

**LEVANTAMIENTO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO  
DEL EJE MISIONAL DE LA I.P.S. SALUD SIGLO XXI S.A.**

**MARLY ANDREA GOMEZ CANO**

**ASESOR TEMATICO Y METODOLOGICO  
JENARO BEDOYA SALAZAR**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
COSTOS Y AUDITORIA**

**2011**

## GLOSARIO

**Proceso:** Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

**Procedimiento:** El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

**Manual:** Documento que contiene la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones, procesos o procedimientos de una unidad administrativa o varias de ellas.

**Función:** Actividad propia de un organismo. Ejercicio de un cargo o empleo.

**Recurso:** Factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

**Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

**Efectividad:** Cuantificación del logro de la meta. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

**Calidad:** Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **RESUMEN**

En medio de la multiplicidad de relaciones que establece el ser humano, recopila las que de una u otra manera aportan a su bienestar, el cual para cada persona posee un significado diferente, de ahí la importancia de conocer al otro para brindarle lo que necesita.

Las empresas no son ajenas a este principio ya que en el desarrollo de sus actividades generan dichas relaciones bien sea entre los que la conforman o quienes se ven beneficiados de las mismas, por lo tanto en la I.P.S. Salud Siglo XXI S.A. se evidencia dicha situación enmarcada en la necesidad de organizar y documentar su comportamiento.

De ahí surge el levantamiento del presente Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones, que conglomeran el interactuar de cada uno de sus integrantes y el aporte al cumplimiento de su Misión.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
1 GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA .....	11
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	11
1.2 VISIÓN.....	12
1.3 MISIÓN.....	12
1.4 OBJETO SOCIAL .....	12
1.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	13
1.5.1 Medicina.....	13
1.5.2 Odontología.....	14
1.6 ORGANIGRAMA DE SALUD SIGLO XXI S.A. ....	15
Ilustración 1. Tomado Organigrama Salud Siglo XXI .....	15
2 JUSTIFICACION.....	16
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
4 BASES CONCEPTUALES.....	19
4.1 MANUAL DE PROCESOS.....	19
4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: .....	19
4.3 MANUAL DE FUNCIONES:.....	20
4.3.1 Objetivos del Manual de Funciones .....	20
4.3.2 Utilidad del Manual de Funciones .....	21
4.3.3 Competencias Laborales.....	22
5 METODOLOGIA EMPLEADA.....	27
5.1 INVESTIGACION, RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: .....	27
5.2 AJUSTE Y VALIDACION .....	27
6 SOCIALIZACION .....	28
6.1 OBJETIVO PRINCIPAL DE LOS CARGOS MISIONALES.....	28

6.1.1	Médico General .....	28
6.1.2	Coordinador Médico .....	28
6.1.3	Especialistas .....	29
6.1.4	Odontólogos.....	29
6.1.5	Enfermera P y P.....	29
6.2	MAPA DE PROCESOS: .....	30
6.2.1	Caracterización de Procesos y Documentación de Procedimientos ..	31
6.2.2	Caracterización del Manual de Funciones .....	32
7	CONCLUSIÓN.....	33
8	RECOMENDACIONES.....	34
9	BIBLIOGRAFIA.....	35
10	CIBERGRAFIA.....	36

## INTRODUCCION

Las organizaciones a través de la historia y dada la evolución de las sociedades, han tenido que definirse como un sistema de gestión que involucra las diferentes áreas que la componen, con ello se garantiza su supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios los cuales no son necesariamente económicos.

Esta necesidad implica que las entidades de la salud también se visualicen como un ente productivo ya que su labor afecta profundamente su papel en la sociedad y desencadena una serie de procesos que requieren ser diseñados de manera estratégica para que puedan ser medidos, dado lo intangible de su servicio.

El Manual de Procesos y Procedimientos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente, incluyendo todas aquellas unidades que intervienen en el desarrollo del objeto misional, precisando su participación y responsabilidad en el.

El identificar los procesos en una organización es una tarea que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. Al tomar en cuenta que las empresas son tan eficientes como son los procesos se realizaron varias actividades para que SALUD SIGLO XXI, actualice y mejore su sistema de calidad permitiéndole incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, para lograr que se desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad de cada uno de sus integrantes.



# **1 GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA**

## **1.1 RESEÑA HISTORICA**

Las IPS de esta naturaleza nacieron como una necesidad al cumplimiento de la Ley 100, en la década de los 90's, es así como de un grupo de profesionales del sector salud, en especial médicos, nació la idea de conformar una IPS que atendiera el primer nivel de servicios de salud para afiliados exclusivos de Susalud ahora Sura EPS.

La IPS Salud Siglo XXI S.A. es una entidad de carácter privado, cuyo objeto social principal es la prestación de servicios médicos, con patrimonio propio, se constituyó por escritura pública No. 128 otorgada en la Notaria 26 de Medellín en octubre 12 de 1994 como una sociedad de responsabilidad limitada. En agosto de 1995 con la escritura No. 621 de la notaria 26 se transforma en sociedad anónima. Esta sociedad está inscrita en Cámara de Comercio en octubre 27 de 1994, en el libro 9º, folio 1557 No. 10899. Su domicilio principal es la ciudad de Medellín, actualmente con sede en el Municipio Envigado y en el Municipio de Copacabana.

Constituida como una IPS con registro Especial de Prestador de Servicios de Salud radicado Registro No. 04196 de 3 de agosto de 2005 y con condiciones de habilitaciones vigentes.

Tributariamente le fue adjudicado el número de Identificación Tributaria (NIT) No 800.245.786-4 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Personas Jurídicas para efecto de las obligaciones Tributarias de nuestro País.

Trabaja por el beneficio social y económico, crea e impulsa procesos dinámicos en la búsqueda de la empresa que garantice su permanencia en el mercado, para brindar rentabilidad, estabilidad laboral para empleados, bienestar para sus socios y satisfacción del usuario.

## **1.2 VISIÓN**

Salud Siglo XXI S.A. será líder en la prestación de servicios de salud del primer y segundo nivel en el Valle de Aburrá en el año 2010.

## **1.3 MISIÓN**

La Institución Prestadora de Servicios de Salud Siglo XXI S.A. es una empresa ética y humana que ofrece servicios de salud de primer nivel a E.P.S., IPS y comunidad en general del Valle de Aburrá. Desarrolla alianzas estratégicas, fomenta la actualización permanente del Recurso Humano con la tecnología adecuada de acuerdo a las necesidades del medio.

Trabaja por el beneficio social y económico, crea e impulsa procesos dinámicos en la búsqueda de la consolidación de la empresa, que garantice su permanencia en el mercado, para brindar rentabilidad, estabilidad laboral para sus empleados, bienestar para sus socios y satisfacción al usuario.

## **1.4 OBJETO SOCIAL**

Prestación de todos los servicios médicos.

Paramédicos, quirúrgicos, ambulatorios, hospitalarios, ayudas diagnósticas, laboratorio clínica y afines.

La prestación de todos los servicios de salud ocupacional y medicina del trabajo y la asesoría profesional de estas áreas.

Establecer droguerías.

Comprar y vender, al por mayor o al detal, drogas, mercancías, productos químicos e insumos médicos, quirúrgicos, ortopédicos, farmacéuticos de laboratorio y afines.

La construcción y/o adecuación de clínicas, hospitales, centros de salud, establecimientos asimilados, así como adquirirlos, enajenarlos y darlos en arrendamiento.

## **1.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

### **1.5.1 Medicina**

Consulta externa

Atención Prioritaria

Consulta externa especializada: Dermatología, Ginecología, Pediatría, Nutrición y Dietética, Medicina Interna, Consulta Cirugía General, Psicología.

Procedimientos menores: Cauterizaciones, Resección de lesiones en piel, Inyectología, Toma de presión arterial, Nebulización, Suturas.

Laboratorio Clínico (Alianza estratégica con Unilab): Química sanguínea, Hematología, Inmunología, Parasitología, Bacteriología, Citología funcional y oncológica,

Ayudas Diagnósticas: Ecografía Ginecológica, Citología, RX Odontológicas Periapicales, Electrocardiograma

Programas: Crecimiento y Desarrollo, Control Prenatal, Control al Paciente Hipertenso y Diabético, Control Climaterio Femenino, Planificación familiar, Enfermedades de transmisión sexual, Cáncer cérvico – uterino.

### **1.5.2 Odontología**

Actividades diagnosticas y de urgencias.

Prevención (control de placa, topicaciones de flúor, sellantes de fotocurado, profilaxis).

Operativa dental (amalgamas dentales, resinas de fotocurado, Ionómetros de vidrio, reconstrucción de ángulos en resinas).

Estética dental (Frentes estéticos en fotocurado, blanqueamiento).

Endodoncias (unidarricular, birradicular, multirradicular, endondoncais de temporales).

Periodoncia (curetaje y alisado radicular, no quirúrgico, detartraje.

Cirugía (exodoncia simple, exodoncia quirúrgica, exodoncia de temporales, frenectomía labial y lingual).

Placas de bruxismo

## 1.6 ORGANIGRAMA DE SALUD SIGLO XXI S.A.

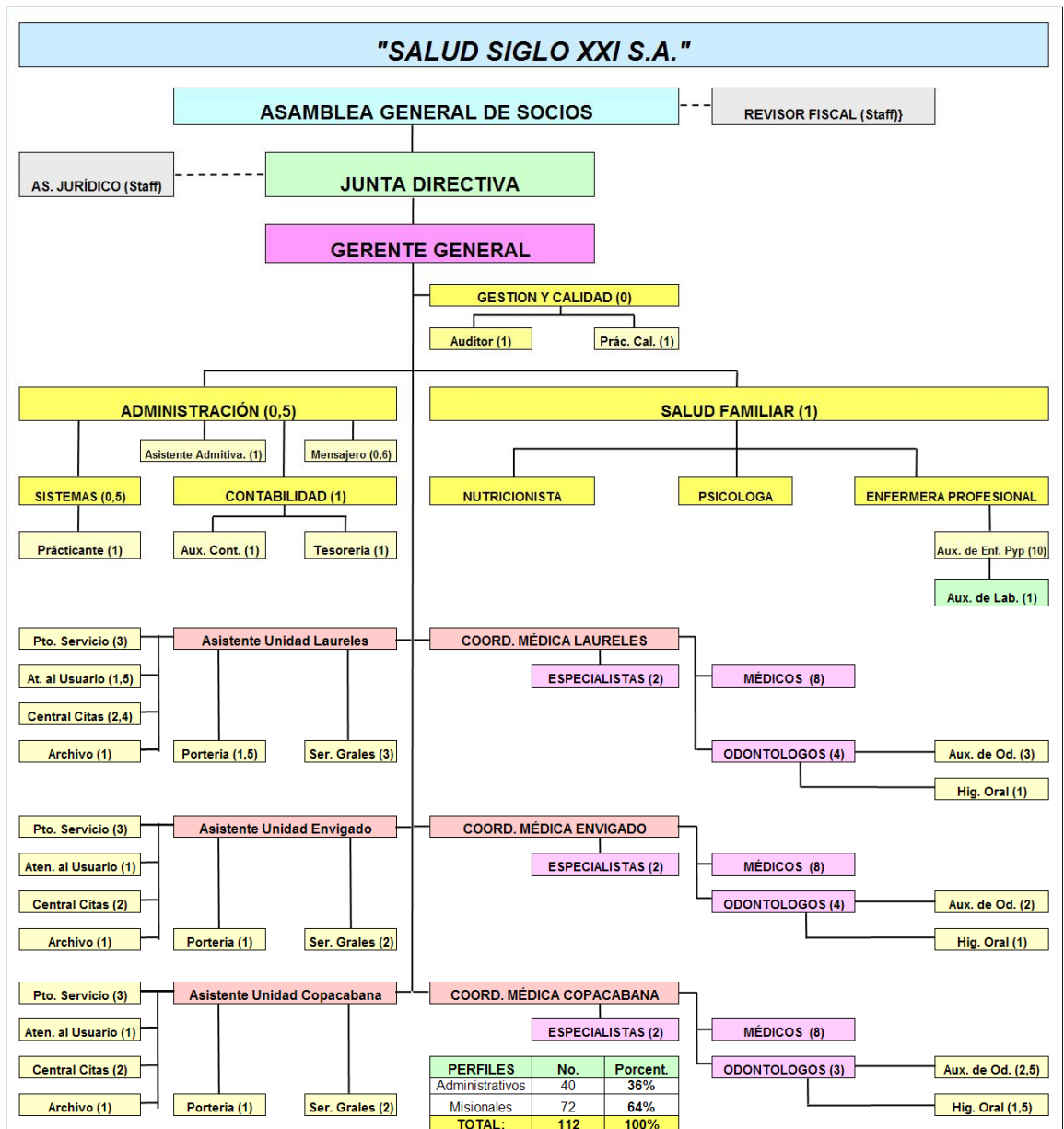


Ilustración 1. Tomado Organigrama Salud Siglo XXI

## 2 JUSTIFICACION

En Colombia el cambio de las reglas de juego que trajo consigo la Ley 100, aceleró la necesidad de que las entidades que prestaban los servicios de salud, se consolidaran como empresas y además forzó la implementación sistemas de información integrales e integrados.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud, se enfrentaron con el reto de mantenerse vivas, saludables y competitivas, observando que debían mirarse como un todo, como una estructura solida que integrara toda su capacidad en pro del objetivo misional.

Aparece entonces la figura de la GESTION ADMINISTRATIVA, que en términos técnicos se refiere a hacer todas aquellas actividades que conduzcan al éxito de un negocio cualquiera, pero que en el área de la salud, obliga a trabajar en el direccionamiento estratégico y en la transformación de la cultura empresarial.

Si damos claridad de que el direccionamiento estratégico es simplemente trazar el norte que oriente a la organización y que la transformación de la cultura empresarial se refiere a la capacidad de mejorar todas aquellas actitudes que impiden a una organización el logro de sus propósitos institucionales, procuramos igualmente, que la Gerencia tenga la posibilidad de actuar día a día en la agrupación e implementación de herramientas que le den a cada individuo la responsabilidad y los medios para ejecutar y controlar sus procesos y obtener resultados predecibles.

Salud Siglo XXI cuenta con un amplio portafolio de servicios y tiene diseñado dentro del Mejoramiento continuo un Manual de Procesos y Procedimientos, el cual y debido a los diferentes cambios evolutivos que ha tenido la empresa, es pertinente enmarcarlos en dicho contexto e involucrarlos en la gestión integral por

la calidad y buscar así, el elemento que la lleve a ser económicamente exitosa y socialmente sana.

Actualizar estos procesos servirá para contar con herramientas vigentes que le ayuden a alcanzar su estabilidad y le sirvan como base para levantar posteriormente un sistema de costos que le permitan evaluar el verdadero valor de los servicios de la compañía y obtener cifras que le sirvan en la adecuada toma de decisiones.

Todo lo anterior, me servirá para conocer la cadena de procesos y procedimientos de una empresa de servicios de salud, considerando además que son intangibles y que como profesional, se debe tener argumentación clara desde el principio de cada uno hasta la satisfacción calificada por el usuario.

Por lo tanto las pretensiones del presente trabajo no van más allá de establecer un documento guía de Procesos y Procedimientos que se llevan a cabo dentro del cumplimiento de la misión de la empresa, en el cual presentamos conceptos básicos de todo lo relacionado con el tema así como métodos, sistema y control.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Actualizar el sistema de información referente a los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la empresa Salud Siglo XXI S.A., para la consecución de los objetivos misionales, detectando lo necesario a implementar, modificar o desechar.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los procesos y procedimientos existentes en la empresa mediante visitas y entrevistas identificando la oportunidad de los mismos.
- Identificar los procesos inherentes al objeto misional y de acuerdo a la estructura de la compañía.
- Actualizar el mapa de procesos conforme a la estructura organizacional aprobada en la entidad.
- Determinar con los resultados obtenidos el prediagnóstico que permita la actualización, mejora e implementación de los procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo de los objetivos de la compañía.



## **4 BASES CONCEPTUALES**

### **4.1 MANUAL DE PROCESOS**

Es una herramienta que permite a las organizaciones, unificar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Estos manuales incluyen igualmente los puestos o unidades administrativas involucrados en el desarrollo de las actividades y en los cuales se precisan su participación. También pueden contener ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, maquinaria o equipo de oficina a utilizar, así como cualquier otro dato que sirva en el correcto cumplimiento de los mismos.

En ellos se registra de forma detallada y sin distorsión la información elemental referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

### **4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:**

Son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Además, El manual de procedimientos permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber: “**qué**” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “**cómo**” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “**quién**” es responsable del desarrollo de las actividades; “**dónde**” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora.

### **4.3 MANUAL DE FUNCIONES:**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

#### **4.3.1 Objetivos del Manual de Funciones**

Suministrar información que sea la base para valorar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.

Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones.

Aportar al enriquecimiento del compendio documental y a la consolidación de la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente gestión del capital humano como recurso que agrega valor a los servicios prestados en las empresas.

#### **4.3.2 Utilidad del Manual de Funciones**

- Posibilita conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Permiten el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoría sistémica). Interviene en la consulta de todo el personal.
- Facilita ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo, análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos innecesarios, entre otros.
- Para establecer, modificar o actualizar un sistema de información.
- Coadyuva al cambio de la cultura organizacional de forma unificada .
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta de manera significativa la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### 4.3.3 Competencias Laborales

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en las empresas, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

- ✓ **Componentes:** Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo e incluirán los siguientes aspectos:
  - Competencias Laborales (Requisitos de estudio y experiencia del empleo).
  - Las competencias funcionales del empleo.
  - Las competencias comportamentales.
- ✓ **Contenido funcional del empleo:** Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.
  - Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.
- ✓ **Competencias funcionales.** Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:
- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
  - Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
  - Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
  - Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.
- ✓ **Competencias comportamentales.** Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- Responsabilidad por personal a cargo.
  - Habilidades y aptitudes laborales.
  - Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
  - Iniciativa de innovación en la gestión.
  - Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

- ✓ Competencias comunes a los Empleados de la Empresa: Todos los servidores de la empresa, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a los resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</li> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>• Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>• Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>
Orientación al usuario	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>• Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</li> <li>• Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</li> <li>• Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</li> <li>• Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>• Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> <li>• Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</li> </ul>
Compromiso con	Alinear el propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve las metas de la organización y</li> </ul>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
la Organización	comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<p>respetar sus normas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>• Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene a sus colaboradores motivados.</li> <li>• Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</li> <li>• Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</li> <li>• Promueve la eficacia del equipo.</li> <li>• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li> <li>• Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> <li>• Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.</li> </ul>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</li> <li>• Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</li> <li>• Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</li> <li>• Busca soluciones a los problemas.</li> <li>• Distribuye el tiempo con eficiencia.</li> <li>• Establece planes alternativos de acción.</li> </ul>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</li> <li>• Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</li> <li>• Decide bajo presión.</li> <li>• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</li> </ul>
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</li> <li>• Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</li> </ul>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	de la organización para 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.</li> <li>• Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</li> <li>• Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</li> <li>• Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</li> <li>• Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</li> </ul>
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</li> <li>• Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</li> <li>• Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</li> <li>• Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</li> </ul>
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece respuestas alternativas.</li> <li>• Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> <li>• Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</li> <li>• Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</li> <li>• Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</li> </ul>
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</li> <li>• Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</li> </ul>

**Ilustración 2. Basado en competencias establecidas por la República de Colombia**



## **5 METODOLOGIA EMPLEADA**

La actualización del Manual de Procesos y Procedimientos, se realizó en tres fases, así:

### **5.1 INVESTIGACION, RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:**

El objetivo de esta fase fue realizar una revisión de los manuales existentes mediante entrevistas con el personal. Conocer a los trabajadores de las dependencias directamente en su sitio de trabajo, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recopilar sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso correspondiente. Como resultados de estas entrevistas, se realizaron modificaciones importantes, las cuales fueron incluidas en este Manual de Procesos y Procedimientos.

### **5.2 AJUSTE Y VALIDACION**

En este punto se evaluaron las propuestas de modificación sugeridas por los trabajadores durante la retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos, para su correspondiente implementación.

Como parte del mejoramiento continuo de los Procesos y Procedimientos, se estudiaron, analizaron y establecieron en conjunto con las dependencias del Fondo que intervienen en cada uno de ellos, los cambios de cada actividad o fase de trabajo desarrollada, lo cual permitirá, tanto a los responsables como a los usuarios, evaluar y controlar su ejecución, facilitando de esta forma, hacer seguimiento a las responsabilidades como tarea de la Administración.

## **6 SOCIALIZACION**

Esta fase se realizó mediante jornadas de socialización en las tres sedes: Laureles, Envigado y Copacabana, en las cuales se presentaron los diferentes procesos, procedimiento y funciones que se actualizaron conforme a las necesidades de la IPS.

### **6.1 OBJETIVO PRINCIPAL DE LOS CARGOS MISIONALES**

#### **6.1.1 Médico General**

Su responsabilidad fundamental es administrar el estado de salud y bienestar de su población asignada. Sus grandes capacidades lo llevan a ubicarse estratégicamente como la puerta de entrada al sistema de salud y a partir de allí debe proveer atención continua y coordinada. Le corresponde establecer relaciones de confianza con sus usuarios e involucrarlos en su propio cuidado.

#### **6.1.2 Coordinador Médico**

Lidera la implementación, seguimiento y fortalecimiento de la prestación de los servicios. Se encarga de el funcionamiento integro del equipo de trabajo conforme a las pautas definidas por la empresa. Tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las metas de salud, así como la retroalimentación a los funcionarios bajo su cargo.

### **6.1.3 Especialistas**

Aparte de una atención de calidad a los usuarios, su responsabilidad fundamental es la asesoría a los médicos generales a través de su consulta especializada y retroalimentación en su labor asistencial, direccionamiento a los usuarios a los programas respectivos. Son quienes dan respuesta a las solicitudes de manera clara y oportuna cumpliendo con el proceso de contrarremisión.

### **6.1.4 Odontólogos**

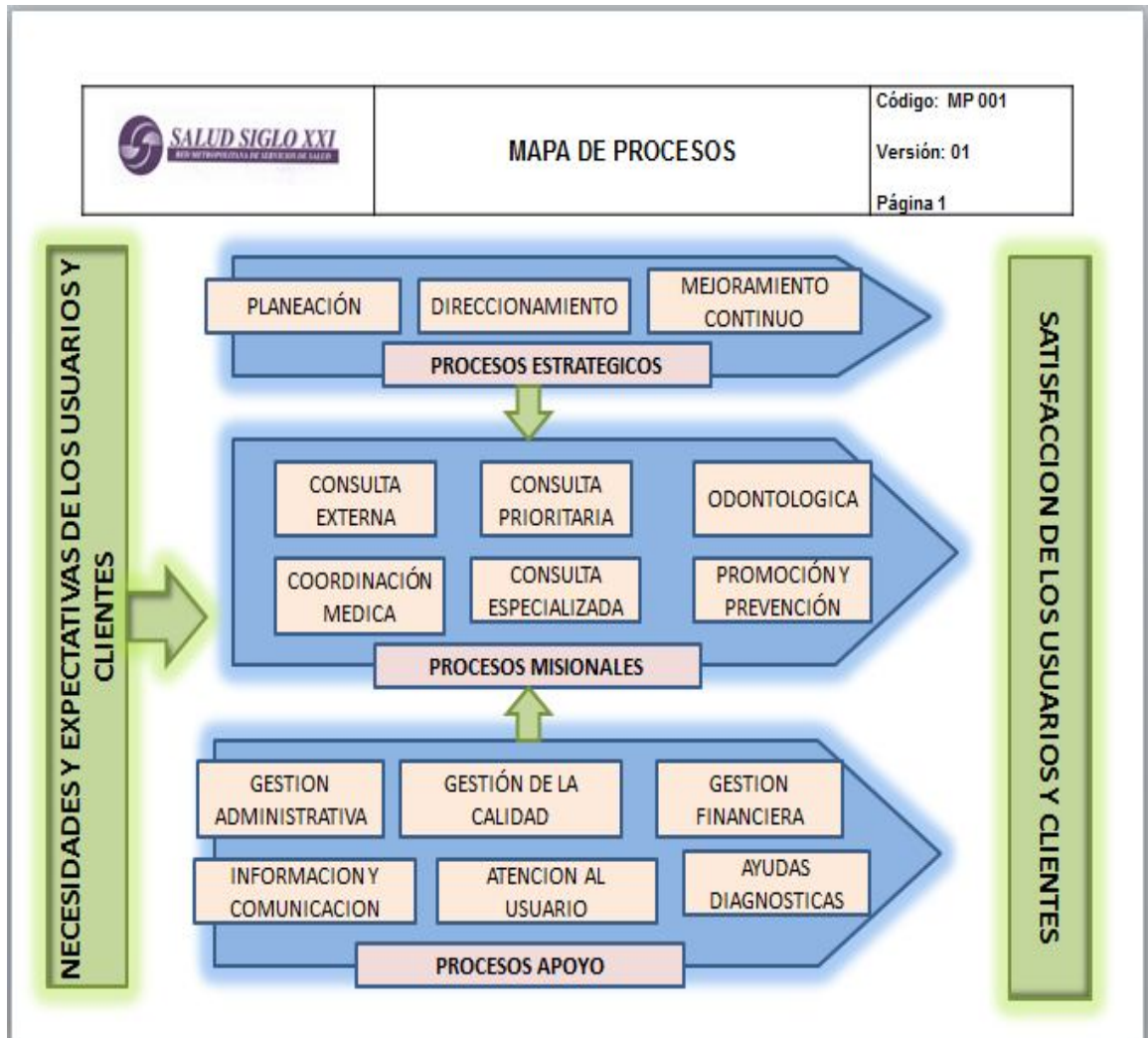
Se encarga de promover el autocuidado y contribuir al mejoramiento de la salud oral de la población en el abordaje integral que el modelo promueve.

### **6.1.5 Enfermera P y P**

Su misión es apoyar la labor de los médicos generales, principalmente participando en la atención y seguimiento de la población de mayor vulnerabilidad y riesgo. Se centra principalmente en acciones de promoción y prevención de la enfermedad y el autocuidado.

Contribuirá a optimizar la utilización del recurso médico, pues su experiencia y versatilidad en las relaciones que establece tanto con los miembros del equipo como con el público externo, propiciará la continuidad en la atención y promoverá el trabajo interdisciplinario.

## 6.2 MAPA DE PROCESOS:



## 6.2.1 Caracterización de Procesos y Documentación de Procedimientos

Código	Macroproceso	Proceso	Nombre del Procedimiento	Hipervínculo
<b>M-P CE- PR001</b>	Misional	Consulta Externa	Atención Usuarios Consulta Externa.	<a href="#">PROCEDIMIEN TOSM-P CE- PR001 CONSULTA EXTERNA.doc</a>
<b>M-P CP- PR001</b>	Misional	Consulta Prioritaria	Atención a Usuarios por Prioritaria.	<a href="#">PROCEDIMIEN TOSM-P CP- PR001 ATENCION PRIORITARIA.d oc</a>
<b>M-P CES- PR001</b>	Misional	Consulta Especializada	Atención Consulta con Especialista	<a href="#">PROCEDIMIEN TOSM-P CES- PR001 CONSULTA CON ESPECIALISTA. doc</a>
<b>M-P PYP- PR001</b>	Misional	Promoción de la salud y Prevención de la enfermedad	Asignación de citas para ingreso a programas	<a href="#">PROCEDIMIEN TOSM-P PYP- PR001 ASIGNACION CITAS INGRESO A PROGRAMAS.d ocx</a>

## 6.2.2 Caracterización del Manual de Funciones

Nombre	Macroproceso	Proceso	Nombre Manual Funciones	Hipervínculo
GAD MF 001	Apoyo	Gestión Administrativa	Asistente Administrativa	<a href="#">FUNCIONES\GAD MF 001 FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVA.doc</a>
GAD MF 002	Apoyo	Gestión Administrativa	Auxiliar Punto de Servicio	<a href="#">FUNCIONES\GAD MF 002 AUXILIAR PUNTO DE SERVICIO.doc</a>
GAD MF 003	Apoyo	Gestión Administrativa	Auxiliar Central de Citas	<a href="#">FUNCIONES\GAD MF 003 AUXILIAR CENTRAL DE CITAS.doc</a>
GAD MF 004	Apoyo	Gestión Administrativa	Auxiliar de Archivo	<a href="#">FUNCIONES\GAD MF 004 AUXILIAR DE ARCHIVO.doc</a>
ODO MF 001	Misional	Consulta Odontológica	Odontólogo	<a href="#">FUNCIONES\ODO MF 001 ODONTOLOGO.doc</a>
ODO MF 002	Misional	Consulta Odontológica	Higienista	<a href="#">FUNCIONES\ODO MF 002 HIGIENISTA.doc</a>
ODO MF 003	Misional	Consulta Odontológica	Auxiliar de Odontología	<a href="#">FUNCIONES\ODO MF 003 AUXILIAR DE ODONTOLOGIA.doc</a>
PCE MF 001	Misional	Consulta Externa	Médico General	<a href="#">FUNCIONES\PCE MF 001 MEDICO GENERAL.doc</a>
PCES MF 001	Misional	Consulta Especializada	Médico Especialista	<a href="#">FUNCIONES\PCESP MF 001 ESPECIALISTA.doc</a>
PES MF 001	Estrategico	Direccionamiento	Gerente General	<a href="#">FUNCIONES\PES MF 001 GERENTE.doc</a>
PGC MF 001	Apoyo	Gestión de la Calidad	Auditor Médico	<a href="#">FUNCIONES\PES MF 002 AUDITOR MEDICO.doc</a>
PYP MF 001	Misional	Promoción y Prevención	Nutricionista	<a href="#">FUNCIONES\PYP MF 001 NUTRICIONISTA.doc</a>
PYP MF 003	Misional	Promoción y Prevención	Auxiliar de Enfermería	<a href="#">FUNCIONES\PYP MF 003 AUXILIAR ENFERMERIA AP.doc</a>
PYP MF 004	Misional	Promoción y Prevención	Auxiliar de Enfermería PyP	<a href="#">FUNCIONES\PYP MF 004 AUXILIAR ENFERMERIA PYP.doc</a>
PYP MF 005	Misional	Promoción y Prevención	Auxiliar de Enfermería Vacunación	<a href="#">FUNCIONES\PYP MF 005 AUXILIAR ENFERMERIA VACUNACION.doc</a>

## **7 CONCLUSIÓN**

Puede decirse que la utilidad que tiene un manual administrativo es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de tal manera, que la necesidad de elaborar manuales es un punto importante dentro de cualquier organización para que se pueda manejar de manera estructurada y así cumplir con los pasos del proceso administrativo.

Implementándose la aplicación por parte de la I.P.S. del trabajo propuesto en cada uno de sus procesos misionales mejorara la productividad reflejándose en la mejor prestación del servicio y en la satisfacción de los usuarios.

## **8 RECOMENDACIONES**

- ✓ Teniendo en cuenta que los manuales son documentos dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes la empresa, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de Salud Siglo XXI.
  
- ✓ Es necesario que los manuales unifiquen los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma
  
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.



## **9 BIBLIOGRAFIA**

- Mc Graw Hill, Sistemas Administrativos, México (1997)
- Modelo de Servicios de Salud, Sura, Compañía Suramericana de Servicios de Salud, S.A.

## 10 CIBERGRAFIA

- Manual de Procedimientos. 2009, (Consulta 21 de abril de 2011). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Jorge Everardo Aguilar Morales. Ejemplo de una Manual de Procedimientos. 2011, (Consulta 11 de mayo de 2011). Disponible en: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/index.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/index.html)
- Carlos Humberto Moreno Bermúdez, Departamento Administrativo de la Función Pública, (Consulta 15 de mayo de 2011). Disponible en: [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P\\_ciudad/obj/pdf/CarlosHumberto%20Moreno%20Bermudez.pdf](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_ciudad/obj/pdf/CarlosHumberto%20Moreno%20Bermudez.pdf)