>• Incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.</li> <li>• Los estándares o normas de seguridad por oficio</li> <li>• Derechos y deberes del empleado y los usuarios</li> <li>• Actividad Colectiva de Inducción con evaluación y seguimiento</li> </ul> |                  |                            |

Las actividades de Inducción serán conducidas por personal del comité del macro proceso al que pertenezca el cargo o labor desarrollada por el nuevo integrante.

Fuente: Esta investigación

## Manual de capacitación

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>DOCUMENTO</b> | Manual de capacitación     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>VERSION</b>   | 03 – 2014                  |
| <b>1. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                            |
| <p>Proporcionar oportunidad de conocimiento a todos los funcionarios de la IPS UNIONSALUD, en temas que le aporten en lo personal, laboral y familiar, a través de talleres, conferencias, favoreciendo un cambio de actitud y un clima organizacional.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                            |
| <b>2. PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los problemas de desempeño humano que compromete la eficiencia de la empresa.</li> <li>• Construir con el aporte de cada representante de área, un programa de capacitación anual que brinde conocimientos y asegure que las personas realicen las actividades asignadas con efectividad y eficiencia.</li> <li>• El programa de capacitación debe contener los aspectos de formación para el desarrollo de actividades, habilidades y aptitudes.</li> <li>• Programar como mínimo dos capacitaciones semestrales</li> <li>• Cuando se vaya a capacitar al Talento Humano de la IPS UNIONSALUD es muy importante tener en cuenta el grupo humano a capacitar puesto que existen diferencias entre un empleado o contratista nuevo y uno que ya ha pertenecido a la empresa, de igual manera es importante tener en cuenta que la Institución tiene diferentes áreas de intervención y los equipos o personas según el cargo desempeñado tienen sus propios intereses.</li> <li>• Con metodología de capacitación se diseña material educativo y formativo que impacte el aprendizaje así como estrategias de comunicación motivadoras que permitan a los asistentes integrar los conocimientos a su labor y faciliten una evaluación exitosa.</li> <li>• Evaluar el programa de capacitación que se lleve a cabo y de la misma manera realizar un proceso de retroalimentación.</li> </ul> |                  |                            |

Fuente: Esta investigación

## Manual de evaluación del desempeño

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>PROCESO</b>   | Gestión del Talento Humano |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>DOCUMENTO</b> | Manual de inducción        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>VERSION</b>   | 04 - 2014                  |
| <b>1. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                            |
| Apreciar el desempeño del potencial de desarrollo de cada colaborador en el cargo desempeñado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                            |
| <b>2. PROCESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir el puesto:</b> Permite afinar el perfil del colaborador que se requiere para el desempeño de un puesto de trabajo y ajustarlo en caso de ser necesario, cuando se evidencia desborde de las exigencias planteadas para el mismo.</li> <li>• <b>La evaluación del desempeño:</b> Pretende comparar el rendimiento real del empleado con los criterios de desempeño.</li> <li>• <b>Retroalimentación:</b> Se ofrece información al empleado sobre su desempeño y progresos y se hacen planes para el mejoramiento y ajustes.</li> <li>• La evaluación la realiza el comité de Talento Humano, en el cual cada representante de área evalúa su área en cuestión, esta se llevara a cabo una vez al año y facilita junto con los resultados de la evaluación por objetivos, tomar decisiones para establecer nuevos desarrollos en la organización, frente al empleado facilita evaluar su continuidad o retiro, permite también realizar un afinamiento al programa de capacitación en grupo, realizar un rediseño de cargos y afinamiento de estrategias y procedimientos.</li> </ul> |                  |                            |
| <b>3. METODOS DE EVALUACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                            |
| <p>Seleccionar el tipo de evaluación que se vaya a aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escalas graficas:</b> Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.</li> <li>• <b>Evaluación forzosa:</b> Evalúa el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.</li> <li>• <b>Evaluación mediante investigación de campo:</b> Se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los colaboradores con los cuales se evalúa el desempeño de estos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                            |

- **Evaluación mediante incidentes críticos:** Evalúa solo características positivas de las personas en cuestión.
- **Comparación de pares:** Compara a los empleados de dos en dos, se anota primero al que se considera mejor en relación con el desempeño.
- **Evaluación de resultados:** Se contrastará las notas obtenidas con las notas esperadas.
- **Evaluación de 360 grados:** Evalúa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.
- **Evaluación por competencias:** Estudia a las personas que mediante un desempeño exitoso en el trabajo define el puesto de trabajo en función de las características de esas personas.

Fuente: Esta investigación

#### 4.4.4 Plan de acción para la creación de un comité de Gestión del Talento Humano

| OBJETIVO                                                                                              | ESTRATEGIA                                                      | ACTIVIDADES                                                                  | RESPONSABLES                                                          | META                                                                  | RECURSOS                                                                             | INDICADORES                                                                                                          | TIEMPO                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento que permita a la IPS atraer candidatos idóneos | Utilización de medios de comunicación para llenar las vacantes  | Contratar medios radiales para la divulgación de las vacantes                | Comité de Gestión de Talento Humano                                   | Disminuir la vinculación de personal referido o recomendado en un 50% | Medios de comunicación<br><br>Papelería<br><br>Información pertinente                | Número de candidatos que llegan a la empresa por medio de los anuncios / número total de candidatos * 100            | Cuando exista una vacante                       |
|                                                                                                       |                                                                 | Colocar anuncios en la empresa y en otros lugares informando de la vacante   | Comité de Gestión de Talento Humano                                   |                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                      |                                                 |
|                                                                                                       |                                                                 | Utilizar información voz a voz a través de los funcionarios de la IPS        | Comité de Gestión de Talento Humano<br><br>Funcionarios de la empresa |                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                      |                                                 |
|                                                                                                       | Implementar técnicas de reclutamiento para vincular al personal | Identificación de la necesidad de personal y definición del perfil del cargo | Delegado de cada área de la empresa perteneciente al comité           | Definir claramente el 100% de los perfiles para el cargo              | Medios de comunicación<br><br>Reuniones del comité<br><br>Documentación<br>Papelería | Número de candidatos referidos que cumplen con los requisitos del cargo / número total de candidatos referidos * 100 | Cada vez que se realice el proceso de selección |
|                                                                                                       |                                                                 | Presentación de la solicitud de requerimiento de personal a la Gerencia      | Director del comité                                                   |                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                      |                                                 |

|  |  |                                                                             |                                         |  |  |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--|--|--|--|
|  |  | Recepción de<br>hojas de vida de<br>los aspirantes                          | Comité de Gestión<br>del Talento Humano |  |  |  |  |
|  |  | Revisar si las<br>hojas de vida<br>cumplen con el<br>perfil<br>especificado | Comité de Gestión<br>del Talento Humano |  |  |  |  |
|  |  | Clasificar a los<br>candidatos que<br>pueden aspirar<br>al cargo            | Comité de Gestión<br>del Talento Humano |  |  |  |  |

Fuente: Esta investigación

| OBJETIVO                                                                                                           | ESTRATEGIA                                                                                                              | ACTIVIDADES                                                                                | RESPONSABLES                        | META                                                        | RECURSOS                                                           | INDICADORES                                                                                 | TIEMPO                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Realizar de forma efectiva el proceso de inducción que permita al nuevo funcionario adaptarse a su entorno laboral | Ilustrar a los nuevos trabajadores sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, historia y valores corporativos | Presentación de con el jefe inmediato, organigrama empresarial y compañeros de trabajo     | Comité de Gestión de Talento Humano | Dar a conocer al 100% el lugar de trabajo y sus condiciones | Personal competente<br><br>Papelería<br><br>Información pertinente | Número de trabajadores que se les realiza la inducción / número total de trabajadores * 100 | Cuando exista una vacante |
|                                                                                                                    |                                                                                                                         | Conocimiento de los objetivos del puesto, funciones y uso de equipos y material de trabajo | Comité de Gestión de Talento Humano |                                                             |                                                                    |                                                                                             |                           |
|                                                                                                                    |                                                                                                                         | Explicación de horarios de trabajo, vacaciones, permisos, entre otros                      | Comité de Gestión de Talento Humano |                                                             |                                                                    |                                                                                             |                           |

Fuente: Esta investigación

| OBJETIVO                                                                              | ESTRATEGIA                                                        | ACTIVIDADES                                                                                                                                            | RESPONSABLES                                       | META                                                | RECURSOS                                                           | INDICADORES                                                   | TIEMPO                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Realizar un proceso de capacitación que permita a los funcionarios un mejor desempeño | Introducción de un programa de capacitación anual                 | Identificar las necesidades de capacitación                                                                                                            | Representante de cada área perteneciente al comité | Cubrir en un 70% las necesidades de capacitación    | Personal competente<br><br>Papelería<br><br>Información pertinente | trabajadores capacitados / número total de trabajadores * 100 | Cuando se realice el proceso de capacitación |
|                                                                                       |                                                                   | Formulación de un programa de capacitación                                                                                                             | Comité de Gestión de Talento Humano                |                                                     |                                                                    |                                                               |                                              |
|                                                                                       |                                                                   | Estudio del presupuesto institucional                                                                                                                  | Gerente                                            |                                                     |                                                                    |                                                               |                                              |
|                                                                                       |                                                                   | Ejecución y seguimiento al programa de capacitación                                                                                                    | Comité de Gestión de Talento Humano                |                                                     |                                                                    |                                                               |                                              |
|                                                                                       | Tramitar convenios con empresas capacitadoras en temas de interés | Gestionar acercamientos con empresas de salud, educación, empresas del estado, corporaciones bancarias y particulares que puedan impartir capacitación | Comité de Gestión de Talento Humano<br><br>Gerente | Cubrir al 100% los temas de capacitación propuestos | Equipos<br><br>Personal competente<br><br>Instalaciones adecuadas  | Numero de temas efectuados / total de temas propuestos * 100  | Cada seis meses                              |
|                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                        |                                                    |                                                     |                                                                    |                                                               |                                              |

Fuente: Esta investigación

| OBJETIVO                                                               | ESTRATEGIA                                    | ACTIVIDADES                                                         | RESPONSABLES                                       | META                                                                     | RECURSOS                                                           | INDICADORES                                                 | TIEMPO                                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Realizar un adecuado proceso de evaluación del desempeño por cada área | Evaluar el desempeño por área cada seis meses | Recolección de sugerencias a través de los funcionarios             | Representante de cada área perteneciente al comité | Realizar un procesos de evaluación semestral al 100% de los funcionarios | Personal competente<br><br>Papelería<br><br>Información pertinente | trabajadores evaluados / número total de trabajadores * 100 | Cuando se realice el proceso de evaluación |
|                                                                        |                                               | Preparación y documentación de la evaluación                        | Comité de Gestión de Talento Humano                |                                                                          |                                                                    |                                                             |                                            |
|                                                                        |                                               | Aplicación de la evaluación                                         | Gerente                                            |                                                                          |                                                                    |                                                             |                                            |
|                                                                        |                                               | Análisis de la información recolectada a través de la evaluación    | Comité de Gestión de Talento Humano                |                                                                          |                                                                    |                                                             |                                            |
|                                                                        |                                               | Comunicación y retroalimentación de los resultados de la evaluación | Comité de Gestión de talento Humano                |                                                                          |                                                                    |                                                             |                                            |

Fuente: Esta investigación

## CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnostico desde la perspectiva por mejorar el funcionamiento del área administrativa de la IPS UNIONSALUD S.A.S, que permitió conocer cuáles son las fortalezas y falencias de la institución.
- A partir de los resultados de la aplicación de la encuesta se elaboró un plan de mejoramiento el cual recoge en un documento tres propuestas a seguir para mejorar los diferentes procesos dentro de la IPS, que beneficiaran tanto al personal de salud, personal administrativo y al usuario final.
- Se pudo observar al analizar la información que existen algunas falencias al interior de la organización en el área administrativa que seguramente con la implementación y seguimiento riguroso al plan de mejoramiento se van a solucionar definitivamente en aras del mejoramiento continuo.
- En cuanto al aspecto financiero, se encuentra una empresa que año tras año se viene fortaleciendo y que no es ajena a las crisis que han tenido que afrontar otras empresas en Colombia. La salud no está atravesando su mejor momento, sin embargo gracias a la gestión administrativa y contable la IPS ha permanecido con excelentes resultados financieros, lo cual hace que sea una institución muy reconocida dentro del entorno.
- Para que una empresa tenga una buena trayectoria dentro del mercado es necesario que día a día este innovando, esto es lo que hace la diferencia con la competencia, por ello es necesario que se hagan diagnósticos más seguidos y que de igual manera se propongan soluciones a las falencias encontradas.

## RECOMENDACIONES

- La propuesta de mejoramiento que se presenta en este trabajo, puede ser ajustado según las condiciones y necesidades de la institución.
- Es prioritario implementar los ajustes a la estructura organizacional porque se han creado nuevas dependencias en el área de la salud, como también es necesario que se tenga en cuenta la propuesta de los objetivos institucionales que se han planteado.
- El seguimiento y control de las acciones, deberá además de formalizar el instrumento sugerido en este estudio, realizar informes periódicos a la dirección que refleje el estado en que se encuentra el plan y las limitaciones y fortalezas encontradas.
- Se evidencia en el análisis financiero una debilidad notoria, por lento recaudo de las cuentas por cobrar, situación que ha hecho que se retrasen otras obligaciones que tiene la IPS con los empleados y con terceras personas, se recomienda de manera urgente tramitar con las E.P.S las formas de pago y recaudo de cartera para evitar este tipo de inconvenientes.
- Para tomar una decisión acertada es importante recordar que se deben de elaborar premisas, identificar alternativas, evaluar estas en términos de la meta deseada y posteriormente tomar la decisión.
- Con respecto a la comunicación asertiva entre dependencias la IPS UNIONSALUD S.A.S, debe brindarle la suficiente importancia, pues aquella es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran los objetivos propuestos.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA, Sentencia T – 760/08.

FRED R. David. La gerencia estratégica. Usa.1994. 193. P.

IPS UNIONSALUD SAS. Código de ética y buen gobierno. Colombia: La Unión Nariño, Colombia, 2010. 56. p.

IPS UNIONSALUD SAS. Control interno institucional. Colombia: La Unión Nariño, Colombia, 2011. 41. p.

PEREZ SERRANO, Gloria. Elaboración de proyectos sociales. Medellín. 1999, Colombia. 39. P.

TEORIA DEL KAIZEN. Los diez principios del Kaizen.

## **NETGRAFIA**

ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES [en línea] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/> [consulta 20 de Enero de 2014].

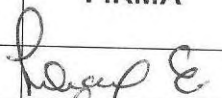
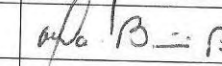
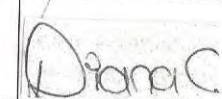
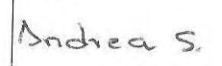
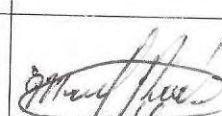
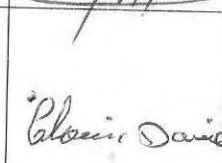
GESTION DE PROVEEDORES. [En línea] Disponible en internet: <http://www02.abb.com/60Proveedores.pdf> [consulta 20 de Enero de 2014].

MANUAL DE CONTROL INTERNO. [En línea] Disponible en internet: [http://purisima-cordoba.gov.co/apc-aa/files/62303635613039306131636339393065/MANUAL\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.pdf](http://purisima-cordoba.gov.co/apc-aa/files/62303635613039306131636339393065/MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO.pdf) [consulta 20 de Enero de 2014].

MANUAL DE FUNCIONES. [En línea] Disponible en internet: <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-del-manual-funciones.pdf> [consulta 20 de Enero de 2014].

# **ANEXOS**

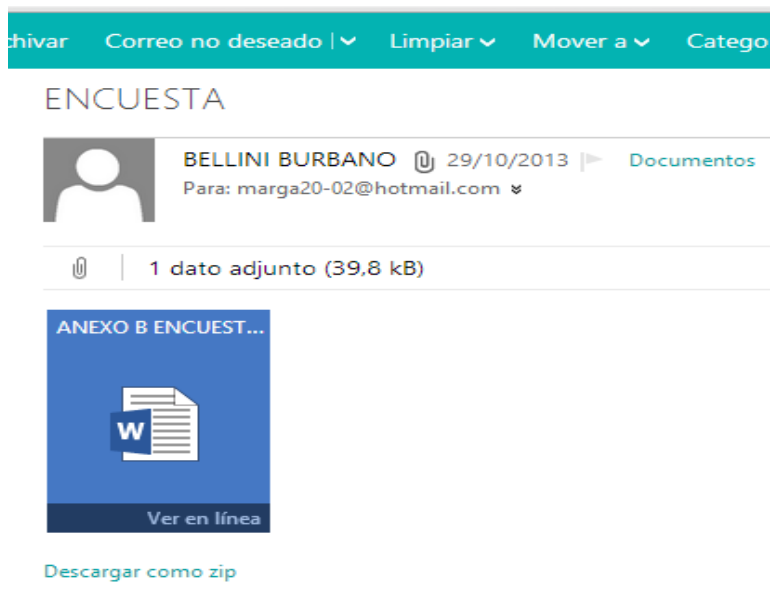
**Anexo 9. Lista de personal encuestado en IPS UNIONSALUD**

|   | ENCUESTADOR      | ENCUESTADO                | CEDULA     | REQUERIMIENTO | CARGO                                 | FIRMA                                                                                 |
|---|------------------|---------------------------|------------|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Margarita Molina | Lilian Janeth España      | 66.953.501 | Realizado     | Gerente                               |    |
| 2 | Margarita Molina | Bellini Burbano Gómez     | 27.297.272 | Realizado     | Contadora                             |    |
| 3 | Margarita Molina | Diana Carolina Rosero     | 59.707.822 | Realizado     | Asesora<br>Jurídica                   |    |
| 4 | Margarita Molina | Jesús Claudio Muñoz       | 15.812.601 | Realizado     | Jefe de<br>Almacén                    |    |
| 5 | Margarita Molina | Luis Aurelio Pérez        | 15.811.376 | Realizado     | SIAU                                  |    |
| 6 | Margarita Molina | Andrea Sánchez<br>Ordoñez | 59.706.497 | Realizado     | Facturadora                           |    |
| 7 | Margarita Molina | Marco Rivera Salcedo      | 15.810.044 | Realizado     | Auxiliar<br>Administrativo            |   |
| 8 | Margarita Molina | Gloria David Moreano      | 59.705.376 | Realizado     | Auxiliar de<br>Servicios<br>Generales |  |

## Anexo 10. Correo electrónico



## Anexo 11. Correo electrónico



## Anexo 12. Correo electrónico



## Anexo 13. Correo electrónico



**Anexo 14. Listado de proveedores de la IPS UNIONSALUD**

Ver anexo en CD adjunto.

**Anexo 15. Selección de proveedores**

Ver anexo en CD adjunto.

**Anexo 16. Evaluación de proveedores**

Ver anexo en CD adjunto.

## Anexo 17. Formato para solicitud de vacantes

|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|  <p>IPS<br/><b>Union</b>salud<br/>Salud Para Usted y su Familia</p> | <p align="center"><b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">Solicitud de vacantes</p> |                                             |
|                                                                                                                                                      | <p>Versión:</p>                                                                                     | <p>Fecha:</p>                               |
| <p align="center"><b>CARGO VACANTE</b></p>                                                                                                           | <p align="center"><b>AREA DEL CARGO</b></p>                                                         | <p align="center"><b>JEFE INMEDIATO</b></p> |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
| <p align="center"><b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</b></p>                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                             |
| <p align="center"><b>FFIRMA DEL SOLICITANTE</b></p>                                                                                                  |                                                                                                     |                                             |

Fuente: Esta investigación

## Anexo 18. Cronograma de actividades

| PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA IPS UNIONSALUD S.A.S DE LA UNIÓN NARIÑO |                                                                                                                    |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
|                                                                                             |                                                                                                                    | MES    |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| N°                                                                                          | ACTIVIDAD                                                                                                          | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   | ENERO |   |   |   | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   |
|                                                                                             |                                                                                                                    | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                             | Proceso de documentación para inicio de pasantía                                                                   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
|                                                                                             | Inicio de pasantía: Recolección de información necesaria a través de fuentes internas                              |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
|                                                                                             | Recolección de información a través de fuentes externas                                                            |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
|                                                                                             | inicio de anteproyecto “Plan de mejoramiento administrativo para la empresa IPS UNIONSALUD SAS de la Unión Nariño” |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
|                                                                                             | finalización del anteproyecto “Plan de mejoramiento administrativo para la empresa                                 |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |



