

**ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES DE LA ESE HOSPITAL DE BARANOA JOSÉ DE JESÚS GÓMEZ
HEREDIA**

autor

PAULA ANDREA PEÑATE NATERA

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E
INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, marzo 6 de 2017

**ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
LABORALES DE LA ESE HOSPITAL DE BARANOA JOSÉ DE JESÚS GÓMEZ
HEREDIA**

autor

PAULA ANDREA PEÑATE NATERA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERA
INDUSTRIAL**

Director

RONALD IVAN CASTRO GARCIA

**Ingeniero industrial especialista en gerencia en riesgos laborales, seguridad
y salud en el trabajo**

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E
INDUSTRIAL**

FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, marzo 6 de 2017

CONTENIDO.

RESUMEN.	6
DEDICATORIA.	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Formulación.	8
1.2 Sistematización.	8
2. JUSTIFICACIÓN.	10
3. OBJETIVOS.	11
3.1 Objetivo general.	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. MARCO REFERENCIAL.....	12
4.1 Antecedentes.	12
4.2 Marco Conceptual.	14
4.3 Marco Teórico.	17
4.4 Marco legal.	18
4.5 Marco contextual.	19
5. METODOLOGÍA.....	21
6. TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	22
6.1 Cronograma y descripción de actividades	22
7. RECURSOS.....	24
7.1 Humanos.	24
7.2 Presupuesto.	24
7.3 Herramientas.	25
8. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	27
8.1 Eventos adversos.....	27
8.2 Costos directos debido a eventos adversos.	30
8.3 Costos directos por no contratación de servicios de EPS.....	30
.....	32

10.	RESULTADOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS.....	35
11.	CONCLUSIONES.	36
12.	RECOMENDACIONES.	37
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	38
	ANEXOS.....	40
	Anexo 1.	40
	Anexo 2.	41
	Anexo 3	42
	Anexo 4.	43

RESUMEN.

En este proyecto se describe la estructura del manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. Hospital de Baranoa José de J. Gómez Heredia, el cual tiene como objetivo servir de guía para la elección de perfiles profesionales idóneos para ocupar los cargos que en él se describen, con el fin de mejorar los procedimientos en el área asistencial, como en el área administrativa, ofreciendo a los usuarios servicios de calidad como un Hospital de primer nivel.

Esta iniciativa surge a partir de la necesidad expuesta en el planteamiento del problema, teniendo en cuenta que actualmente la contratación del talento humano no es un proceso organizado y no se tiene una base que defina los requisitos necesarios que debe tener el aspirante que aplique para una vacante en la E.S.E.

A continuación, se muestra como fue el proceso para la realización de este manual y las herramientas que fueron utilizadas, para ratificar el compromiso de la actual administración para una nueva estructuración organizacional de la institución.

DEDICATORIA.

Quiero agradecerle primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi carrera, a todos mis familiares que siempre me apoyaron, a mi Padre, mi Madre y mis Hermanos por su paciencia, su amor y todo lo que me ha hecho ser quien soy, a mis Abuelas y en especial a mi Tito viejo, por toda su colaboración, su esfuerzo y ser para mi más que un ejemplo de vida, Los quiero mucho.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las empresas, para mantener una estandarización en los procesos realizados y mejorar la calidad de estos, manejan manuales de funciones y procedimientos para asignar adecuadamente las actividades que debe realizar el personal según su cargo.

Para la creación y modificación de los manuales de funcionamientos para una empresa del sector público se encuentra la guía del departamento administrativo de la función pública (DAFP), y por la cual se asignan los códigos, nomenclaturas y asignaciones salariales correspondientes a cada cargo. También se encuentra el Decreto 785 del 17 de marzo de 2005 para uso correcto de las nomenclaturas y funciones para cada uno de los empleos y los requisitos generales de estos en las entidades pertenecientes al territorio colombiano.

De acuerdo con esta información se busca el apoyo para la estructuración de un manual de funciones y competencias que sea beneficioso para la ESE Hospital De Baranoa, la cual actualmente cuenta con uno realizado desde el año 2010 que no ha sido actualizado, y no muestra correctamente las funciones por cada uno de los cargos correspondientes a un hospital de primer nivel, que no permitía una adecuada evaluación por parte de las interventorías.

1.1 Formulación.

¿Cómo estructurar un manual de funciones y competencias para la ESE Hospital de Baranoa que ofrezca una mejora en la calidad de la prestación de los servicios asistenciales y administrativos?

1.2 Sistematización.

- ¿Qué funciones se deben tener en cuenta según los cargos para la

realización del manual?

- ¿Cómo se llevará a cabo la recopilación de los datos necesarios para definir las funciones y competencias?
- ¿Con que métodos se verificarán las funciones correspondientes de cada uno?

2. JUSTIFICACIÓN.

La necesidad de la ESE Hospital de Baranoa, en cuanto a la aplicación de su SGI HSEQ, es mejorar y optimizar las funciones en cada cargo y brindar una prestación integral de sus servicios asistenciales a partir del progreso organizacional de la empresa. Es por esto que se comienza a estructurar un nuevo manual de funciones y competencias, para asignar a cada trabajador del Hospital sus correctas actividades dentro de la institución, eliminar esas responsabilidades laborales al personal que no le son correspondientes y prevenir de este modo la mala calidad en los servicios prestados, pérdidas en los tiempos de trabajo, responsabilidades compartidas, cargas laborales y otras consecuencias que puedan ser promotores de afectaciones a la institución, personal que en ella labora y sus usuarios.

El manual de funciones y competencias tiene su importancia al momento de la aplicación de las actividades diarias del Hospital, como el registro de los requerimientos necesarios para ocupar el puesto de trabajo al que se aspira en caso de una contratación, tener una guía para realizar las actividades correspondientes y su protocolo, que en caso de la verificación de las funciones se tenga un registro adecuado de ellas y conocimiento por parte de todos los trabajadores, de esta manera, identificar y corregir más ágilmente las fallas, lo que va ocasionando una mejora en la calidad de las actividades ejecutadas y una correcta evaluación en las auditorías realizadas a los procedimientos que se manejan dentro del Hospital.

También se muestra a partir de este documento, la estructura organizacional y el orden jerárquico de la institución para aspirar y mantener una cultura de mejora continua y el conocimiento de las áreas interrelacionadas.

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo general.

- Estructurar el manual de funciones y competencias de la ESE Hospital de Baranoa, Jose De Jesús Gómez Heredia, para el mejoramiento en la calidad de las actividades y prestación de los servicios del área administrativa y asistencial.

3.2 Objetivos específicos.

- Analizar de las condiciones iniciales del área de calidad y la oficina de recursos humanos.
- Definir las funciones para cada trabajador del área administrativa y asistencial para la estructuración del manual de funciones y competencias de acuerdo a los perfiles solicitados por el Hospital.
- Realizar el levantamiento de competencias y perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de cada cargo de la ESE Hospital De Baranoa.
- Evaluar el impacto financiero de la propuesta.

4. MARCO REFERENCIAL.

4.1 Antecedentes.

PAUCAR, Vanessa, RIOFRIO, Jonathan, Y VILLAFUERTE, Keyla, Diseño del manual de funciones de los perfiles profesionales y ocupacionales de la compañía ingeniería de obras INOBRASA S.A., Guayaquil, 2013, 109 pág., trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Recursos Humanos, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.

En este trabajo se tiene como objetivo la construcción de un manual de funciones para cada uno de los perfiles de la empresa, ya que INOBRASA S.A. no contaba con un manual que describiera las funciones que debe ejercer cada cargo para la realización de sus actividades, lo cual representaba para la empresa una desorganización e inconformidad para los trabajadores y cargas laborales.

PANTOJA, Diana, Proceso de análisis y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMPERES S.A. de la ciudad de Cartagena., 2012, 300 pág., trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión Humana, Universidad EAN, Facultad de Posgrados.

En el cual no solo se habla de la realización de un manual de funciones como necesidad para los conocimientos de las funciones por parte de los trabajadores, sino para el mejoramiento de la productividad de la empresa y los énfasis en los perfiles profesionales y las competencias necesarias que deben reunir los trabajadores o aspirantes a los determinados cargos, optimizando los procesos y el aumento de competitividad.

AGUDELO, Andrés, CASTAÑEDA, Paula Y ROJAS, Laura, Diseño del manual de procesos y procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I COFFEE IN de la ciudad de Pereira (Risaralda)., 2009, 164 pág., trabajo de grado para optar por el título de Tecnólogo Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnologías.

Este trabajo describe el diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones para desarrollar las alternativas organizacionales de la empresa como prioridad para el mejoramiento de las actividades operativas y complementar los direccionamientos estratégicos que se encontraba realizando la distribuidora.

Así como también se buscaba el conocimiento de las funciones que debían cumplir los empleados en sus actividades diarias y los requerimientos para la adecuada selección del personal y que sea correspondiente a los perfiles que se exigen y mejorar la eficiencia y productividad en cada una de las áreas de trabajo.

FUENTES, Wilson, Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá – COOMOTOR., 2007, 177 pág., Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas, Universidad De La Salle, Facultad de Administración de Empresas.

Se habla del diseño de un manual para una correcta planeación, organización, desarrollo y coordinación de las funciones, agrupando lo cargos con actividades similares y buscando alcanzar los objetivos propuestos como mejorando el rendimiento de cada uno de los empleados de la empresa.

RENDÓN, Carolina y GARCÍA, Diego, Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA., 2007, 226 pág., trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial, Universidad tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

En este caso, mezclan la realización un manual de funciones y procedimientos en conjunto con un programa de salud ocupacional para brindar mejoras a las insuficiencias de la empresa, disminuyendo los

reprocesos y aprovechando más los recursos, haciendo utilización de herramientas como cuestionarios y entrevistas directas para corroborar la información de las actividades de cada puesto de trabajo.

4.2 Marco Conceptual.

A continuación, se dará explicación a cada uno de los conceptos que sobrellevan este trabajo de grado:

Manual de funciones y competencias.

El manual de funciones y competencias, es un documento donde se registran las funciones que deben realizar los trabajadores en las empresas, sean públicas, privadas o mixtas, y las competencias que debe tener el personal para cumplir los perfiles de cada cargo para mejorar la estructura organizacional de la empresa y delegar las funciones correspondientes para tener procesos y procedimientos óptimos.

Funciones.

Son todas aquellas actividades a la que debe responder un trabajador según su cargo.

Competencias.

Las competencias son todas aquellas habilidades, aptitudes y conocimientos que adquieren las personas en el entorno de la realización una actividad específica, ocupación o profesión.

Calidad.

La calidad es el cumplimiento de todas las necesidades requeridas por los clientes o usuarios, en este caso se basará en una correcta y oportuna prestación de los servicios en conjunto de una buena administración.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional, es una estructura que representa la organización de la empresa por cargos o dependencias y muestra gráficamente el orden jerárquico en la que esta se encuentra.

Estandarización.

La estandarización se basa en el desarrollo de los procesos o procedimientos de manera uniforme para asegurar la calidad de los productos o servicios.

Procedimiento.

Según la norma ISO 9001 de 2015, los procedimientos son las formas específicas de cómo realizar un proceso o actividad.

Responsabilidad.

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones al llevar a cabo una decisión o actividad.

Autoridad.

Es la facultad que tiene una persona para exigir u ordenar algo hacia su personal subordinado.

Mejora continua.

La mejora continua se puede basar en pequeños cambios incrementales que mejoren los indicadores de rendimiento de los procedimientos, procesos o servicios de una empresa o institución.

Carga de trabajo.

La carga de trabajo se define de dos maneras:

- Carga física: que son trabajos que comprometen actividades físicas como esfuerzos, posturas o movimientos repetitivos.
- Carga mental: que se refiere a la cantidad de actividades que debe cumplir el empleado, teniendo en cuenta factores como la fatiga, condiciones ambientales, edad, personalidad y demás, que afecten la salud mental del trabajador.

Perfil ocupacional.

El perfil ocupacional es la descripción de los conocimientos básicos y estudios con los que debe contar una persona para ocupar determinado cargo.

Requisito.

Cualidad de algo que se necesita.

Manual.

Es un documento elaborado con el fin de mostrar de manera ordenada, procedimientos, información, políticas, entre otras atribuciones de una organización o institución.

4.3 Marco Teórico.

Los manuales administrativos iniciaron a partir de la segunda guerra mundial, cuando se necesitaba urgentemente personal adiestrado para las actividades, es ahí cuando a partir de los manuales se capacitaba o instruía en poco tiempo acerca de las labores que debían realizar algunos trabajadores.

Actualmente las empresas para mantener un orden en la organización de sus procesos o procedimientos, aplican estos manuales para asignar las labores, funciones o el perfil profesional adecuado para el cargo correspondiente, y así optimizar las actividades realizadas reduciendo tiempos y sobrecargas en los trabajadores.

Los manuales de organización y funciones (MOF) son documentos elaborados con el fin de mostrar la organización que tienen las empresas y que les servirán de guía a todos los perfiles exigidos dentro de ella. En este caso se adiciona al manual de funciones un organigrama que demuestra el orden jerárquico en el que ha sido definido la institución o empresa y posterior a esa las funciones y perfiles descritos de cada puesto de trabajo.

La importancia de la aplicación de estos manuales en la empresa, yace en tratar de asignar las responsabilidades que le corresponden a cada cargo para minimizar conflictos en las áreas interrelacionadas, dividiendo el trabajo de una manera organizada y manteniendo un orden para la aplicación de algunos otros sistemas organizacionales que puedan ser aplicados de manera efectiva como manuales de procesos y procedimientos, que

trabajados en conjuntos pueden ofrecer un mejoramiento eficiente en las actividades realizadas.

4.4 Marco legal.

Para la elaboración del manual de funciones y competencias, se tienen como base las siguientes normas vigentes:

Norma NTCGP 1000

La norma NTCGP 1000 (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública) es utilizada para la aplicación de los procesos de calidad en las ramas judiciales de poder público y para las instituciones prestadoras de servicio, como en este caso la ESE Hospital de Baranoa. Esta norma cumple la norma internacional ISO 9001, aunque se le adicionan otro tipo de requisitos y conceptos necesarios para hacer cumplir según su descripción.

Decreto 785 de 2005.

Que es el decreto por el cual se asignan las nomenclaturas y la clasificación de las funciones y los requisitos que se deben tener en cuenta para cada uno de los empleos de las entidades territoriales en Colombia y también es regulada mediante la ley 909 de 2004.

Guía Del Departamento Administrativo De La Función Pública (DAFP), Guía Para Establecer o Modificar el Manual de Funciones y Competencias Laborales.

Es la guía por la cual se definen las funciones y las competencias que se deben tener en cuenta en los empleos para la conformación de la planta de personal de la ESE Hospital de Baranoa y los requerimientos que se exigen

para un adecuado desempeño en ella. También se debe tener en cuenta para el mejoramiento del talento humano al servicio de las entidades.

Manual Tarifario ISS.

Es el manual en el cual se codifican las actividades asistenciales como intervenciones y procedimientos, realizados en las instituciones prestadoras de Salud.

El manual está dividido en cinco (5) capítulos, que muestran una organización de los procedimientos desde la cabeza a los pies, y los costos de cada uno de ellos dependiendo de su complejidad.

4.5 Marco contextual.

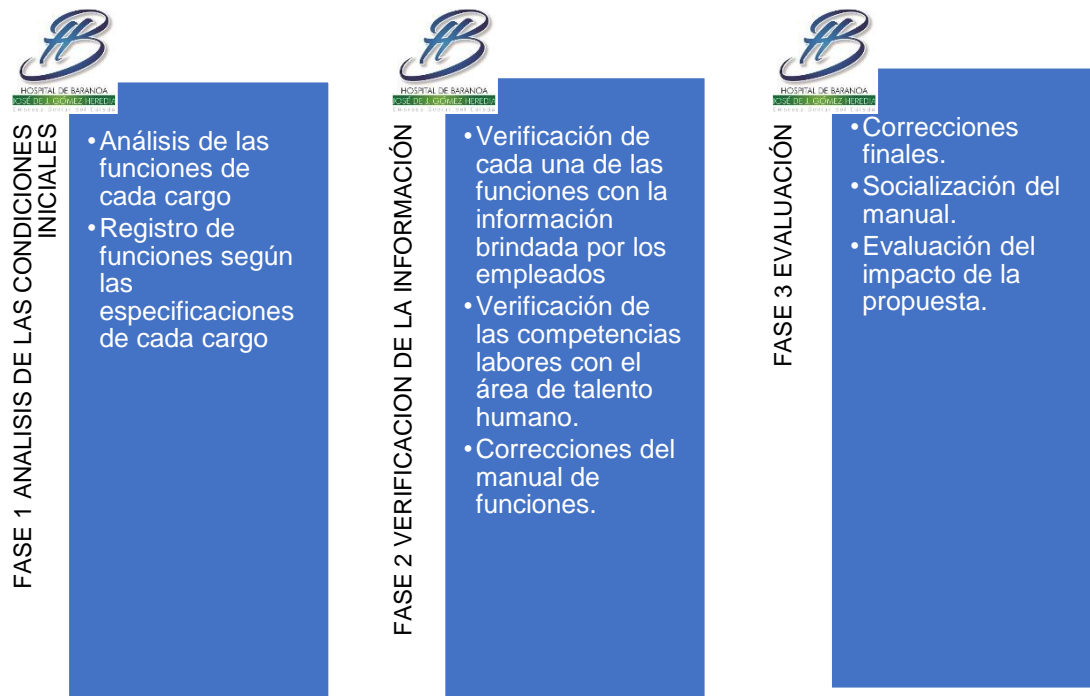
Actualmente los Hospitales del país se encuentran en una crisis financiera, debido al no pago de las deudas que tienen las EPS a las ESE por la prestación de servicios a sus afiliados, en el departamento en el que en algunos casos se extiende en hasta \$22.000'000.000 de pesos, situación que afecta a la atención de los usuarios.

De la deuda con la que contaba la ESE Hospital de Baranoa que eran \$1.200'000.000 de pesos, el 2016 se culminó con una deuda de \$763'000.000 que se solventaría con los pagos de las EPS.

Con base en estas situaciones, se ha iniciado también un nuevo modelo integral de salud, contando con políticas integrales, que incluyen un sistema de gestión integrado HSEQ actualizado por parte de los Asesores de Calidad, donde se realizarán los manuales de funciones y competencias laborales, procedimientos y también se desarrollará el PAMEC (Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud), Todo esto para brindar un servicio de atención en salud de calidad a la población.

El proceso de la estructuración de un manual de funciones y competencias laborales hace parte de la nueva organización que se le está dando a la ESE Hospital de Baranoa para ofrecer un mejoramiento en la prestación de los servicios asistenciales a los usuarios y es en la cual se basa este proyecto.

5. METODOLOGÍA.



Se trabajará con una metodología descriptiva, ya que se detallará cada uno de los requisitos necesarios para llevar a cabo las funciones de los cargos.

Para este trabajo se manejará en primera estancia la FASE 1 que es donde se mostrarán las condiciones iniciales en las que se analizará el estado de las funciones con las que se realizaban los procedimientos en el Hospital y con ayuda de un manual de la ESE Hospital de Ipiales se trabaja la asignación de cada una de las funciones de los cargos.

En la FASE 2 se manejan las verificaciones de toda la información recopilada en cada una de las áreas, tanto administrativa como asistencial, se presenta un borrador de las funciones se verifica si se cumplen o si se adicionan funciones faltantes, se estudian y luego se aplican las correspondientes correcciones.

Y por último se tiene la presentación ante gerencia para observación y corrección según sus recomendaciones, y también la presentación al resto del personal que labora dentro de la ESE Hospital de Baranoa.

6. TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

En el siguiente cuadro se muestran las doce (12) semanas con las cuales se cuenta para la realización de las prácticas empresariales y cada una de las actividades ya descritas en la metodología, con su respectivo tiempo de aplicación.

6.1 Cronograma y descripción de actividades

Tabla 6.1. Cronograma y descripción de Actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	■	■											
2		■											
3		■	■										
4			■	■									
5			■	■	■								
6						■	■	■					
7									■				
8									■	■			

Descripción de actividades: (Lista de tareas)

1. Análisis de las funciones de cada cargo.
2. Registro de las funciones en el manual según el organigrama.
3. Verificación de las funciones con cada uno de los empleados.
4. Verificación de las competencias laborales según el cargo con talento humano.
5. Correcciones de las funciones y competencias de cada cargo.
6. Correcciones finales.
7. Socialización del manual de funciones y competencias ante el personal.
8. Evaluación del impacto financiero de la propuesta.

7. RECURSOS.

7.1 Humanos.

Para este proyecto se tuvo en cuenta como recursos humanos los asesores del proyecto que sirvieron de colaboradores y guías para la realización de la estructuración del manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. Hospital de Baranoa.

7.2 Presupuesto.

RUBROS		CANTIDAD DE RECURSOS	COSTO	SUBTOTAL
Gastos de Trabajo	Transporte	1	260000	260000
	Alimentación	1	325000	325000
	Asesores Calidad	2	1800000	10800000
Total				11385000
Equipos	PC	1	930000	930000
	Impresora	1	150000	150000
	Scanner	1	150000	150000
Total				1230000
Otros Rubros	Papelería e Insumos	1	30000	30000
	Internet	1	300000	300000
Total				330000
TOTAL				12945000

7.3 Herramientas.

Para la realización del manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. hospital de Baranoa, se manejaron las siguientes herramientas que ayudaron al desarrollo de una estructura adecuada bajo las normas ya anteriormente mencionadas.

Check list.

La check list o lista de chequeo, se utilizó para la verificación de los requisitos que debe llevar cada hoja de vida de acuerdo a su perfil profesional y asegurar que se cumplan con las competencias descritas en cada uno de los cargos.

Organigrama E.S.E. Hospital de Baranoa.

Se cuenta con un nuevo organigrama que describe puntualmente todos los cargos, seccionados por el área administrativa y el área asistencial de la E.S.E. Hospital de Baranoa.

Manual de funciones de la E.S.E. Hospital de Ipiales.

Se realizó un benchmarking con la E.S.E Hospital de Ipiales para poder tener una guía de la estructura de su manual de funciones y competencias laborales que fuera de acuerdo a las normas exigidas.

Decreto 785 de 2005.

Mediante el cual se asignan las nomenclaturas y la clasificación de las funciones y requisitos que se tienen en cuenta para cada uno de los perfiles profesionales en las entidades colombianas.

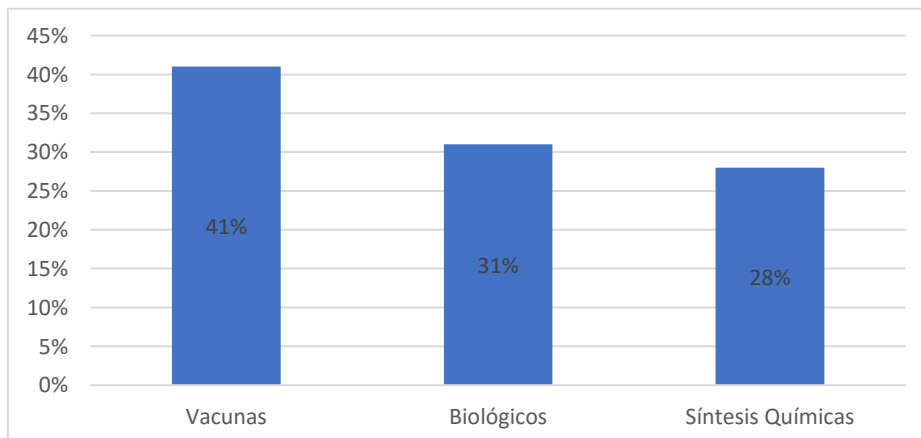
**Guía Del Departamento Administrativo De La Función Pública (DAFP),
Guía Para Establecer o Modificar el Manual de Funciones y
Competencias Laborales.**

Es la guía que define las funciones y competencias laborales que se tienen en cuenta en cada perfil para la conformación de la planta del personal del Hospital, y los requisitos que se exigen para el adecuado desempeño en ella.

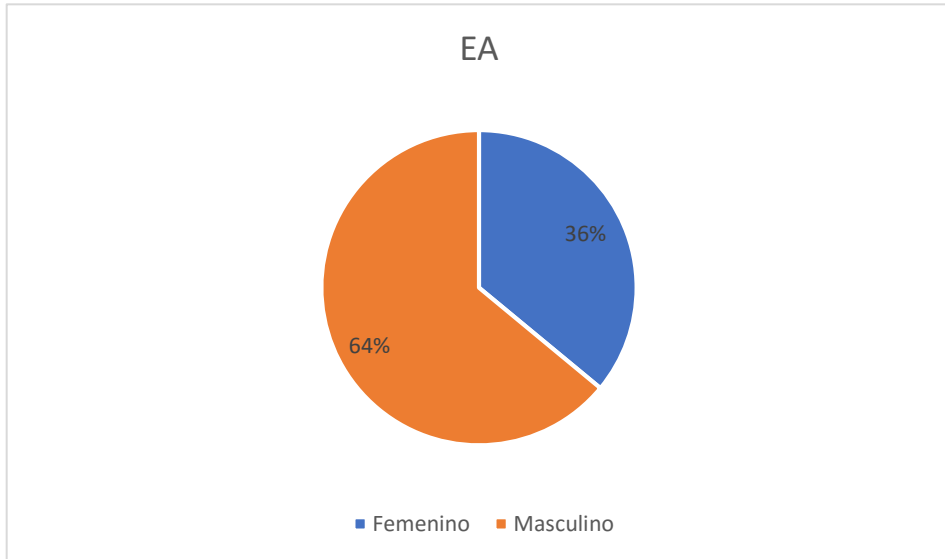
8. ANÁLISIS DE LOS DATOS.

8.1 Eventos adversos.

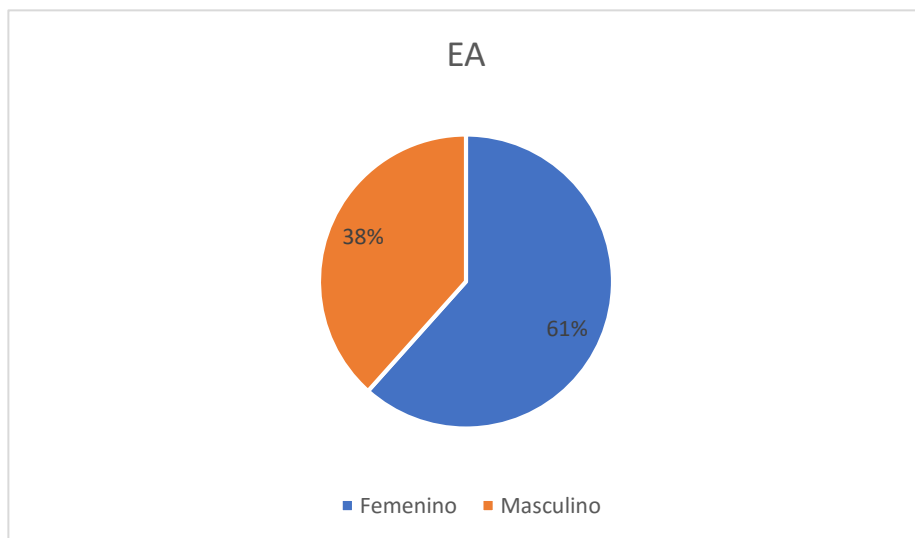
Según los datos de INVIMA en el año 2015 se presentaron en total 2099 eventos adversos 1195 de Fase A y 904 en Fase B, debido a medicamentos suministrados, y que se deben 41% al estudio de vacunación, el 31% en ensayos de productos de origen biológico y el 28% faltante a las síntesis químicas.



Los datos discriminados por sexo de la Fase A (1195 casos) son:



Los datos discriminados por sexo de la Fase B (904 casos) son:



También se tiene que alrededor de ciento ochenta mil (180.000) personas en Colombia sufren de eventos adversos en Clínicas y Hospitales debido a complicaciones quirúrgicas.

Un estudio realizado por Hernando Gaitán, docente de la Universidad Nacional de Colombia, arroja que la mortalidad debido a eventos adversos en Colombia es cerca del 6%.

Se estima que alrededor del 80% de los eventos adversos que se presentan, pudieron haber sido prevenibles, es por esto que se considera el manual de funciones y competencias como una herramienta que ayude al personal asistencial de la E.S.E. Hospital de Baranoa, a prevenir este tipo de eventos que se presentan como daños a salud de los pacientes asistidos debido a fallas en la prestación del servicio por falta de perfiles idóneos, malos procedimientos, desconocimiento de algunas actividades, o realización de actividades que no correspondan al propio perfil.

8.2 Costos directos debido a eventos adversos.

La E.S.E. Hospital de Baranoa por ser un Hospital de primer nivel, solo cuenta con servicios asistenciales de baja complejidad, consultas de atención ambulatoria, en las que es poco probable la ocurrencia de eventos adversos, aun así, un evento adverso puede ser un mal procedimiento en la colocación de un inyección a un paciente en urgencias, o no realizar la prueba de algún medicamento antes de suministrarlo, entre otros, este tipo de situaciones podrían costarle al Hospital entre cincuenta y cien millones de pesos en procesos civiles o administrativos.

8.3 Costos directos por no contratación de servicios de EPS.

En el caso de que alguno de los contratistas o personal de planta, no cuente con las competencias requeridas para el cargo que se encuentra cumpliendo, las EPS solicitarán la actualización de los datos cuando se realicen las interventorías, de no tener el perfil, ni las competencias necesarias, y así los registra el interventor, existe la posibilidad de no contratar el servicio con la E.S.E. Hospital de Baranoa, la cual representaría pérdidas económicas y se remitiría el servicio con otra institución.

9. EVALUACION DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA.

A través de la comparación de la estructura organizacional que se tenía anteriormente con la actual, se evidencia la asignación de nuevos cargos en la institución y que por medio de este proyecto han sido evaluados para presentar el impacto financiero que se ve reflejado en el mismo.

Estimando un aumento en los ingresos y egresos por servicios prestados y remuneración, respectivamente, en el año 2017 teniendo en cuenta la creación de los nuevos cargos en la institución como lo son:

Asesor de Gestión de la Calidad.

Asesor de Planeación.

Profesional Universitario Seguridad en el Trabajo

Profesional Universitario Docencia e Investigación.

Asistente Gerencia

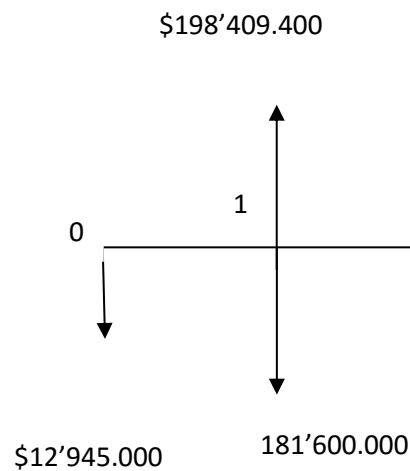
Especialista Pediatría

Especialista Ginecología.

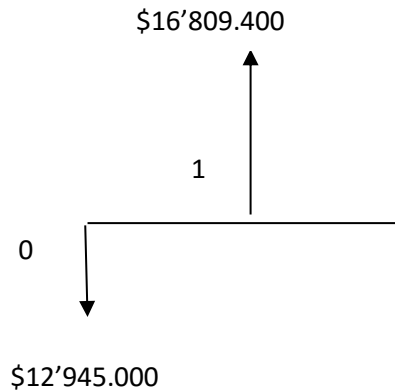
Se tendría un incremento en los egresos a partir de las creaciones de estos cargos de aproximadamente **\$181'600.000** anual de todos los cargos anteriormente mencionados que se deben al pago de las remuneraciones.

Con los cargos de Ginecología y Pediatría en funcionamiento y el programa PIC se generarían a la empresa ingresos adicionales anuales de hasta **\$198'409.400**, teniendo en cuenta las tarifas del ISS 2001 y 2004 en cuanto a los costos que pagan las EPS por cada uno de los servicios ofrecidos como: consulta por primera vez, consulta, ecografías, vacunación, entre otras.

Con una tasa de interés del 7,5% para el año 2017 según el Banco de la República de Colombia y tomando los valores anteriormente mencionados, se calcula el Valor Presente Neto (VPN) de la siguiente manera:



Restando a los ingresos los egresos:



$$\text{VPN} = (16'803.400 / (1,075)^1) - 12'945.000 = \$2'616.651$$

Con un Valor Presente Neto de \$2'616.651 se tiene una Tasa interna de Retorno (TIR):

$$\text{TIR} = 29,80\%$$

$$\text{TIR} = (16'803.400 / (1,2980)^1) - 12'945.000 = \$608$$

Se tiene entonces, que, al aplicar los nuevos cargos plasmados en el manual de funciones y competencias laborales, y el incremento que este tendría tanto en los ingresos como los egresos de la E.S.E. Hospital de Baranoa, un Valor Presente Neto (VPN) de \$2'616.651 que demuestra la maximización de la inversión y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 29,85% para este proyecto.

Se calcula la relación beneficio / costo del proyecto para saber si es viable, entonces:

$$R(B/C) = (16'803.400 / (1,075)^1) / 12'945.000 = 1.2$$

$$R(B/C) > 1$$

$$1.2 > 1$$

La relación beneficio / costo del proyecto es mayor a uno (1) esto quiere decir que es viable su aplicación para la institución.

10.RESULTADOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS.

Este proyecto tiene como finalidad, el mejoramiento continuo de la estructura organizacional de la ESE Hospital de Baranoa, la cual se encuentra en una reestructuración por parte de la actual gerencia, y se busca tener personal calificado para las funciones establecidas para cada uno de los cargos, y que de esta manera se cumplan todas las actividades que se encuentran descritas en cada uno de los programas teniendo en cuenta que es un Hospital de primer nivel.

También se pretende lograr el cumplimiento de los sistemas de gestión integrados HSEQ, ya que el manual de funciones y competencias permite definir a través del organigrama las actividades interrelacionadas de las distintas áreas de trabajo y mejorar los procedimientos que se realizan en cada una de ellas (administrativas y asistenciales), permitiendo una correcta evaluación por parte de las auditorias que se realizarán posterior a esta aplicación.

Los potenciales beneficiarios de este proyecto serán los usuarios de los programas de la institución, y la propia institución, así prestarán servicios integrales a los pacientes, cumpliendo las normas de calidad y los pacientes recibirán mejores y más ágiles prestaciones asistenciales.

11. CONCLUSIONES.

- Para la estructuración del nuevo manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. Hospital de Baranoa, se tuvo en cuenta la descripción de 79 cargos como lo muestra el actual organigrama en comparación con el organigrama anterior que muestra solo 37 cargos. Se dividió el manual en dos partes, manual de funciones de los contratistas y manual de funciones del personal de planta del Hospital, por requerimientos del Gerente General.
- A través de este manual quedan estandarizados los requisitos que deben cumplir cada uno de los funcionarios dependiendo el cargo que ocupe.
- Se solicitó, por medio de las listas de chequeo, los datos faltantes en cada una de las hojas de vida de los funcionarios del Hospital, con el fin de cumplir los requisitos que se exigen en el manual y en las evaluaciones de auditorías.
- Se identificaron algunos casos de funcionarios realizando actividades correspondientes a otros cargos, que es lo que se busca corregir con la implementación de este manual.
- Se describen las funciones específicas y las implícitas correspondientes a cada uno de los perfiles del manual.

12. RECOMENDACIONES.

- Darle una correcta aplicabilidad al manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. Hospital de Baranoa, para el mejoramiento de las actividades realizadas en el área asistencial y administrativa según la nueva organización.
- Que el manual sea un instrumento para lograr una mejora continua en la prestación de los servicios que ofrece el hospital, y que ésta perdure, para mostrar el compromiso de la nueva administración y de sus funcionarios con la institución.
- Que se cumplan las competencias necesarias según los cargos a los que aspiran los contratistas, para obtener una correcta evaluación en las auditorías por parte de las EPS y demás instituciones municipales y departamentales que se encarguen de esto.
- Con la ayuda de la socialización del manual se espera que los funcionarios cumplan sus actividades de manera correcta y que la administración, mantenga un seguimiento para la capacitación de los nuevos contratistas que laborarán en la E.S.E. Hospital de Baranoa, y de ser necesario solicitar actualización de los documentos del personal o requerimientos del mismo manual para asegurar que se realicen debidamente las funciones según los cargos.
- Tomar como base los perfiles de cargos del personal de planta descritos en el manual, para la evaluación de desempeño y los perfiles de los contratistas para la evaluación de supervisión.

13. BIBLIOGRAFÍA

RAMOS RÍOS, Franklin, La importancia del manual de organización y funciones, {En línea}, (5 de marzo de 2017), Disponible en (www.eperfil.org).

Administración en Salud, Manual tarifario ISS, {En línea}, Disponible en (www.admon-salud-campoalto5.webnode.es/manual-tarifario-iss/)

REYES SANTIAGO, José, Expresó el gerente de la ESE Hospital de Baranoa: “estamos organizando la casa”, En: Baranoa, tierra de cultura y paz, Edición especial, (feb, 2017), pág. 11.

PAUCAR, Vanessa, RIOFRIO, Jonathan, Y VILLAFUERTE, Keyla, Diseño del manual de funciones de los perfiles profesionales y ocupacionales de la compañía ingeniería de obras INOBRASA S.A., Guayaquil, 2013, 109 pág., trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Recursos Humanos, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.

PANTOJA, Diana, Proceso de análisis y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMPERES S.A. de la ciudad de Cartagena., 2012, 300 pág., trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión Humana, Universidad EAN, Facultad de Posgrados.

AGUDELO, Andrés, CASTAÑEDA, Paula Y ROJAS, Laura, Diseño del manual de procesos y procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I COFFEE IN de la ciudad de Pereira (Risaralda)., 2009, 164 pág., trabajo de grado para optar por el título de Tecnólogo Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnologías.

FUENTES, Wilson, Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá –

COOMOTOR., 2007, 177 pág., Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas, Universidad De La Salle, Facultad de Administración de Empresas.

RENDÓN, Carolina y GARCÍA, Diego, Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA., 2007, 226 pág., trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial, Universidad tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

PARREÑO, Inés, Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores, 2002, 384 pág., trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Comercial, Escuela Politécnica del Ejercito, Extensión Latacunga.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía para establecer o modificar el manual de funciones y competencias laborales, septiembre de 2015.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía para establecer los empleos de carácter temporal en las empresas sociales del estado E.S.E, abril de 2016.

ANEXOS.

Anexo 1.

Formato Check List

Mirar formato Check List en: [CHECK LIST HV.xlsx](#)

Anexo 2.

Organigrama.

Mirar organigrama en: [Organigrama ESE Baranoa \(1\).docx](#)

Anexo 3.

Mapa de procesos.

Mirar mapa de procesos en: [MAPA DE PROCESOS ESE HB ACTUALIZADO.pptx](#)

Anexo 4.

Manual de funciones y competencias laborales de la E.S.E. Hospital de Baranoa, José de J. Gómez Heredia.

Mirar el manual de funciones y competencias laborales del personal de planta en: [MANUAL DE FUNCIONES - PLANTA 2017.docx](#)

Mirar Manual de funciones y competencias laborales del personal contratista en: [MANUAL CONTRATISTAS - 2017\[139\].docx](#)