

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORÍA A ENTIDADES PERTENECIENTES AL SECTOR SALUD EN EL  
DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**CARLOS LUIS PALACIO ORTIZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2011**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORÍA A ENTIDADES PERTENECIENTES AL SECTOR SALUD EN EL  
DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**CARLOS LUIS PALACIO ORTIZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS**

**Director**

**ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO**

**Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA**

**2011**

## DEDICATORIA

*Mi trabajo de monografía está dedicado a Dios, quien me ha dado las bendiciones para lograr cumplir todas las metas que me he propuesto en la vida.*

*Asimismo está dedicado a mi Madre **Elizabeth**, a quien le debo mi ser y mi formación, quien siempre me ha enseñado que cuando se quieren las cosas y se trabaja incansablemente se logran. A mi familia y a todos mis amigos.*

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....</b>	<b>20</b>
1.1. IDENTIFICACIÓN .....	20
1.2. TÍTULO DEL PROBLEMA.....	20
1.3. DESCRIPCIÓN .....	20
1.4. FORMULACIÓN.....	21
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	21
1.5.1. Objetivo General .....	21
1.5.2. Objetivos específicos .....	21
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	22
1.7. JUSTIFICACIÓN.....	22
1.8. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	23
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>25</b>
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	25
2.1.1. Entorno General o Macro-Entorno.....	25
2.1.2. Entorno Específico o Micro Entorno .....	40
2.1.3. Mercado potencial.....	43
2.1.4. Mercado objetivo.....	44
2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS .....	44
2.2.1. Objetivo General .....	44
2.2.2. Objetivos Específicos.....	44
2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	44
2.3.1. Comportamiento Histórico .....	44
2.3.2. Situación Actual .....	45
2.3.3. Situación Futura .....	45
2.3.4. Competencia .....	46
2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	49

2.4.1.	Comportamiento Histórico .....	49
2.4.2.	Situación actual.....	49
2.4.3.	Situación futura .....	50
2.5.	PRODUCTO.....	51
2.5.1.	Descripción del servicio de consultoría .....	51
2.6.	TARIFA.....	53
2.7.	PLAZA.....	54
2.8.	PROMOCIÓN.....	54
2.9.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD .....	55
2.9.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	55
2.9.2.	La rivalidad entre los competidores actuales .....	56
2.9.3.	Poder de Negociación de los Proveedores .....	56
2.9.4.	Poder de Negociación de los Clientes (Compradores).....	56
2.9.5.	Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos .....	57
2.10.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	59
<b>3.</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>60</b>
3.1.	NECESIDADES DEL PROYECTO .....	60
3.1.1.	Recursos Físicos.....	60
3.1.2.	Recurso Humano .....	63
3.1.3.	Recurso Tecnológico .....	66
3.2.	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	72
3.2.1.	Factores que determinan el tamaño del proyecto.....	72
3.2.2.	Capacidad del proyecto .....	72
3.2.3.	Capacidad total diseñada .....	73
3.2.4.	Capacidad Proyectada.....	74
3.3.	LOCALIZACIÓN.....	74
3.3.1.	Ubicación (Macro Localización).....	74
3.3.2.	Emplazamiento (Micro localización) .....	75
3.4.	INGENIERÍA CONCEPTUAL.....	76
3.4.1.	Mapa de procesos.....	76
3.4.2.	Caracterización de los procesos.....	77
3.4.3.	Procedimientos relacionados a los procesos .....	86

3.4.4.	Diagrama de flujo de los procesos .....	86
3.5.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO .....	92
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>94</b>
4.1.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	94
4.1.1.	Misión .....	94
4.1.2.	Visión.....	94
4.1.3.	Política de Calidad .....	94
4.1.4.	Objetivos estratégicos.....	94
4.1.5.	Valores Organizacionales .....	95
4.1.6.	Cadena valor .....	96
4.1.7.	Factores críticos de éxito .....	96
4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	97
4.3.	PERFILES DE CARGOS .....	100
4.4.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	102
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO DE LOS ASPECTOS LEGALES .....</b>	<b>104</b>
5.1.	ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN .....	104
5.1.1.	Tipo de Sociedad Comercial.....	104
5.1.2.	Requisitos Previos de Formalización .....	105
5.1.3.	Requisitos de la Legalización .....	105
5.2.	ASPECTOS LEGALES PARA LA OPERACIÓN .....	106
5.2.1.	Requisitos de Orden Técnico .....	106
5.2.2.	Obligaciones de Orden Comercial.....	107
5.2.3.	Obligaciones de Orden Tributario.....	107
5.2.4.	Responsabilidades Contractuales .....	108
5.3.	GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....	108
5.4.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO LEGAL.....	109
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL.....</b>	<b>110</b>
6.1.	FACTORES DE ESTUDIO.....	110
6.1.1.	Condiciones laborales seguras y orientadas hacia la conservación de la salud .....	111
6.1.2.	Conciencia medioambiental.....	111

6.1.3.	Gestión del conocimiento.....	112
6.1.4.	Relaciones con los proveedores.....	112
6.1.5.	Ética y satisfacción del cliente .....	112
6.1.6.	Compromiso con la comunidad .....	113
6.2.	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	114
<b>7.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>115</b>
7.1.	DISEÑO Y ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....	115
7.1.1.	Indicadores Económicos y Parámetros Operativos .....	115
7.1.2.	Inversión Total.....	116
7.1.3.	Costos y Gastos Operacionales .....	117
7.1.4.	Depreciaciones y Amortizaciones.....	117
7.1.5.	Ingresos.....	118
7.1.6.	Estructura Financiera .....	119
7.1.7.	Servicio de la Deuda.....	119
7.1.8.	Capital de Trabajo.....	120
7.1.9.	Estado de Resultados.....	121
7.1.10.	Flujo de Caja .....	121
7.1.11.	Balance General .....	123
7.1.12.	Calculo del WACC .....	124
7.1.13.	Flujo de Caja del Proyecto (Sin Financiación) .....	125
7.1.14.	Flujo de Caja del Inversionista.....	125
7.1.15.	Razones Financieras .....	126
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>133</b>
	<b>CIBERGRAFÍA.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Datos anuales del PIB e IPC (2001-2010).....	26
Tabla 2. Empresas de Consultoría activas en Santander.....	46
Tabla 3. Participación de la competencia en el mercado .....	49
Tabla 4. Variables para la fijación de precios.....	53
Tabla 5. Dimensión de las instalaciones Físicas .....	60
Tabla 6. Descripción de presupuesto de equipos de oficina y mobiliario .....	62
Tabla 7. Descripción de los Gastos Administrativos .....	62
Tabla 8. Relación del Personal de la Empresa .....	63
Tabla 9. Presupuesto Personal Operativo .....	64
Tabla 10. Presupuesto Personal Administrativo .....	65
Tabla 11. Relación del presupuesto de equipos de cómputo y comunicación.....	70
Tabla 12. Relación del presupuesto del cableado estructurado y redes.....	71
Tabla 13. Relación de presupuesto de la implementación del portal WEB.....	71
Tabla 14. Capacidad de proyectos por procesos.....	73
Tabla 15. Capacidad proyectada del proyecto.....	74
Tabla 16. Ponderación de Factores para el emplazamiento .....	75
Tabla 17. Caracterización Proceso de Auditoría de Cuentas Médicas .....	78
Tabla 18. Caracterización Proceso de Gestión de Cartera .....	80
Tabla 19. Caracterización Proceso de Interventoría de Régimen Subsidiado .....	82
Tabla 20. Caracterización Proceso de Facturación de Servicios de Salud.....	84
Tabla 21. Procedimientos relacionados con los procesos.....	86
Tabla 22. Factores Críticos de Éxito .....	97
Tabla 23. Áreas de trabajo Projects Consulting S.A.S. ....	99
Tabla 24. Descripción perfiles de los cargos de la empresa .....	100
Tabla 25. Descripción Tipos de Sociedad Comercial .....	104
Tabla 26. Obligaciones tributarias de la empresa .....	107
Tabla 27. Relación Gastos de Constitución .....	109
Tabla 28. Relación de Indicadores Económicos .....	116
Tabla 29. Relación de Parámetros Operativos .....	116

Tabla 30. Inversión Total .....	116
Tabla 31. Costos y Gastos Operacionales.....	117
Tabla 32. Depreciaciones y Amortizaciones .....	117
Tabla 33. Relación de Ingresos .....	118
Tabla 34. Estructura Financiera.....	119
Tabla 35. Servicio de la Deuda.....	120
Tabla 36. Capital de Trabajo .....	120
Tabla 37. Estado de Resultados.....	121
Tabla 38. Flujo de Caja.....	122
Tabla 39. Balance General .....	123
Tabla 40. Análisis del Costo Promedio Ponderado de la Deuda – WACC.....	124
Tabla 41. Flujo de Caja del Proyecto .....	125
Tabla 42. Flujo de Caja del Inversionista .....	126
Tabla 43. Razones Financieras .....	126

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Dimensiones del entorno.....	25
Figura 2. Variación anual del PIB .....	27
Figura 3. Variación anual de la Inflación .....	28
Figura 4. Variación mensual del Inflación .....	28
Figura 5. Variación anual de la tasa de desempleo .....	30
Figura 6. DTF y tasa de intervención BANREP .....	31
Figura 7. IGBC Mensual .....	32
Figura 8. TRM Mensual .....	33
Figura 9. Dimensiones del entorno.....	55
Figura 10. Plano de las instalaciones físicas .....	61
Figura 11. Diagrama de Red .....	66
Figura 12. Arquitectura del portal WEB.....	70
Figura 13. Micro-localización .....	76
Figura 14. Mapa de procesos de la empresa.....	77
Figura 15. Diagrama de flujo procedimiento de interventoría de Régimen Subsidiado .....	87
Figura 16. Diagrama de flujo procedimiento de Gestión de Cartera .....	88
Figura 17. Diagrama de flujo procedimiento de Auditoría de Cuentas Médicas .....	89
Figura 18. Diagrama de flujo procedimiento de Facturación de Servicios de Salud.....	91
Figura 19. Cadena de Valor.....	96
Figura 20. Organigrama – Projects Consulting S.A.S.....	98
Figura 21. Ingresos Operacionales .....	118
Figura 22. Comportamiento de Caja Final .....	122
Figura 23. Representación del Balance General .....	124

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. PROCEDIMIENTOS .....	136
ANEXO B. MANUAL DE FUNCIONES .....	151

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ARS** - Aseguradora de Riesgos de Salud

**ASOPAGOS** - Empresa creada por 29 cajas de compensación familiar que genera, desarrolla y opera soluciones integradoras de soporte tecnológico rentables, en el sistema de protección social, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de compensación familiar.

**ATEP** - Accidente de trabajo y enfermedad profesional

**Cable UTP** - Es un cable de 8 hilos formado por 4 pares que se usa conjuntamente con conectores RJ45 en conexiones de red. Cada par viene enrosado y diferenciados por colores. Los 4 pares a su vez vienen enrosados entre sí, para minimizar los efectos negativos entre ellos y el medio ambiente.

**EPS** - Entidad Prestadora de Servicios de Salud

**EPS-S** - Entidad Prestadora de Servicios de Salud- Subsidiada

**ERP**: Empresa Responsable de Pago

**FOSYGA** - Fondo de Solidaridad y Garantía

**Glosa** - Son las objeciones totales o parciales que se realizan a la facturación enviada a las entidades responsables del pago, teniendo en cuenta la normatividad vigente, lo pactado en el contrato y los criterios basados en la auditoría.

**IPS** - Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

**Modelo OSI (Interconexión de Sistemas Abiertos)** - Normativa formada de siete capas que define las diferentes fases por las que deben pasar los datos para viajar de un dispositivo a otro sobre una red de comunicaciones.

**Protocolo HTTP: Hypertext Transfer Protocol Secure** (en español: *Protocolo seguro de transferencia de hipertexto*), más conocido por sus siglas **HTTPS**, es un protocolo de aplicación basado en el protocolo HTTP, destinado a la transferencia segura de datos de hipertexto, es decir, es la versión segura de HTTP. Es utilizado principalmente por entidades bancarias, tiendas en línea, y cualquier tipo de servicio que requiera el envío de datos personales o contraseñas.

**RIPS** - Registro Individual de Prestación de Servicios

**RUE** - Registro Único Empresarial

**RUP** - Registro Único de Proponentes

**RUPR** - Registro Único de Precios de Referencia

**RUT** - Registro Único Tributario

**S.A.S.** - Sociedad por acciones simplificadas

**SAYCO y ACINPRO** - entidad sin ánimo de lucro, creada hace más de 20 años, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano.

**SICE** - Sistema de Información para la Contratación Estatal

**SOAT** - Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

**Tarjeta de red de Gigabit PCI** (Interconexión de Componentes Periféricos) - Es una adaptador de red diseñado para ajustarse a las ranuras PCI de su computadora de escritorio. Le permite actualizar su computadora para soportar velocidades de red de Gigabit sin la necesidad de cambiar su escenario de cableado de cobre por el de fibra óptica.

## RESUMEN

**TÍTULO:** ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA A ENTIDADES PERTENECIENTES AL SECTOR SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.\*

**AUTOR:** Carlos Luis Palacio Ortiz – Ingeniero de Sistemas. \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Consultoría, interventoría, auditoría, facturación, normatividad, contratación, licitación.

### DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

El uso adecuado y eficiente de los recursos destinados para la cobertura de los servicios de salud de la población pobre colombiana, es por hoy una gran preocupación para el estado Colombiano, dada a la creciente demanda por parte de los usuarios de escasos recursos para el cubrimiento de sus necesidades en lo que a la salud respecta.

La tercerización obligada por la normatividad en cuanto al manejo de los procesos en entidades públicas del sector de la salud, mediante la contratación de empresas privadas, permite identificar la oportunidad en la creación de una empresa que supla la necesidad latente en cuanto al desarrollo de diversas actividades de consultoría e interventoría al interior de dichas instituciones.

El principal propósito del estudio es determinar a nivel de perfectibilidad, la viabilidad para la creación de una empresa que desarrolle actividades de consultoría a entidades del sector salud en el departamento de Santander. En consecuencia se desarrolló esta monografía con base en la metodología propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI, orientada a proyectos de inversión en bienes de capital.

La metodología utilizada, está compuesta por una estructura general de desarrollo para proyectos industriales, conformada por los estudios del entorno y de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio legal, estudio de impacto social, estudio financiero y evaluación financiera.

El análisis secuencial de los estudios realizados permitieron determinar que es viable el proyecto desde la óptica del mercado de acuerdo con la amplia demanda de servicios existente; desde el punto de vista técnico es viable dado a que se cuenta con los recursos físicos, tecnológicos y talento humano competente. Desde el contorno legal cumple con las disposiciones de normatividad; el impacto social es positivo y financieramente permite recuperar la inversión y generar valor a los inversionistas del proyecto.

---

\* Monografía de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director, Ing. Orlando Enrique Contreras Pacheco.

## SUMMARY

**TITLE:** PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE ESTABLISHMENT OF A CONSULTING FIRM TO ENTITIES BELONGING TO HEALTH SECTOR IN THE DEPARTMENT OF SANTANDER.\*

**AUTHOR:** Carlos Luis Palacio Ortiz – Ingeniero de Sistemas. \*\*

**KEY WORDS:** Consulting, controller, audit, Billing, regulations, recruitment, tender.

### DESCRIPTION

The suitable and efficient use of resources allocated to cover health services of the poor population in Colombia, actually is greatly concerning the Colombian state, given the growing demand from users of scarce resources to cover their needs in regards to health.

The Outsourcing is forced by the regulations regarding processes management on public entities from the health sector, hiring private companies allows to identify the opportunity to create a company that will provide the latent need on the development of various consulting and auditing activities inside these institutions.

The main purpose of this study is to determine the perfectibility level, the feasibility to create a business that develops consulting activities to organizations from the health sector in the department of Santander. Therefore this monograph has been developed in base on the methodology proposed by the Organization of the United Nations for Industrial Development - ONUDI, focused on capital goods investment projects.

The methodology used consists of a general development structure for industrial projects, shaped by environment and market studies, technical study, organizational study, legal study, social impact study, financial study and financial assessment.

The Sequential analysis of studies, allowed to determine that the project is feasible from the market standpoint according to the widespread demand for existing services, from the technical point of view is feasible, because it has the physical resources, technological resources and competent human talent. On legal Scope it complies with the provisions of regulation; the social impact is positive and financially allows to recover the investment and to generate value for project investors.

---

\* Work Degree

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director, Ing. Orlando Enrique Contreras Pacheco.

## INTRODUCCIÓN

El uso adecuado y eficiente de los recursos destinados para la cobertura de los servicios de salud de la población pobre colombiana, es por hoy una gran preocupación para el estado Colombiano, dada a la creciente demanda por parte de los usuarios de escasos recursos para el cubrimiento de sus necesidades en lo que a la salud respecta.

La tercerización obligada por la normatividad colombiana en cuanto al manejo de los procesos en entidades públicas del sector de la salud, mediante la contratación de empresas privadas, permite identificar la oportunidad en la creación de una empresa que supla la necesidad latente en cuanto al desarrollo de diversas actividades de consultoría e interventoría al interior de dichas instituciones.

En el presente documento se relacionan las etapas necesarias para desarrollar el estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa que desarrolle actividades de consultoría e Interventoría, de conformidad con las políticas presupuestales planteadas por el estado colombiano.

Inicialmente se muestra el estudio de mercados que fue la base para el establecimiento del mercado objetivo y su comportamiento, mediante un análisis profundo de las variables macro económicas y los posibles cambios en la estructura del Sistema de Salud del país, que podrían afectar el montaje de la idea del proyecto del negocio. En este punto fue necesario analizar la oferta y la demanda; teniendo en cuenta los servicios solicitados por las entidades públicas del departamento, el comportamiento de la competencia existente en la ciudad de Bucaramanga y el departamento de Santander asociada a la prestación de servicios de consultoría a los procesos de las entidades pertenecientes al sector de la salud, especialmente en la red pública. Por último fue necesario hacer un análisis de las debilidades y fortalezas de la futura empresa, así como las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, con el fin de poder definir los lineamientos estratégicos adecuados para consolidar la empresa en el mercado.

Seguidamente se describen cada uno de los procesos que desarrollaría la empresa para la prestación de sus servicios y que se convierten en factor clave de su futuro éxito.

Luego de esto, se presenta el análisis de la estructura organizacional, así como el resultado del análisis de los perfiles y competencias necesarias para cada uno de los colaboradores de la empresa y se establece el modelo legislativo a aplicar para la conformación y operación de la firma de consultoría.

Luego se establecen los beneficios que el proyecto podría brindar a la sociedad, tales como la generación de empleo y el aseguramiento en la prestación de un mejor servicio a los beneficiarios.

Por último, se analizan las variables financieras del proyecto, las cuales determinan en gran parte la viabilidad del mismo y asegura mediante la proyección, sí la creación de la empresa resulta rentable o no.

Adicionalmente, la realización de este estudio de pre-factibilidad, permitirá definir la viabilidad para el montaje de la idea del negocio planteado, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de todos los ciclos de la especialización en evaluación y gerencia de proyectos; lo cual apunta a la consolidación de la iniciativa empresarial, buscando finalmente fundar la empresa e iniciar sus operaciones en el departamento de Santander.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1. IDENTIFICACIÓN**

El sector de la salud en el departamento de Santander se compone por los Entes Territoriales tales como las Secretarías de Salud Municipales, la Secretaría de Salud departamental y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Debido a que estas entidades son de orden público, están obligadas por la ley a realizar contratación para la ejecución de sus procesos a través de terceros, los cuales están siendo manejados por unos pocos oferentes que en su mayoría no son de la región. Esta situación limita las posibilidades de selección al momento de presentarse la necesidad de la ejecución de proyectos en las entidades demandantes; surgiendo a su vez la oportunidad para la propuesta de la creación de una firma que cumpla con todos los requisitos, aprovechando el conocimiento y la experiencia que tienen los fundadores de la misma en el manejo de los procesos.

### **1.2. TÍTULO DEL PROBLEMA**

Limitación en la selección de ejecutores de proyectos por la escasa oferta de empresas de consultoría de la región que presten servicios a entidades pertenecientes al sector de la salud en el departamento de Santander.

### **1.3. DESCRIPCIÓN**

El sector de la salud está regido por una normatividad que obliga a subcontratar a través de terceros la prestación de los servicios de Auditoría de cuentas médicas y/o de la calidad en servicios de salud, Interventorías en el régimen subsidiado e interventoría a los fondos de las fuentes de financiación de la salud subsidiada, la administración de procesos de Facturación de servicios de salud, la gestión del cobro de cartera y demás procesos administrativos en las diferentes entidades que lo conforman; tales como, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, las Entidades Promotoras de Salud

Subsidiadas y la administración de los entes municipales y departamental como las secretarías de salud; presentándose así, como una necesidad constante del sector en la cual el gestor del proyecto encuentra una oportunidad para la conformación de una firma de consultoría de la región, que permita satisfacer las necesidades que se tienen dentro del sector.

#### **1.4. FORMULACIÓN**

Las diferentes entidades pertenecientes al sector público de la salud en Santander no cuentan con una oferta amplia de empresas de consultoría de la región que les permita unas mejores garantías en la contratación, partiendo del hecho que las existentes en su mayoría son de otros departamentos del país, convirtiéndose esto en un riesgo debido a que éstas empresas sólo buscan oportunidades de negocios en donde puedan sacar el mejor provecho, ofreciendo condiciones laborales poco favorables a los trabajadores, quienes se ven obligados a buscar mejores oportunidades en el sector privado, perdiéndose así la experiencia y los conocimientos adquiridos de éstos durante su formación en el sector público.

#### **1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar un estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa de Consultoría a entidades pertenecientes al sector salud en el departamento de Santander.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar el estudio de mercado del proyecto.
- Realizar el estudio técnico del proyecto
- Realizar estudio organizacional del proyecto.
- Realizar el estudio de los aspectos legales del proyecto.

- Realizar estudio de impacto social que conduzca a la definición de la política de responsabilidad social empresarial del proyecto.
- Realizar el estudio financiero del proyecto.

## **1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **1.6.1. Alcance**

En la presente monografía se realizarán los estudios de mercado, técnico, organizacional, legal, financiero e impacto social; con el fin de determinar la pre-factibilidad para la creación de una empresa de Consultoría a entidades pertenecientes al sector salud en el departamento de Santander.

### **1.6.2. Limitaciones**

Disponibilidad de la información secundaria relacionada con el proyecto.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

La idea del trabajo de grado nace de la relación que tiene el autor del proyecto con el sector en el cual se pretende ejecutar, en el cual se evidenció la necesidad por parte de las entidades relacionadas con dicho sector, de contar con empresas de la región que garanticen mejores condiciones laborales a los empleados que ejecutan los procesos que éstas subcontratan; teniendo en cuenta que muchas de estas empresas no son del departamento y no les interesa en el fondo lo que pueda pasar con el personal; quienes se trasladan a buscar mejores oportunidades en otros sectores de orden privado. Por lo anterior se presenta la oportunidad para la creación de una empresa de servicios de consultoría que permita contrarrestar tal situación; es por esta razón por la cual se plantea y se realiza la pre-factibilidad para determinar las oportunidades que ofrece el sector en los diferentes factores del estudio.

## **1.8. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

La contratación pública en Colombia aplicada en la actualidad parte de la creación de la ley 80 de 1993, en la cual se establecieron las actividades del proceso agrupadas en Actividades pre-contractuales, Actividades Contractuales y Actividades Post-Contractuales.

La presente ley establece que los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines; por otra parte esta ley establece que los particulares tendrán en cuenta al celebrar y ejecutar contratos con las entidades estatales.

Las entidades que quedan sujetas al cumplimiento de esta ley son:

La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles. El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.

Dentro de la ley 80 se definió el proceso de la Contratación Pública de la siguiente manera:

- Estudios previos. (Conducente, pertinente, conveniente)
- Registro en el Sistema de Información para la vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.
- Registro Único de Precios de Referencia, RUPR.
- Determinar los permisos, licencias y autorizaciones requeridos (Si hay lugar)
- Determinar el impacto social ambiental (Si hay lugar)
- Consulta sobre impuestos
- Análisis del mercado
- Elaboración del presupuesto
- Determinación del Sistema de Precios
- Selección de la forma de pago
- Estimación de los costos por ajustes e imprevistos
- Determinación y procedimiento de selección del contratista
- Verificación de la apropiación presupuestal
- Programación de la contratación
- Programación del desarrollo del contrato

Para el año del 2005, el gobierno establece la Ley 996 de garantías por medio de la cual se define el marco legal para la elección de Presidente de la República o cuando el Presidente de la República en ejercicio aspire a la reelección. Según el fallo de la Corte Constitucional No C1153 del 2005, interpreto de la siguiente forma esta ley: "Una Ley de Garantías Electorales es una garantía para el ejercicio equitativo y transparente de la democracia participativa...Una Ley de Garantías busca afianzar la neutralidad de los servidores públicos". En materia de contratación estatal, la ley de garantías restringe:

- Contratación Directa
- Convenios Interadministrativos
- Restricción de vinculación nominal estatal frente a la rama ejecutiva
- Restricción de vinculación nominal departamental, municipal, distrital directores y gerentes de entidades descentralizadas de orden departamental, municipal y distrital.
- Restricción en la inauguración de obras publicas.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

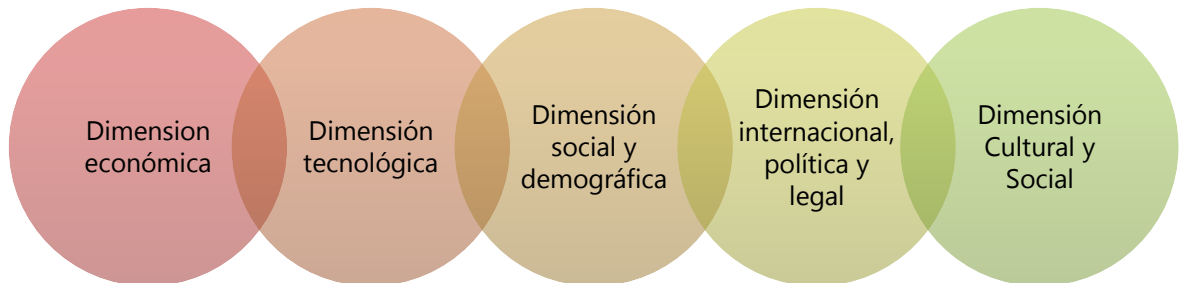
### 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 2.1.1. Entorno General o Macro-Entorno

El análisis del macro-entorno incluye todas las condiciones del entorno que potencialmente pueden influir sobre el proyecto aunque no tengan una vinculación directa actual con el mismo.

Para desarrollar este análisis, se establecieron 5 dimensiones tal como se muestra en la figura N° 1.

Figura 1. Dimensiones del entorno



Fuente: Autor del proyecto

##### 2.1.1.1. Dimensión Económica

Para el año 2011, el entorno económico colombiano muestra estabilidad para la principales variables, pese a estar atravesando por un estancamiento en la creación de empleos, una modificación general de las políticas económicas derivadas del cambio de gobierno y una difícil situación climática que ha llevado a la declaratoria de la emergencia social, la economía colombiana presenta buenos niveles de optimismo con respecto a su comportamiento en el corto, mediano y largo plazo.

Un nuevo gobierno que ha sentado bases muy específicas en su nuevo Plan de Desarrollo, con el fin de impulsar el desarrollo económico del país y mejorar la competitividad en el sistema, muestra grandes expectativas en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas del entorno, que se traduzcan en mayores garantías de inversión para el sector privado tanto nacional como extranjero, y las nuevas empresas en los próximos años.

▪ **Producción**

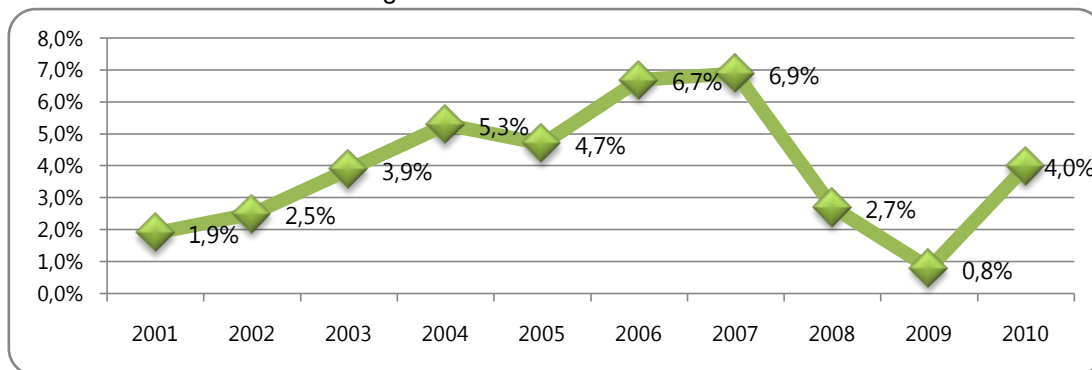
En la figura N° 2 se presenta el comportamiento en el índice de variación del Producto Interno Bruto (PIB) durante la última década, mostrando que para el año 2010, el cambio anual se ubicó en 4,0%, registrando una variación positiva de 3,2% con respecto al dato registrado al finalizar el 2009 (0,8%). Si bien este repunte en el crecimiento es satisfactorio y sugiere el inicio de un nuevo ciclo expansivo, el dato se sitúa por debajo del promedio para la región latinoamericana, el cual se ubica en el 6%, y por debajo del promedio para los países de América del Sur, ubicado en el 6.6%.

Tabla 1. Datos anuales del PIB e IPC (2001-2010)

AÑO	PIB	VARIACIÓN PIB (%)	IPC-INFLACIÓN (%)
2001	\$ 320.069.913	1,9	7,65
2002	\$ 326.237.373	2,5	6,99
2003	\$ 347.083.739	3,9	6,49
2004	\$ 372.854.494	5,3	5,50
2005	\$ 398.985.659	4,7	4,85
2006	\$ 436.238.616	6,7	4,48
2007	\$ 464.993.020	6,9	5,69
2008	\$ 478.359.984	2,7	7,67
2009	\$ 487.937.795	0,8	2,00
2010	\$ 505.503.556	4,0	3,17

Fuente: DANE  
 Datos a precios constantes o reales, deflactados con el IPC base 2008  
 Cifras en Millones de Pesos

Figura 2. Variación anual del PIB



Fuente: DANE

Para el 2010, las medidas tomadas por Colombia en cuanto a política monetaria y fiscal para mitigar el efecto, marcharon desde: un aumento del gasto público para mantener al sistema y no dejarlo declinar, hasta la disminución de las tasas de interés por parte del Banco Central Colombiano (Banco de la República), en función de reactivar la economía y aumentar los flujos de inversión hacia el sistema productivo. Además, la mayor producción se vio favorecida por el desempeño del sector minero, en el cual se apreciaron crecimientos en la explotación de petróleo y carbón, acompañados de alzas en los precios internacionales. Mientras tanto, las expectativas para el 2011 en cuanto a la producción son optimistas, en la medida que el gobierno y el Banco de la República prevén un apalancamiento del PIB en el orden del 4,5%.

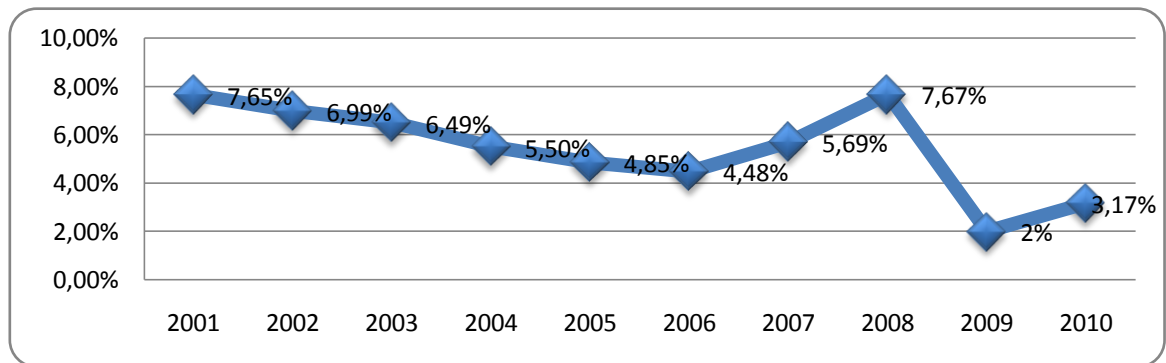
Un país como Colombia, con garantías y buenas perspectivas de crecimiento en la producción, crea altos niveles de confianza en los inversores, a partir de la mitigación del riesgo generado por el menor impacto de las variables macroeconómicas sobre el comportamiento y la estabilidad de las nuevas inversiones. Mayores ambientes de optimismo juegan su papel en el crecimiento de los flujos de capitales y la creación de nuevas empresas.

#### ▪ **Inflación**

La inflación es considerada el continuo y acelerado crecimiento de los precios de los factores productivos, que afecta directamente el poder adquisitivo de los ciudadanos. Su

persistencia en el tiempo y aumento de los costos reales, conlleva a cambios en los comportamientos de los agentes económicos, lo cual hace importante la buena utilización de políticas monetarias y fiscales que ayuden a su control.<sup>5</sup>

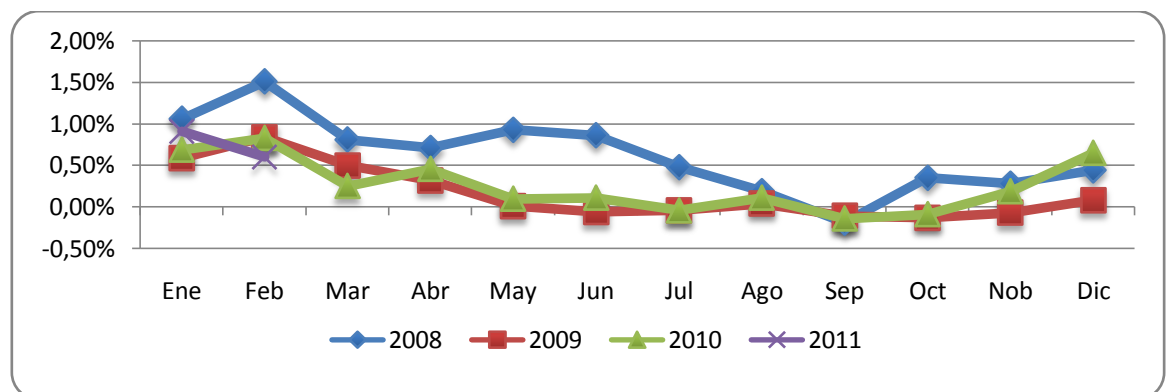
Figura 3. Variación anual de la Inflación



Fuente: DANE

La figura N° 3, muestra el comportamiento del indicador en Colombia, el cual ha ido disminuyendo paulatinamente desde principios de la década de los noventas, cuando marcaba tasas superiores al 20%, hasta niveles como el 2% registrado en el año 2009.

Figura 4. Variación mensual del Inflación



Fuente: DANE

La figura N° 4, muestra el comportamiento de la variación en el Índice de Precios al Consumidor mes a mes, entre los años 2008 hasta el mes de febrero de 2011. Para el cierre de diciembre de 2010, la inflación acumulada del año alcanzó un 3,17%. Mientras

<sup>5</sup> <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>

tanto, para los meses de enero y febrero de 2011, se registra ya una variación promedio en lo corrido del año de 1,52%, debido al alza de los alimentos producto de la ola invernal y el paro camionero que afectó al transporte nacional. En perspectiva, un incremento en las expectativas de inflación en el año 2011, que se encuentran en el orden del 2% al 4%, hará que el Banco de la República aumente sus tasas de interés, como lo hizo en el mes de marzo ubicándolas en 3,5% con el objetivo de controlarla. Este efecto puede repercutir en un leve incremento de los intereses al momento de acceder a algún tipo de crédito bancario.

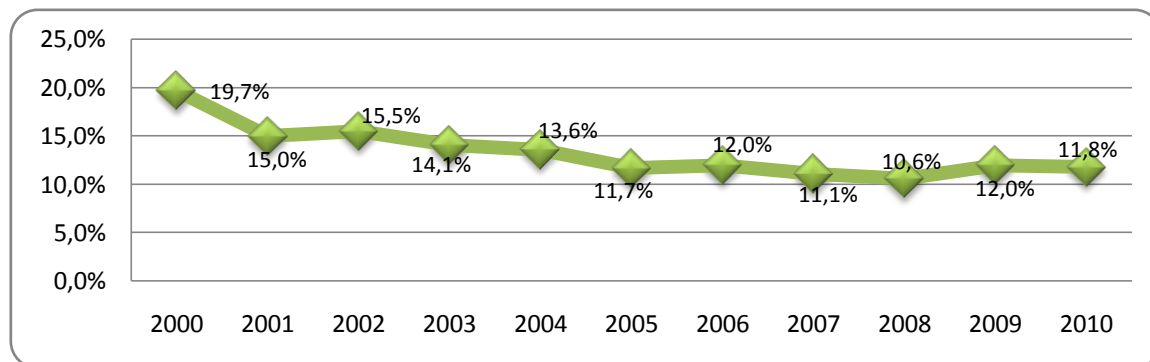
Teniendo en cuenta que cualquier incremento de la inflación, genera cambios en el poder adquisitivo del dinero y aumento de costos, las decisiones de la empresa deben ajustarse a las fluctuaciones inflacionarias, para generar comportamientos a fines con los nuevos niveles de los precios y así, determinar los costos reales. Además, se debe tener en cuenta que una inflación creciente, significaría un mayor riesgo en la transmisión de costos entre una entidad prestadora de salud y la Empresa de Consultoría debido a la actualización o disminución de los ingresos nominales.

Determinado ello, específicamente es necesario tener información suficiente y válida para la adecuada toma de decisiones y planeación de los objetivos, con el fin de que no sea opacada por la labor más incierta cuando se está en presencia de la inflación. Por tanto, tareas como el desarrollo de la información contable, balance general, estados de resultados, la evaluación del proyecto y los análisis financieros, se verán distorsionados. Para evitar estas, la empresa debe recurrir a técnicas adecuadas para enfrentar la inflación y poder obtener información no sesgada, como por ejemplo, el empleo de una Contabilidad Ajustada al nivel general de precios y una contabilidad de costo de reposición.

- **Desempleo**

Con datos hasta octubre de 2010, y tal como se aprecia en la figura N° 5, la tasa de desempleo en 2010 presenta una mejora a partir del segundo semestre, sugiriendo un descenso en la misma para el cierre del año, pero que se ubicó sobre el 11,8%, nivel que no genera ningún tipo de aliento.

Figura 5. Variación anual de la tasa de desempleo



Fuente: DANE

El efecto del desempleo sobre la formación de la empresa, no afecta directamente su comportamiento, más bien puede crear un ambiente recíproco de beneficios tanto para el sistema económico, reduciendo los niveles de desempleo e informalidad con la contratación de nuevo personal, como para la empresa, que tendría mayores ofertas u opciones en el mercado laboral para demandar o contratar.

Algunos de los incentivos propuestos por el actual gobierno para la generación de empleo pueden ser aplicados por la empresa de Consultoría, como por ejemplo: los incentivos tributarios durante los primeros tres años para las nuevas empresas que surjan y se formalicen en el mercado, más específicamente, exención de los impuestos de renta e IVA en los primeros dos años teóricos y 50% para el tercer año<sup>6</sup>, al igual que acoger la Ley de Primer Empleo, que busca aumentar el número de mano de obra joven empleada, son alternativas que se estudiarán y se podrían amparar, buscando reducir costos y destinar mayores recursos de inversión para una implementación más eficaz de los objetivos trazados.

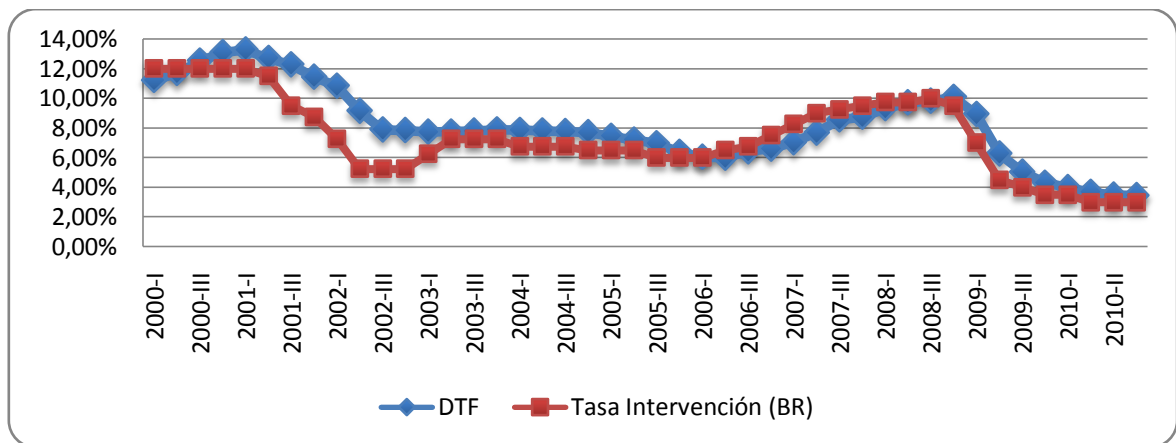
#### ▪ Mercados financieros

Los cambios en el panorama financiero nacional han estado estrechamente ligados al comportamiento de la inflación que, como ya se analizó, ha permanecido estable y en niveles bajos.

<sup>6</sup> <http://www.actualicese.com/opinion/formalizacion-empresarial-incentivos-tributarios-i-gabriel-vasquez-tristancho/>

Las tasas de captación (Figura N°6), la referencia utilizada es la DTF (Depósitos a Términos Fijos), que es el promedio ponderado de las diferentes tasas de interés de captación utilizadas por los bancos, compañías de financiamiento, corporaciones de ahorro y vivienda para calcular la tasa promedio de los certificado de depósitos a término a 90 días (CDT)<sup>7</sup>, y que se sitúa actualmente, en el nivel más bajo de la década. Con unas tasas de captación en niveles tan bajos, el mercado financiero colombiano en general, observó durante 2010 bajas tasas de crecimientos de los depósitos tradicionales, dando a su turno un impulso a las inversiones en el mercado de capitales a través de la bolsa, los fondos fiduciarios y las carteras colectivas<sup>8</sup>.

Figura 6. DTF y tasa de intervención BANREP



Fuente: Banco de la República

En la figura N° 6. se observa que los Depósitos a Término Fijo (DTF) son directamente proporcionales a los cambios efectuados en la tasa de interés general controlada por el Banco de la República, evidenciado a partir de las tendencias presentadas entre los trimestres de los años 2000-2010.

Si bien el sistema financiero colombiano, mejora cada día con la elevada competencia entre las entidades financieras que ayudan a abaratar las ofertas de créditos y sus múltiples opciones, los buenos índices de liquidez y la estabilidad en las tasas del Banco Central, se verán traducidas en un mejor acceso al crédito para los proyectos y objetivos de la empresa. Pero, además, no cabe duda que falta mucho en cuanto a crear un

<sup>7</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo96.htm>

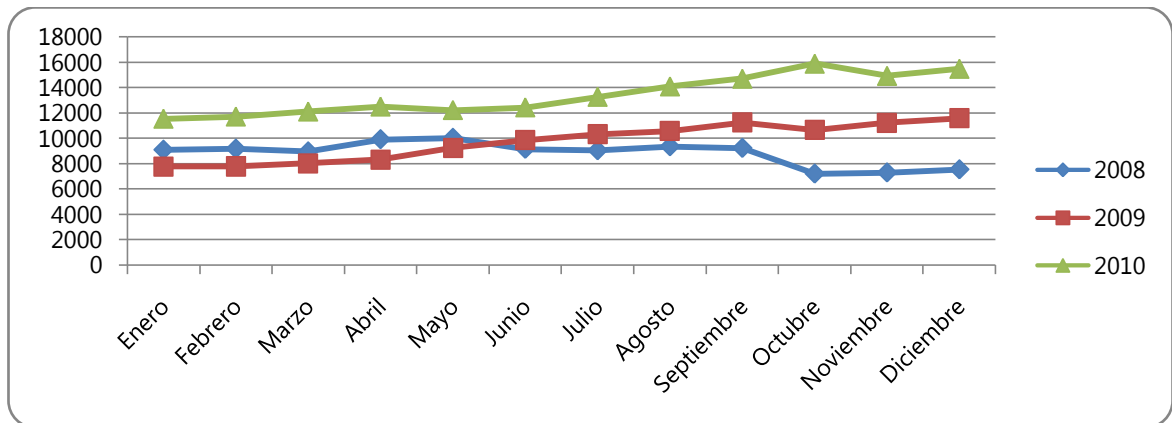
<sup>8</sup> <http://fepavco.com/ARCHIVOS/INFORME%20DE%20GESTION%202011.pdf>

sistema competitivo, incluyendo del empresario y el ciudadano del común a través de una mayor bancarización, y reducción de los costos bancarios.

#### ▪ Mercado de capitales

Los mercados de capitales en 2010 han presentado un comportamiento satisfactorio. La estabilidad macroeconómica, política y financiera, ha mantenido el nivel de riesgo país en un rango atractivo para la inversión. En la figura N° 7 se aprecia cómo el IGBC (Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia), mantuvo durante la mayor parte del año importantes valorizaciones, impulsadas por el sector minero, energético y financiero. Adicionalmente, el fortalecimiento del mercado interno y los procesos de integración, sumado a las emisiones en el plano internacional, han incrementado la confianza sobre la bolsa colombiana.

Figura 7. IGBC Mensual



Fuente: Banco de la República

En teoría, el mercado de capitales es utilizado por grandes empresas para financiar sus proyectos, a partir de la venta de una porción de la entidad, emitiendo acciones o bonos de deuda, los cuales son adquiridos por inversionistas que buscan como objetivo recibir ganancias de los cambios producidos en los papeles adquiridos.

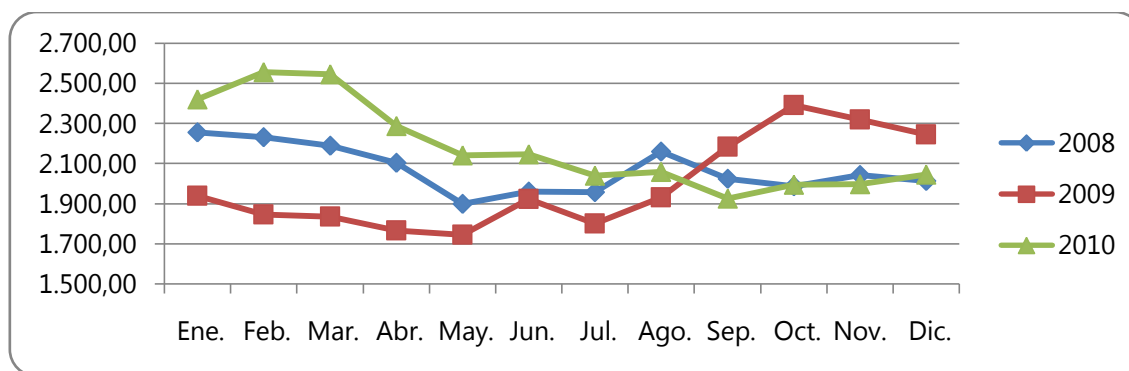
Los comportamientos y fluctuaciones del IGBC (Índice General de la Bolsa de Colombia) no repercuten directamente sobre las funciones principales de la empresa de Consultoría,

aunque existen formas en que estas dos puedan relacionarse: la primera de ellas, es la opción de utilizar la bolsa de valores como generador de utilidades no operacionales, apostando inversiones en ella; la segunda, utilizando el nuevo sistema de Multifondos<sup>9</sup>, que básicamente busca ofrecer mejores garantías y rentabilidades a los aportes que hacen los afiliados a los fondos de pensiones obligatorias y voluntarias en el país, esto teniendo en cuenta que las administradoras de fondos y pensiones (AFP), son las entidades que más invierten en el mercado de capitales utilizando el aporte de los ciudadanos.

- **Tasa de cambio**

La tasa de cambio ha sido una de las variables sensibles para las decisiones de política económica en 2010. El escenario de baja inflación y por ende, bajas tasas de interés, ha presionado continuamente la revaluación de peso frente al dólar, ante lo cual el Banco de la República implementó diversas medidas de tipo arancelario, de flujos de efectivo y de compra de divisas, derivando en una relativa estabilidad de la tasa de cambio tal como se muestra en la figura N° 8.

Figura 8. TRM Mensual



Fuente: Banco de la República

El proceso de devaluación y revaluación de la moneda interna frente al dólar, tiene un gran impacto sobre las compras y los costos de adquisición de los productos importados, tales como equipos médicos, medicamentos, etc. utilizados por las entidades prestadoras de servicios de salud a la cual se le proporcionarán los servicios. Estas fluctuaciones del

<sup>9</sup> TÉLLEZ Juana, Algunos puntos de reflexión para la implementación de Multifondos en Colombia, Grupo BBVA.

tipo de cambio merecen toda la atención, ya que una revaluación alteraría el valor de los costos de importación, debido a la elevación del valor de la moneda. La situación de una devaluación, en caso contrario, haría disminuir los valores reales disminuyendo los costos.

En síntesis, la determinación de la pre factibilidad del proyecto dependen, en parte, del positivo desarrollo del ambiente económico en general, teniendo en cuenta que existe una alta dependencia entre las condiciones actuales y futuras del país, y las garantías de un eficiente funcionamiento de la empresa; al igual, que se hace necesario estar al tanto del desarrollo de nuevas leyes que se tramitan por parte del legislativo y el poder ejecutivo, en cuanto a la formación de una nueva reforma al actual sistema de salud, con fin de determinar los posibles impactos sobre el funcionamiento de la firma de consultoría.

#### **2.1.1.2. Dimensión Tecnológica<sup>10</sup>**

El almacenamiento, procesamiento, transferencia y disponibilidad de la información en tiempo real de los procesos es por hoy una necesidad circundante en las entidades del sector salud, lo cual obliga a disponer de una plataforma que soporte un sistema de información integral (Aplicaciones de Software, Base de Datos, Intranet y Extranet, Hardware y dispositivos móviles); a su vez, el desarrollo y aceleración en los avances tecnológicos modifican las condiciones en las que podría competir la empresa, suponiendo nuevas posibilidades o peor aún, generando un peligro al no adaptarse a ellas, precisando una tendencia vanguardista en los casos que se requiera para poder llevar a cabo las actividades de los proyectos.

Las empresas deben de contar con (SI) sistemas de información que les permita obtener información confiable y que contribuya en la toma de decisiones; los progresos en las denominadas (TIC) tecnologías de la información y de las Comunicaciones, que abarcan los equipos, las aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada

---

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml>

Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

En muchas ocasiones se puede apreciar que algunos negocios aun no entienden lo importante que es el uso de las tecnologías, lo que no les permite crecer como empresa y poder desarrollarse de una manera más eficiente en el mercado, con lo que están perdiendo la oportunidad de obtener mayores ganancias y obtener más clientes.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, referente a la importancia de la tecnología en las empresas, se puede decir que los (SI) sistemas de información son de gran utilidad para cualquier empresa, no importando el giro de esta, ya que la finalidad de estos es recopilar, integrar, analizar y dispersar información interna y externa de manera eficaz y eficiente.

Muchas empresas están tomando la decisión de reestructurar su (TI) tecnología de información, ya que se están dando cuenta de todo los cambios positivos que esto implica para su negocio, es muy importante que las empresas logren identificar cuando es necesario cambiar sus procesos de información, siempre y cuando estos no estén funcionando correctamente.

También es de mucha importancia el que la empresa ofrezca servicio en línea mediante página Web, ya que esto es un escaparate para obtener nuevos clientes si se utilizan estrategias adecuadas de marketing.

El comercio electrónico y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas empresas suelen ofrecer sus productos y/o servicios, ya que esto les permite reducir sus costos de manera significativa además de que hoy en día más del 25% del comercio electrónico se realiza a través de medios inalámbricos.

La conexión en red en las empresas es una manera muy común de compartir información, y que permite a cualquier usuario de dicha red obtener información en el momento que se requiera, es por eso que todas aquellas empresas que no manejen conexiones en red puede que en un futuro presenten problemas internos en cuanto a la obtención disponibilidad de información.

El adquirir toda y cada una de la tecnología es muy costoso pero puede otorgarle grandes beneficios a las organizaciones, además de que las coloca en competencia directa en el mercado, ya que la mayoría de las medianas y grandes empresas que están teniendo éxito es debido al uso adecuado y actualización constante de la tecnología.

### **2.1.1.3. Dimensión Social y Demográfica<sup>11</sup>**

Las condiciones de vida de la población están ligadas al desempeño de los diferentes sectores sociales. La educación y la salud fortalecen el capital humano necesario para la generación de ingresos, factor que a su vez determina el estado de pobreza de un hogar.

La distribución del capital humano en la población determina la composición y salarios en el mercado laboral, lo cual establece en gran medida la distribución del ingreso.

Por otra parte, dado que es a través del empleo que las personas generan la mayoría de sus ingresos, la coyuntura laboral tiene repercusiones fundamentales sobre la pobreza, como también sobre la distribución del ingreso.

El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria; al mercado laboral, promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento y a mecanismos de promoción social efectivos.

De esta manera, se pretende generar las condiciones necesarias para que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los activos que posibiliten su desarrollo personal y social.

En el departamento de Santander los indicadores son favorables para la población empleada. Existe una amplia oferta de personal calificado y con experiencia en proyectos administrativos, de Interventorías y manejo de procesos de apoyo a entidades del sector salud en los entes públicos; tales como secretarías de salud municipales y de orden departamental; al igual, que en el sector privado, representado posibilidades de

---

<sup>11</sup> <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Educaci%C3%B3nculturasaludempleoypobreza.aspx>

adquisición de servicios de personal cuando se tenga la oportunidad de ejecutar nuevos proyectos.

#### **2.1.1.4. Dimensión Internacional, Política y Legal<sup>12</sup>**

Desde hace varios años en Colombia se han evidenciado múltiples dificultades con la dirección, organización, regulación, financiación, operación y falta de garantía de derecho a la salud del actual Sistema General de Seguridad Social. Esta situación ha generado un consenso general que reconoce que el sistema de salud colombiano se encuentra en una crisis profunda que se ha generado de manera progresiva (y no súbita, como se pretendió fundamentar en la declaratoria de emergencia social a finales del año 2009, que con suficientes argumentos fue derogada por la Corte Constitucional).

Un amplio sector de la población representado en agremiaciones, académicos, instituciones no gubernamentales, representantes de usuarios del Sistema de Salud y representantes comunitarios, entre otros; está de acuerdo además, en que las fallas del sistema corresponden a elementos estructurales y no exclusivamente de su operación.

Estos elementos estructurales adversos del sistema de salud se han documentado ampliamente desde hace varios años por académicos e investigadores, con argumentos y evidencia científica, sobresaliendo entre muchos otros:

- El sistema actual contempla el derecho a la prestación de servicios basado la capacidad de pago según vinculación laboral de las personas, lo cual es inviable en un país con altos índices de desempleo y de empleo informal.
- Basa su organización y operación en un modelo de aseguramiento privado sin suficiente control y rectoría por parte del Estado.
- No cuenta con un modelo específico de atención que vaya más allá de la prestación de servicios.

---

<sup>12</sup>[http://www.saludsantander.gov.co/web/index.php?option=com\\_petitions&view=petition&id=124&limitstart=20](http://www.saludsantander.gov.co/web/index.php?option=com_petitions&view=petition&id=124&limitstart=20)

- No otorga la portabilidad del derecho a la prestación de servicios de salud en todo el territorio nacional.
- Deteriora la calidad en la prestación del servicio y la relación médico-paciente.

De esta manera, se ha generado también un consenso en la necesidad de una reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), que ha sido expresada de múltiples formas y en distintos escenarios tanto por los gobiernos nacionales saliente y entrante, como por diferentes comunidades académicas, organizaciones gremiales y comunitarias y agencias no gubernamentales, entre otros.

La situación actual del sistema de la salud en Colombia no es ajena a cualquier repercusión a la empresa naciente, teniendo en cuenta que podría haber cierta incertidumbre debido que no se sabe si se generaran oportunidades de negocios o si por el contrario, las medidas que se tomen afecten los intereses de la idea de negocio y limitan la ejecución de nuevos proyectos.

#### **2.1.1.5. Dimensión Cultural y Social<sup>13</sup>**

De la conjunción de los contratos y de la necesidad de la prestación de bienes y servicios del estado hacia sus ciudadanos es que surge la contratación estatal, la cual al estar destinada a todos para nuestro beneficio, tiene requisitos particulares que en Colombia se encuentran regulados por la Ley 80 de 1993 (Ley Estatutaria de la Contratación Pública) y demás normas afines, que regulan cada paso de la contratación.

Los contratos obedecen a leyes de mercado y como tal conceptos como interés, incentivo, entre otros deben ser tomados en cuenta; es acá donde la contratación pública pasa a ser un jugoso banquete para la corrupción, si por esta entendemos, como lo hace el Banco Mundial, el abuso del poder público con fines privados.

---

<sup>13</sup> <http://www.noticias.com.co/2010/09/17/contratacion-publica-corrupcion-e-impacto-en-la-ciudadania/>

Una manera, como lo han sostenido los estudiosos del tema, se puede denominar ex ante, donde previamente al inicio el proceso de contratación, los contratistas de la mano con los políticos y funcionarios encargados de elaborar el proceso de contratación, buscan adecuar las exigencias del contrato a sus necesidades y a lo que ofrecen como empresa; para así excluir a los demás competidores; también pueden crear, lo que se da en zonas apartadas que no tienen mayores contratistas que ofrezcan lo necesitado, adjudicando los contratos a una empresa fachada que busca solo el robo de los recursos.

Pero también existen las formas ex post donde los requisitos para contratar pueden no estar acomodados para un determinado grupo, pero que al final se le adjudica ya sea porque en el proceso ha intervenido ilegalmente a su favor para que se le adjudique o porque al ser elegido por considerar su propuesta como la mejor, ha destinado los recursos entregados a favorecerse y no cumplir la obra encargada.

Muchos son los problemas que permiten la corrupción en los contratos, la permisividad ilegal y de falta de ética de los funcionarios que se ven beneficiados con la corruptela, o el escaso, cuando no imposible, control que hacen los organismos encargados de ejercer control sobre todo en regiones del país donde la presencia estatal es nula, ya sea por los actores armados o, lo que es conveniente para la corrupción de contratos públicos, los llamados “cacicazgos” en materia política, o las exigencias técnicas del contrato que son inevitables en cualquier contrato pero que a veces son difíciles de monitorear y que generan una ventana para filtrar el desvío de fondos (cabe decir con los que han estudiado la corrupción que esta no solo se da por factores económicos sino también por posicionamiento social, estatus, etc..)

Una falla enorme del sistema, tiene que ver con la adjudicación de contratos a los proponentes de menor precio, todo el Presupuesto Nacional se ejecuta en un 70% por vía contratación estatal. Eso quiere decir que allí hay proceso de adjudicación, procesos de contratación, entre otros. Ese 70%, si vamos a lo que dice la revista The Economist, en Colombia el proceso corrupto puede estar entre el 19 % y el 25% del total de la contratación.

Para el manejo de situaciones como la planteada, la empresa en primera instancia cumplirá con cada uno de los requisitos exigidos para participar en cualquier licitación, y en los casos de evidenciarse cualquier tipo de irregularidad apelará vía jurídica para exigir transparencia y equidad en los procesos de licitación y contratación en los que haya comprobación de manejos fraudulentos.

### **2.1.2. Entorno Específico o Micro Entorno**

Partiendo de la importancia que representa para el estado que las entidades administradoras de los dineros designados para la cobertura de los servicios de salud de la población afiliada a los régimen vinculado (población vulnerable), población en calidad de desplazamiento y población afiliada al régimen subsidiado (población pobre asegurada) como lo son las Entidades promotoras de salud subsidiada, secretarías municipales de salud y las secretarías de salud de orden departamental, le den un buen manejo a los dineros dispuestos para tal fin; el gobierno dispone de ciertos mecanismos que a través de terceros busca garantizar que dichos dineros no sean desviados o mal utilizados; es por ello, que da la facultad a empresas del sector privado para que una vez acreditadas realicen los procesos de interventoría para apoyar a las secretarías de salud municipales en la verificación de uso real del dinero cancelado por cada usuario a las entidades promotoras de salud subsidiada; evitando así, la cancelación de dinero por usuarios que se encuentren afiliados al régimen contributivo, fallecidos, multifiliados entre otros.

De igual manera, los entes departamentales como la secretaria de salud departamental de Santander está obligada a ser controlada en cuanto al manejo del dinero que dispone el estado para la cobertura de los servicios de salud, los cuales provienen de las rentas cedidas por ventas de cervezas, loterías, sistema general de participación y por efectos de regalías petroleras o tabaquerías.

Por otra parte, se tiene la necesidad por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud del estado en contar con empresas privadas (outsourcing) para que ejecuten los procesos de Facturación de los servicios de salud, auditoría de cuentas

medicas, gestión de cobro y recuperación de cartera; teniéndose en cuenta que debido a que estas entidades por políticas de contratación pública no pueden contratar directamente al personal, se presenta una oportunidad para la generación de valor de la empresa naciente en el mercado.

En el sector privado también existe oportunidad de negocios, partiendo de la complejidad de los procesos de la facturación y auditoría de cuentas medicas; éstas requieren consultorías para el levantamiento y ejecución de los procesos, al igual que el manejo a través de outsourcing para dichos procesos.

Ante las oportunidades de negocios dadas en el sector salud del departamento, se ha tenido influencia por empresas del interior del país desde un comienzo; pasado el tiempo se ha venido creando empresa en Santander, las cuales a hoy están en crecimiento y posicionamiento, desplazando a aquellas que un principio contaban con la cobertura total de los proyectos.

El mercado laboral en el Área Metropolitana de Bucaramanga durante el 2010 presentó cifras preocupantes en materia de calidad del empleo generado. La tasa de subempleo de 37,7% es considerada la tercera más alta de la década, y la segunda frente a los cinco principales centros urbanos del país. Los empleos inadecuados por competencia tuvieron una alta incidencia en este comportamiento.

Otro factor determinante fue la tasa global de participación, la cual alcanzó el valor más alto de la década, al mismo tiempo que ocupó el primer lugar entre las 13 principales ciudades de Colombia. Esto indica que el mercado laboral de la región tiene una gran proporción de población buscando trabajo, hecho que sin duda ha presionado al alza los niveles de subempleo.

La mayor parte de los puestos de trabajo generados en el 2010 correspondieron a empleados por cuenta propia, situación que necesariamente deja al emprendimiento como el principal mecanismo de generación de ingresos para la población, a diferencia de

comienzos de la década, en donde los empleados particulares dominaban el mercado laboral.<sup>14</sup>

De acuerdo con el análisis realizado al entorno de Santander se observa que se presenta la posibilidad de desarrollar el proyecto, debido a las necesidades latentes que se tienen en la región con relación al sector del negocio, al igual que el alto nivel de oferta de mano de obra calificada que se tiene.

#### **2.1.2.1. Clasificación del sector económico**

La actividad de asesoramiento empresarial y en materia de gestión a la cual pertenece proyecto está dentro del sector económico Terciario de servicios.

#### **2.1.2.2. Clasificación Internacional Industrial Uniforme - CIU**

74 Otras actividades empresariales

741 Actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoria; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

7414 Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

#### **2.1.2.3. Problemas e Impactos**

- **Efectos del sector económico en que está ubicado el proyecto sobre el proyecto:** La problemática que presenta el sector de la salud en Colombia es la asignación de recursos para la cobertura de seguridad social en salud a la población pobre no asegurada (vinculados) y a la población pobre subsidiada, población desplazada; la cual está supeditada a las partidas de dinero que disponga el gobierno, los cuales provienen de:

---

<sup>14</sup> <http://www.elfrente.com.co/economia/mala-calidad-del-empleo-campea-en-bucaramanga>

- Sistema general de participaciones - SGP
- Fondo de Solidaridad y garantía - FOSYGA
- Recursos propios de los entes territoriales (Departamentos y Municipios)
- Regalías (petroleras y tabaqueras)
- Rentas cedidas por Impuestos de ventas de cervezas y licor

De la disponibilidad de recursos que tenga el departamento para dar cobertura a los servicios de salud de la población con cargo a los entes territoriales, éstos podrán ampliar la afiliación de los usuarios, de lo contrario el impacto económico negativo afectará tanto a usuarios, instituciones prestadoras de servicios de salud y todos aquellas empresas que generen lucro y se beneficien del sistema.

- **Efecto del proyecto sobre el desarrollo futuro y las perspectivas del sector:** La creación de la empresa genera mayores posibilidades de oferta a las IPS, EPS subsidiadas y contributivas, entes territoriales, por contar con más empresas para llevar a cabo los procesos que éstas requieran; la participación de empresas que son fuera de la ciudad podría disminuir y así evitar que las utilidades obtenidas por la ejecución de proyectos sean invertidas en otras regiones del país; el objetivo del estado con respecto a la cobertura en salud está en llegar a cubrir el 100% de la población, lo que significaría mayor posibilidades de negocios para la empresa.

### **2.1.3. Mercado potencial**

La idea principal del negocio va dirigida a incursionar y posicionar la empresa en la prestación de servicios de consultoría en auditoría de cuentas médicas, Gestión de Cartera, Interventoría al régimen subsidiado y facturación de servicios salud a entidades del sector salud de orden público como los entes municipales y/o departamental; al igual, que para Instituciones prestadoras de servicios de salud; y de orden privado como IPS y EPS, ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga y capitales de provincia del departamento de Santander.

#### **2.1.4. Mercado objetivo**

El nicho de mercado en el cual se concentrará la empresa serán las secretarías de salud, las Instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana y alta complejidad, la Secretaria de Salud departamental y clínicas del sector privado en el área metropolitana de Bucaramanga y capitales de provincia del departamento de Santander.

### **2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS**

#### **2.2.1. Objetivo General**

Realizar un estudio de mercado que permita determinar el comportamiento de la oferta y la demanda para una empresa de servicios de consultoría para entidades del sector salud en el departamento de Santander

#### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las características de la competencia y los servicios que ofrecen dentro del sector.
- Determinar la demanda en cuanto a los servicios de consultoría requeridos por el sector de la salud.
- Definir los medios de promoción de la empresa.
- Determinar el portafolio de servicios a ofrecer.
- Establecer el precio de contratación de los servicios de la empresa.

### **2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

#### **2.3.1. Comportamiento Histórico**

Luego del establecimiento de la ley 80 de 1993, se dictaron los parámetros a los que

debían ceñirse las entidades estatales para la contratación de sus servicios con terceros. En esta normatividad se dictan los derechos y deberes tanto de las entidades estatales como de los contratistas, la capacidad para contratar de los interesados en una oferta específica y se instaura el Registro Único de Proponentes (RUP); requisito indispensable para poder entablar relaciones contractuales con entidades estatales.

### **2.3.2. Situación Actual**

En la ciudad se encuentran radicadas varias empresas que prestan servicios de consultoría y que entrarían a ser competidores directos de la firma consultora que se pretende fundar luego de terminar la formulación de la presente propuesta. Las empresas que se encuentran actualmente en el mercado cuentan con experiencia, contactos y personal calificado para llevar a cabo el desarrollo de sus procesos. Esta situación obliga a la naciente empresa a establecer relaciones estratégicas y hacerse de un talento humano con todas las capacidades necesarias para poder incursionar en un mercado que ya se encuentra en su etapa de madurez.

### **2.3.3. Situación Futura**

El gobierno nacional, con la aprobación de la Ley 1438 de 2011 (nueva reforma a la salud), ha dado un paso importante para impulsar al sector salud y lograr cobijar a todos los colombianos y evitar que se presenten índices bajos en cuanto a cobertura y atención de la población del país. Esta ley está dirigida hacia el mejoramiento en el manejo de los recursos y la administración de la salud. Este panorama se presenta favorable debido a que asegura a las empresas consultoras su mantenimiento debido a las necesidades presentadas en los procesos de selección y demás licitaciones a las que haya lugar para el manejo de los procesos administrativos por parte de las entidades estatales.

La situación anteriormente descrita se puede presentar como una buena oportunidad para la incursión al mercado de nuevos competidores. Por esta razón, es necesario incursionar y mejorar continuamente los procesos, con el fin de posicionarse y abarcar un porcentaje del mercado que permita el mantenimiento y crecimiento de la firma consultora.

### 2.3.4. Competencia

Con el fin de determinar el nivel de competencia al cual se enfrenta la naciente empresa, se hizo un análisis de las empresas que actualmente se encuentran compitiendo en el mercado, sus fortalezas y servicios prestados. Es importante mencionar que el grupo de empresas que prestan los mismos servicios, son empresas Jóvenes y con menos de 15 años de participación en el mercado.

En la tabla N° 2 se describe brevemente cada una de empresas consideradas competencia directa para la firma consultora naciente.

Tabla 2. Empresas de Consultoría activas en Santander

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS OFERTADOS
TOOL S.S. Consultores	Es una empresa en proceso de crecimiento, con más de seis años en el sector. Tiene a su disposición grupo de trabajo interdisciplinario, especializado y con amplia experiencia en el mercado, lo cual hace de ella una empresa altamente competitiva. Del mismo modo, cuenta con un porcentaje considerable de cobertura en Interventoría al Sistema de Seguridad en Salud en varios municipios del departamento de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditoría Médica Concurrente (in-situ)</li> <li>-Gestión de recuperación y recobro de Cartera</li> <li>-Levantamiento de objeciones y glosas</li> <li>-Interventoría Legal, Técnica, Financiera, Administrativa y Contable del Sistema General de Seguridad Social.</li> <li>-Liquidación de Contratos</li> <li>-Recobro al FOSYGA, EPS, EPS-S y Entes Territoriales</li> </ul>
VCO S.A. Valencia Consultores Outsourcing	Es una empresa sólida financieramente que cuenta con amplia trayectoria en el sector, con más de doce años de experiencia. Cuenta con una imagen favorable y respaldo profesional dado que en el pasado ejecutó proyectos con el Ministerio de la Protección Social, Fondo de Solidaridad y Garantía y con la Secretaría Distrital de Bogotá. Esta empresa además cuenta con fortalezas como un sistema de información y dispositivos altamente apoyados en tecnología de última generación. Ha implementado Sistemas de Gestión de la Calidad en sus procesos, lo cual la hace competitiva y reconocida. Aunque es	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditoría de Servicios de Salud</li> <li>-Interventoría de Contratos de los sectores sociales y de salud.</li> <li>-Outsourcing administrativo para IPS, EPS,</li> <li>-Facturación de servicios de Salud.</li> <li>-Recuperación de Cartera.</li> <li>-Acompañamiento en sistemas de información</li> <li>-Implementación o verificación de sistema obligatorio de garantía de calidad para el Sector Salud.</li> <li>-Investigación y Consultoría para los Sectores Sociales y de</li> </ul>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS OFERTADOS
	un fuerte competidor, no es relevante en el mercado de Santander, su participación se centra sólo en la Interventoría al Sistema de Seguridad de Salud debido a que la empresa está radicada en la ciudad de Bogotá.	SALUD.
Haggen Audit Ltda. Consultores	Empresa con gran recorrido en el sector gracias a los años de experiencia acumulados y a los contratos ejecutados. Esto la hace una competidora de primer nivel, al igual que otras está radicada en la ciudad de Bogotá, y su participación en el sector de Santander no es significativa; está enfocada a la Auditoría de la Calidad y Auditoría Médica con hospitales de alta de complejidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditoría Integral, externa</li> <li>-Asesoría Tributaria</li> <li>-Interventoría de Obras Civiles</li> <li>-Facturación y cartera</li> <li>-Auditoría de cuentas medicas</li> <li>-Interventoría Legal, Financiera, Administrativa y Contable del Sistema General de Seguridad Social</li> <li>-Liquidación de Contratos</li> <li>-Recobro a FOSYGA, EPS, ARS</li> </ul>
Consultoría Trujillos Asesores y Auditores	Es una firma que presta servicios de auditoría médica y facturación de servicios médicos. Sus clientes principales son las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de primer nivel de los municipios de Santander. Aunque su operación está centrada en proyectos pequeños, el abarcar un grupo significativo de IPS de este tipo, representa un buen negocio, aunado a la baja complejidad de los procesos, lo cual hace que su manejo sea más fácil. La empresa se encuentra radicada en la ciudad de Cúcuta y tiene cobertura de servicios en algunos municipios del departamento de Santander, lo que la hace una posible aspirante a ampliar su radio de acción y buscar incursionar aún más en esta zona del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implantación de los mecanismos administrativos y de gestión</li> <li>-Auditoría de Cuentas Anuales Revisiones limitadas y parciales</li> <li>Valoración de empresas</li> <li>-Planificación y Reestructuración financiera</li> <li>-Análisis e implementaciones de sistemas de control interno</li> <li>-Estudio de viabilidad. Diagnostico económico-financiero de empresas</li> <li>Apoyo y asesoramiento contable para realización de cuentas anuales</li> <li>-Auditoría de Recursos Humanos</li> <li>-Facturación de Servicios de Salud</li> </ul>
AGS Colombia	Empresa con más de 15 años de experiencia, pionera en servicios de auditoría médica y de servicios de salud en Colombia. Esta empresa tiene participación mínima en Santander en proyectos de auditoría de la calidad de salud en clínicas del sector privado. Por manejar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditoría médica y auditoría odontológica.</li> <li>-Consultoría en Diseño, Implementación y Evaluación Sistemas de Garantía de la Calidad</li> <li>-Auditoría Técnica, Financiera y Administrativa sobre contratos</li> </ul>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS OFERTADOS
	exclusivamente este tipo de proyectos, AGS no representa riesgo en los proyectos de la empresa, debido a que no son de su interés, dado la posición competitiva en la que se encuentra dentro del mercado.	de prestación de Servicios de Salud. Técnica, Financiera y Administrativa sobre contratos con Entidades Administradoras del Régimen Subsidiado
COOESPROSALUD CTA	Es una empresa cooperativa joven, que realiza el manejo de procesos de facturación de servicios de salud, gestión de cobro de cartera y apoyo administrativo en IPS de mediana complejidad de diferentes municipios del departamento, sus propietarios poseen un amplia experiencia en el manejo de los procesos, adicionalmente, se encuentra en proceso de crecimiento pero esta segmentando su mercado en municipios intermedios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditoría Médica Concurrente</li> <li>-Gestión de cobro de Cartera</li> <li>-Auditoría de Cuentas Médicas</li> <li>-Facturación de Servicios de Salud</li> </ul>
Proyecciones y Ejecuciones Para Fortalecimiento Institucional – PEFINS	Es una organización no gubernamental que adelanta proyectos sociales y del sector de la salud, es una empresa que subcontrata la ejecución de sus procesos a través de terceros, debido a la falta de una plataforma tecnológica e infraestructura física que permita soportar la demanda de recursos que los proyectos les exigen. De igual manera, su figura legal como ONG ha limitado su crecimiento, viéndose esto como una debilidad de la misma	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de la salud</li> <li>-Formación de líderes comunitarios y empresariales</li> <li>-Programas de apoyo al adulto mayor</li> <li>-Programas de nutrición infantil</li> <li>-Mejoramiento de instituciones educativas</li> <li>-Mejoramiento y promoción de viviendas saludables</li> <li>-Proyectos productivos y económicos</li> <li>-Interventoría del Régimen Subsidiado</li> </ul>

Fuente: Autor del Proyecto

En la tabla N° 3 se muestran las ventajas competitivas de cada una de las empresas del mercado y la participación que tienen de este.

Tabla 3. Participación de la competencia en el mercado

COMPETIDORES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	VENTAJA COMPETITIVA
TOOL S.S.	40%	Personal con experiencia
COESPROSALUD CTA.	15%	Acuerdos interinstitucionales
VCO S.A.	10%	Procesos certificados
HAGGEN AUDIT CONSULTORES	10%	Reconocimiento
CONSULTORÍA TRUJILLOS	10%	Procesos automatizados
PHEFINS	10%	Personal capacitado
AGS COLOMBIA	5%	Experiencia y alianzas estratégicas

Fuente: Autor del Proyecto

## 2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

### 2.4.1. Comportamiento Histórico

Tomando como punto de partida la ley 80 de 1993 en la cual se dictamina que la entidades estatales están obligadas a contratar la operación de sus procesos integrales a través de terceros, generándose así, la oportunidad de negocio inicialmente a un grupo mínimo de oferentes con un gran número de demandantes que poco conocían del manejo de los procesos; de igual forma, se presenta oportunidades adicionales al requerir un control a través entidades de orden privado por medio Interventorías y/o auditorías que garanticen el uso adecuado de los recursos y la calidad en la prestación de los servicios de salud a la población en general; como se puede apreciar en el mercado siempre han existido oportunidades de negocio en el cual se puede participar a través de concursos públicos y/o licitaciones para ofertar servicios, siempre y cuando se cumpla con las especificaciones y requisitos de ley y de norma establecidos para los servicios requeridos por las entidades contratantes.

### 2.4.2. Situación actual

Actualmente existen 57 municipios en el departamento de Santander que requieren contratar los servicios de: Facturación de servicios de salud en las IPS (Hospitales),

Auditoría de cuentas médicas en clínicas y hospitales, Interventoría al Régimen Subsidiado con el fin de garantizar que los dineros que se pagan a las EPS-S se destinen de manera adecuada y la Gestión de Cobro de Cartera a las IPS.

### **2.4.3. Situación futura**

Luego de ser aprobada la Ley 1438 de 2011; la nueva reforma a la salud el 18 de enero del presente año, por medio de esta norma se garantiza la prestación del servicio en cualquier parte del territorio nacional, fortalece la Superintendencia de Salud, fija el tope de los precios de los medicamentos y ordena gratuidad en la atención a niños con discapacidad, así como a víctimas de catástrofes naturales.

#### **2.4.3.1. Aspectos relevantes de la nueva Ley<sup>15</sup>**

- **En aseguramiento.** A partir de la ley se garantiza el acceso a la salud en todo el territorio nacional con un mismo carné. Desaparecen los planes parciales de beneficios y se amplía la modalidad de planes voluntarios en salud (distintos al POS).
- **En el régimen subsidiado.** En adelante, estará administrado por los entes territoriales. Para evitar la desviación de recursos y las demoras en los pagos, el Sistema de Salud hará giro directo de los pagos a las clínicas y los hospitales.
- **En salud pública.** Niños y adolescentes tendrán atención preferente; habrá gratuidad en la atención de menores con discapacidad o afectados por enfermedades catastróficas o ruinosas. Para los menores de edad planes de beneficios específicos.
- **En financiación del subsidiado.** Este recibirá recursos de regalías, el 1,5 por ciento de la cotización de los afiliados al Contributivo, dos puntos del IVA sobre las apuestas permanentes y el 5 por ciento de los recaudos del subsidio familiar, entre otros.

---

<sup>15</sup> [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-8791405.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8791405.html)

- **Prestación de servicios.** Se prohíbe cualquier obstáculo que impida que una persona acceda al servicio de salud. También se prohíben las multas a los afiliados.
- **Hospitales públicos.** Se crea un fondo con recursos del presupuesto nacional, para el desarrollo de planes de inversión, fortalecimiento de capacidad institucional y modernización de la gestión.
- **Medicamentos.** La ley determina la fijación de precios de referencia para fármacos (con el ánimo de evitar sobre costos).
- **Indicadores de salud.** Se fortalecerán los sistemas de información para obtener indicadores claros de salud, que permitan hacer seguimiento administrativo de la situación de salud del país y generar planes.
- **Inspección, vigilancia y control.** La ley fortalece la Superintendencia Nacional de Salud y le ordena descentralizarse para cumplir con su misión en todo el país.

Dado que en esta ley se plantea crear un fondo para fortalecer la inversión y la capacidad de las IPS'S, para la prestación de sus servicios, se presenta una situación que favorece a la empresa Consultora, dado que así se garantiza el mantenimiento en la demanda de los servicios por parte de las entidades prestadoras de servicios de salud.

## 2.5. PRODUCTO

### 2.5.1. Descripción del servicio de consultoría

El portafolio inicial de servicios en el cual se enfocará la empresa de consultoría se relaciona a continuación:

- **Interventoría de Régimen Subsidiado.** El servicio consiste en realización de la Interventoría de acuerdo a la normatividad vigente (Res. 0660/07), la cual incluye visitas a los municipios, generación y presentación de informes, asistencia a capacitaciones y/o actualizaciones, verificación de base de datos de los afiliados del municipio, actualización, cruce, verificación de novedades con la base de datos de FOSYGA, FTP, Maestro; verificación de los valores para certificación de pago a las EPS-S

(Directamente o por medio de Asopagos), Verificación de informes presentados al municipio por parte de la EPS-S de matrices de Prevención y Promoción, verificación de contratación, adiciones y adendas que sean necesarias.

- **Facturación de Servicios de Salud.** El proceso de facturar los servicios de salud prestados por las IPS, consiste en registrar con calidad y oportunidad en un documento denominado factura de venta todos los servicios prestados al paciente, los cuales son cobrados de acuerdo a las tarifas establecidas entre el prestador y la entidad responsable de pago o asegurador, al igual que de acuerdo a los manuales tarifarios que se hayan acordado (Manual SOAT - Decreto 2423/96, Manual ISS Acuerdo 256/01) y distribuyendo los servicios según la cobertura a la que tenga derecho el usuario (Acuerdo 008/09); una vez es generado el documento se soporta de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente (Decreto 4747/07), garantizando que el servicio prestado, se pague oportunamente, generando liquidez y crecimiento en la unidad de negocios contratante.
- **Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera.** El servicio de gestión y recuperación de cartera consiste en realizar un cobro persuasivo o administrativo en cuanto a realización de llamadas, envío de correos electrónicos, visitas de cobro, cruce de saldos hasta la recuperación del dinero, descargue de los pagos en el sistema de información y generación de informes que permitan a las entidades mantener un estado actualizado de cartera; proporcionando a su vez, un mejoramiento en el capital de trabajo y un flujo efectivo de recursos. Sí las estrategias aplicadas inicialmente no tienen resultado, como segunda etapa se inicia un cobro pre-jurídico y el cobro jurídico o comúnmente llamado cobro coactivo, realizado por profesionales del derecho, idóneos y con experiencia en el tema, quienes antes de iniciar un proceso ejecutivo intentan lograr acercamientos con las entidades para conseguir acuerdos de pago, de lo contrario inicia el proceso ejecutivo ante los juzgados; el proceso es fundamentado de acuerdo a lineamientos de la normatividad legal (Decreto 050/03, Decreto 3260/04, Ley 1122/07, Decreto 4747/07, Ley 1438/11).

- **Auditoría de Cuentas Médicas.** Proceso enfocado a realizar una Evaluación sistemática, continua e integral de las cuentas Médicas desde el punto vista de la evaluación de la pertinencia médica, oportunidad, accesibilidad, racionalidad técnico científica, eficiencia y demás atributos de calidad esperados en la prestación de los servicios de salud; al igual, que en lo relacionado con la auditoría financiera de cuentas médicas, tanto para la generación de objeciones de glosas como para la respuesta a objeciones de glosa, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la normatividad legal vigente (Res. 3047/08, Ley 1438/11, Acuerdo 008/09).

## 2.6. TARIFA

La fijación de precio para los servicios en el sector de la salud, varía dependiendo de porcentajes de pago establecidos por la legislación colombiana tal como es el caso de la Interventoría de Régimen Subsidiado y la Auditoría de Cuentas Médicas cuyas tasas de remuneración están sujetas al número de afiliados y al monto total de la facturación auditada y conciliada respectivamente.

Las variables que determinan la asignación de precio en la prestación de los servicios que podría ofrecer la futura empresa, se muestran en la tabla N° 4.

Tabla 4. Variables para la fijación de precios

SERVICIO	VARIABLES
Interventoría Régimen Subsidiado	Res. 0660 (0,4% del total del valor total de los recursos asignados al municipio para la cobertura de la población subsidiada)
Facturación de servicios de salud	Tarifas establecidas por los clientes basados en indicadores y personal requerido.
Servicios de gestión de Cartera	Porcentaje sobre el valor recuperado o recaudado
Auditoría de cuentas médicas	La tarifa se establece por porcentaje de montos auditados en bruto (1.60 % y 2.5 %).

Fuente: Autor del proyecto

## **2.7. PLAZA**

El emplazamiento del presente proyecto radica en el área metropolitana de Bucaramanga principalmente y en los municipios capitales de provincia del departamento de Santander, debido a que las entidades que ofrecen oportunidades para la contratación de los servicios de la firma consultora, se encuentran en su mayoría ubicadas en estas zonas. En el caso del servicio de Interventoría de Régimen Subsidiado en el departamento de Santander, el contacto se realiza directamente en cada uno de los entes municipales (Secretarías de salud), con el fin de ofrecer dicho servicio y de esta manera poder entregar una propuesta formal del alcance de la Interventoría. Una vez pactadas las condiciones del contrato, las operaciones se llevan a cabo desde Bucaramanga con visitas periódicas<sup>16</sup> a cada ente municipal con el fin de recopilar información necesaria para llevar a cabo el proceso, el acompañamiento o para la entrega de los informes a los que haya lugar.

## **2.8. PROMOCIÓN**

Con el fin de dar a conocer a la empresa se implementarán diversas estrategias como las que se muestran a continuación:

- Diseño de un portal web dónde los clientes puedan conocer la información más relevante de la empresa; objetivos estratégicos, misión, visión, valores, reseña histórica, políticas, portafolio de servicios, experiencia, soporte a clientes y contacto.
- Buscar entidades o asociaciones que reúnan a las entidades que se presentan como potenciales clientes y presentar el portafolio de servicios de la empresa.
- Asistir a eventos organizados por los entes pertenecientes al sector objetivo y entablar relaciones con los asistentes y potenciales clientes

---

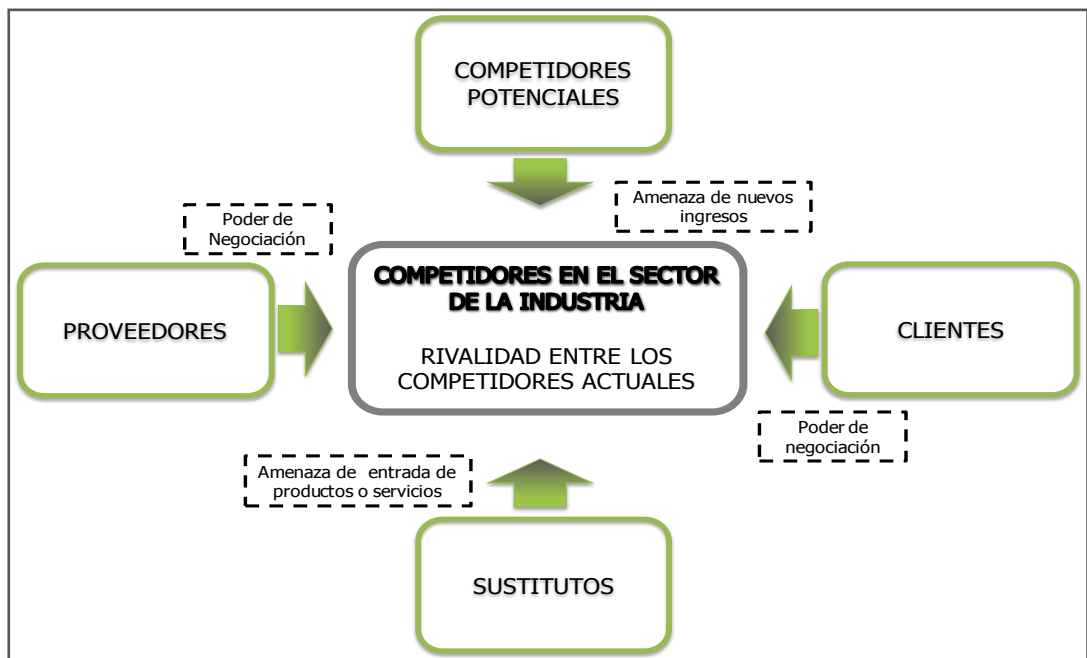
<sup>16</sup>Las visitas pueden hacerse mensuales o bimestral dependiendo de las necesidades propias de cada ente territorial, el número de afiliados al régimen subsidiado o a cláusulas estipuladas en el contrato de prestación de servicios.

- Establecer alianzas estratégicas o uniones temporales con empresas del sector para participar en licitaciones y demás procesos de contratación.

## 2.9. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Para realizar el análisis de competitividad de la empresa naciente en el sector, se va a tener en cuenta los conceptos expuestos por MICHAEL PORTER, quien desde su punto de vista plantea cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa de Consultoría evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, representados en la figura N° 9.

Figura 9. Dimensiones del entorno



Fuente: Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

### 2.9.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la idea de negocio planteada, los servicios que se van a ofertar no son atractivos independiente de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos

participantes que puedan llegar con recursos y capacidades para desarrollar la misma labor que la empresa pretende realizar, debido a la complejidad que se tiene en la ejecución de los procesos.

### **2.9.2. La rivalidad entre los competidores actuales**

Para la firma de consultoría a crearse, la competencia será más difícil, porque se encontrarán competidores o empresas del sector que prestan los mismos servicios muy bien posicionadas; pues constantemente se tendrá que enfrentarse a campañas masivas de precios, publicidades, agresivas promociones y entrada de nuevos servicios.

### **2.9.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

Para el mercado de servicios en donde se piensa incursionar, este factor no es relevante debido a la naturaleza del objeto de la empresa, el cual consiste en el suministro de productos intangibles y para efectos de funcionamiento se tendrá pocas necesidades de provisión y diversidad de proveedores.

### **2.9.4. Poder de Negociación de los Clientes (Compradores)**

La empresa de servicios naciente no será atractiva cuando los clientes estén muy bien organizados, si los servicios ofertados tienen varios o muchos sustitutos, si el servicio no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda contratar con otras empresas a menores costos y con la misma calidad.

Al haber mayor organización de los potenciales clientes, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, por consiguiente la empresa tendría una disminución en los márgenes de ganancia.

### 2.9.5. Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos

El mercado de los servicios que se ofertaran, no es atractivo si existen otras empresas que ofrezcan los mismos servicios o sustitutos y será más crítico si las empresas de la competencia están más avanzadas, tanto tecnológicamente como en personal especializado y puedan competir a bajos costos reduciendo el margen de utilidad.

Michael Porter identificó de igual manera seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a las empresas una ventaja competitiva con respecto a las demás:

- **Economías de Escala:** Ante la dificultad de entrar a competir con bajos precios, se plantea un enfoque basado en procesos y un apalancamiento tecnológico que permita reducir los tiempos de ejecución de la actividades, evitando reprocesos, aumentando la capacidad de servucción con oportunidad y calidad, disminuyendo así costos en relación a la reducción de personal y aumento los ingresos ante la posibilidad de nuevos negocios.
- **Diferenciación del Producto:** La firma de consultoría diferenciará fuertemente sus servicios, basándose en la sistematización de los procesos, realizando benchmarking a los servicios de la competencia para determinar su reacción o sus mejoras al servicio existente, buscando contrarrestar las estrategias planteadas y logrando crear la precepción de una calidad más alta de nuestros servicios, erosionando así ésta barrera.
- **Inversiones de Capital:** Si se considera que la empresa naciente posea fuertes recursos financieros, se tendrá una mejor posición competitiva frente a los rivales más pequeños, lo que le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras empresas no lo pueden hacer, ampliar el servicio al mercado nacional e influir sobre el poder político de las regiones donde se realizan la operaciones. La creación de barreras competitivas mediante la concentración de recursos financieros es un arma de gran poder si la firma de consultoría es flexible en la estrategia y maneja cuidadosamente sus movimientos tácticos.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Existen empresas en el mercado que tienen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por competidores potenciales, independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala (patentes, control sobre fuentes de materias primas, ubicación geográfica, subsidios gubernamentales o background). Para utilizar ésta barrera la firma de consultoría utilizará una ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño de los servicios para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que nueva competencia ingrese al mercado.
  
- **Acceso a los Canales de Distribución:** De acuerdo a la naturaleza del negocio, el medio a usar como distribución del servicio es a través de la WEB, el cual hoy en día es una oportunidad del mercado gracias al avance tecnológico que se tiene.
  
- **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores a través de la expedición de nuevas leyes, normas y requisitos; ante esta situación la firma de consultoría estará atenta a mantener actualizados sus compromisos legales y de norma, contando con asesores expertos en el sector para así tener ventaja sobre la competencia.

La estrategia planteada es incrementalmente dinámica, teniendo en cuenta que las ventajas utilizadas no proporcionan que éstas perduren a largo plazo. Es importante estar atentos a reaccionar ante los cambios que se presenten en el entorno competitivo. El cambio constante en la tecnología está generando nuevas maneras de competir; la eliminación del cumplimiento de las leyes está haciendo que las reglas del juego cambien en la competencia, haciendo que el mercado sea más complejo; por otra parte, las comunicaciones están permitiendo a las empresas identificar y reaccionar rápidamente ante sus competidores, de modo que para poder sobrevivir en un mundo globalizado es imperioso permanecer con radares para poder captar los cambios en el mercado y dar un paso adelante de la competencia.

## **2.10. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

De acuerdo al análisis del sector y las variables contempladas en el estudio se evidencia que la idea del negocio es pre factible, de acuerdo a las siguientes apreciaciones:

- La empresa posee una ventaja competitiva basada en la experiencia de sus socios en la ejecución de los diferentes procesos en el sector.
- La periodicidad de la contratación de los servicios por parte de las entidades permite una mayor participación de todas las empresas en los diferentes procesos de selección y contratación de servicios.
- Los servicios a prestar se encuentran claramente definidos y existe una amplia oferta con respecto al recurso humano involucrado a estos.
- El análisis de los competidores de la empresa, permitió conocer las fortalezas que posee cada actor del mercado, lo cual se muestra como una gran oportunidad para el establecimiento de estrategias para la naciente empresa.
- Los cambios en la legislación colombiana aplicable a los procesos del sector de la salud representa circunstancialmente mejorar las condiciones del sector, asegurando así la demanda por parte de las entidades que requieren de los servicios especializados que prestará la naciente empresa.
- Es necesario establecer los medios para dar a conocer los servicios ofrecidos de la empresa y lograr de esta manera, captar una porción de mercado de acuerdo a los lineamientos estratégicos planteados para la firma de consultoría.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

Luego de haber realizado el estudio del mercado, es necesario llevar a cabo el análisis de las especificaciones técnicas, por medio de las cuales se podrá definir la viabilidad técnica y al mismo tiempo obtener las bases para cuantificar los valores de inversión en infraestructura, tecnología y equipos de oficina que requerirá la futura empresa. Dentro del análisis también se plantea el tamaño y la localización de la idea de negocio, por medio del cual se determinan algunos de los costos de inversión y de operación relacionados con el proyecto. Finalmente se diseña la ingeniería conceptual para cada uno de los procesos relacionados con los servicios ofertados.

El propósito del presente estudio consiste en definir la manera como se dará uso adecuado a los recursos disponibles en la prestación de los servicios dentro de un periodo determinado.

#### 3.1. NECESIDADES DEL PROYECTO

##### 3.1.1. Recursos Físicos

Los recursos físicos demandados para el proyecto están clasificados en el tamaño de las instalaciones y los equipos de oficina y mobiliario.

##### 3.1.1.1. Tamaño de las Instalaciones

Las instalaciones de la empresa para el desarrollo de las actividades están distribuidas de acuerdo a lo descrito en la tabla N° 5.

Tabla 5. Dimensión de las instalaciones Físicas

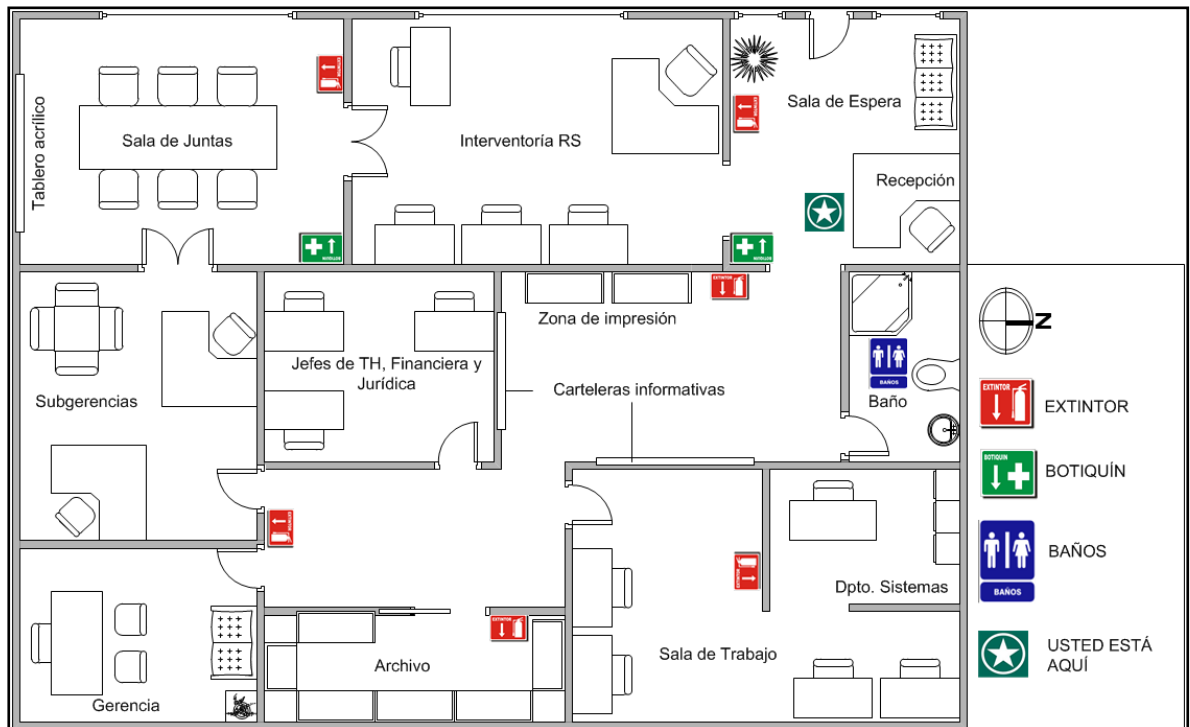
INSTALACIÓN	ÁREA
Oficina de Gerencia	6.9 m <sup>2</sup>
Oficina de Subgerencias Administrativa y Técnica	10.5 m <sup>2</sup>
Oficina Talento Humano - Financiera y Jurídica	7.5 m <sup>2</sup>
Baño	4.8 m <sup>2</sup>

INSTALACIÓN	ÁREA
Sala de recepción	9.9 m <sup>2</sup>
Departamento de sistemas	4.5 m <sup>2</sup>
Sala de Juntas	13.4 m <sup>2</sup>
Sala de trabajo	12 m <sup>2</sup>
Oficina Interventoría	15 m <sup>2</sup>
Archivo	6 m <sup>2</sup>
Zona de impresión e información	10.7 m <sup>2</sup>
Zonas comunes	7 m <sup>2</sup>
<b>Total área de Operaciones</b>	<b>108 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Autor del Proyecto

El tamaño total del área para las operaciones es de 108 m<sup>2</sup> distribuido como se muestra gráficamente en la figura N° 10.

Figura 10. Plano de las instalaciones físicas



Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.1.2. Equipos de oficina y mobiliario

La iniciación de las operaciones requiere de la disposición de equipos de oficina y mobiliario, para ello se adquirirán los descritos en la tabla N° 6.

Tabla 6. Descripción de presupuesto de equipos de oficina y mobiliario

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Oficina para Gerencia	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Escritorios	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Módulos	12	\$ 270.000	\$ 3.240.000
Modulo recepción secretaria	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Sillas de oficina	18	\$ 120.000	\$ 2.160.000
Mesa para sala de reuniones	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Sillas para sala de reuniones	6	\$ 120.000	\$ 720.000
Mesa pequeña para reuniones (Subgerencias)	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Sillas para mesa pequeña de reuniones	4	\$ 120.000	\$ 480.000
Tablero acrílico	1	\$ 65.000	\$ 65.000
Fax	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Teléfonos móviles	3	\$ 149.000	\$ 447.000
Muebles para recepción	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Fotocopiadora	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Archivador de cuatro gavetas	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Estantes para archivo AZ's	6	\$ 70.000	\$ 420.000
<b>TOTAL COSTO EQUIPOS DE OFICINA Y MOBILIARIO</b>			<b>\$ 16.032.000</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.1.3. Presupuesto Gastos Administrativos

Tabla 7. Descripción de los Gastos Administrativos

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Servicios Públicos	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Telefonía celular	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Papelería	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Transporte	\$ 800.000	\$ 9.600.000

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cafetería	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Otros	\$ 400.000	\$ 4.800.000
<b>Total Gastos Generales Administrativos</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 49.200.000</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.2. Recurso Humano

Para el desarrollo de las actividades directivas, operativas y administrativas de la empresa se dispondrá de un grupo interdisciplinario de talento humano, como se muestra en la tabla N° 8.

Tabla 8. Relación del Personal de la Empresa

PROCESO	CARGO	No. PERSONAS
Auditoría de Cuentas Médicas	Coordinador de Proyecto	2
	Auditor Médico	4
	Técnicos en Auditoría Financiera	8
	Técnico de sistemas	2
	Auxiliar Administrativo	4
Gestión y Cobro De Cartera	Coordinador de Proyecto	2
	Técnicos de Cartera	10
	Técnico de sistemas	2
	Auxiliar Administrativo	4
Interventoría de Régimen Subsidiado	Coordinador de Proyecto	1
	Técnico de Sistemas	1
	Técnico de Interventoria	3
Facturación de Servicios de Salud	Coordinador de Proyecto	2
	Técnico de Sistemas	2
	Admisionista	6
	Liquidador de Cuentas Médicas	18
	Técnico en Revisoría de Cuentas Médicas	4
	Auxiliar Administrativo	4
Directivos	Gerente	1
	Subgerente Técnico de Proyectos	1
	Subgerente Administrativo y Financiero	1

PROCESO	CARGO	No. PERSONAS
Administrativos	Jefe Oficina Talento Humano	1
	Jefe Oficina Financiera	1
	Jefe Oficina. Jurídica	1
	Técnico de Sistemas	1
	Secretaria	1
	Auxiliares Administrativos	2
	Mensajero	1
<b>Total Personas</b>		<b>90</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.2.1. Presupuesto personal operativo

De acuerdo con los servicios a ofertar por parte de la firma de consultoría se determinan con base en el número de proyectos a ejecutar, el presupuesto necesario para el personal operativo en un periodo de un año, tal como se registran en la tabla N° 9.

Tabla 9. Presupuesto Personal Operativo

PROCESO	CARGO	No. PERSONAS	SALARIO ANUAL + PRESTACIONES
AUDITORIA DE CUENTAS MEDICAS (Cantidad 2 proyectos en Ejecución)	Coordinador de Proyecto	2	\$ 157.605.600
	Auditor Médico	4	\$ 194.140.800
	Técnicos en Auditoría Financiera	8	\$ 159.898.560
	Técnico de sistemas	2	\$ 39.974.640
	Auxiliar Administrativo	4	\$ 60.749.280
GESTIÓN Y COBRO DE CARTERA (Cantidad 2 proyectos en Ejecución)	Coordinador de Proyecto	2	\$ 121.070.400
	Técnicos de Cartera	10	\$ 187.873.200
	Técnico de sistemas	2	\$ 39.974.640
	Auxiliar Administrativo	4	\$ 60.749.280
INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO	Coordinador de Proyecto	1	\$ 42.535.200
	Técnico de Sistemas	1	\$ 19.987.320

PROCESO	CARGO	No. PERSONAS	SALARIO ANUAL + PRESTACIONES
(Cantidad 12 Proyectos en Ejecución)	Técnico de Interventoría	3	\$ 76.563.360
FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD (Cantidad 2 Proyectos en Ejecución)	Coordinador de Proyecto	2	\$ 121.070.400
	Técnico de Sistemas	2	\$ 39.974.640
	Admisionista	6	\$ 98.323.920
	Liquidador de Cuentas Médicas	18	\$ 273.371.760
	Técnico en Revisoría de Cuentas Médicas	4	\$ 75.149.280
	Auxiliar Administrativo	4	\$ 60.749.280
<b>Total Mano de obra Directa Operativa</b>		<b>79</b>	<b>\$ 1.829.761.560</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.2.2. Presupuesto Personal Administrativo

De acuerdo con las necesidades dadas para la empresa naciente, se determinan las personas que apoyaran administrativamente los procesos operativos; al igual que el personal directivo, registrados en la tabla N° 10.

Tabla 10. Presupuesto Personal Administrativo

CARGO	No. PERSONAS	SALARIO ANUAL + PRESTACIONES
Gerente	1	\$ 90.802.800
Subgerente Técnico de Proyectos	1	\$ 57.428.400
Subgerente Administrativo y Financiero	1	\$ 57.428.400
Jefe Oficina Talento Humano	1	\$ 32.685.600
Jefe Oficina Financiera	1	\$ 32.685.600
Jefe Oficina Jurídica	1	\$ 32.685.600
Técnico de Sistemas	1	\$ 16.399.920
Secretaria	1	\$ 15.199.920
Auxiliares Administrativos	2	\$ 27.999.840
Mensajero	1	\$ 16.399.920
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>11</b>	<b>\$ 379.716.000</b>

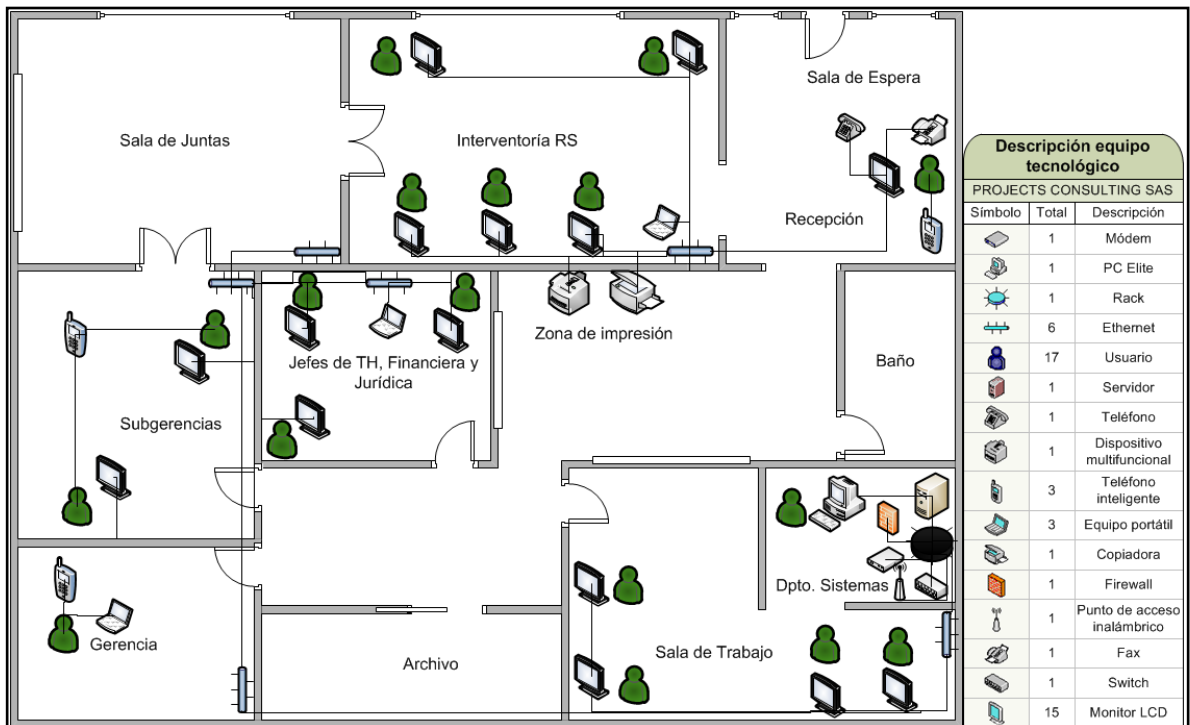
Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.3. Recurso Tecnológico

Las redes de computadores actualmente han alcanzado un papel estratégico para el funcionamiento de las empresas en todos los niveles. El compartir información, aplicaciones y recursos, se ha vuelto una tarea común en cualquier actividad que se ejecute en cualquier servicio que preste cualquier empresa; por lo tanto se hace necesario que exista una red interna en la firma de consultaría, la cual permitirá unificar la información, centralizar y sistematizar los procesos.

Por esta razón, se implementará una red de telecomunicaciones estructurada con estándares de calidad ISO/IEC11801 con cable UTP categoría 6 (C6), desarrollada bajo el modelo OSI de referencia de Networking; generando así una red sólida, fraccionada por departamentos y servicios, con posibilidades de escalabilidad y enrutamiento dirigido. El diseño propuesto se muestra en el diagrama de red de la figura N° 11.

Figura 11. Diagrama de Red



Fuente: Autor del Proyecto

### **3.1.3.1. Software legal y licencias de funcionamiento**

La licencia de software es la autorización que otorga el dueño de los derechos del mismo para la instalación, copia y/o utilización de su producto en un computador; por lo cual la empresa contará con 15 licencias de para acceso de intranet (local en la oficina), lo que permitirá tener un máximo de 15 máquinas conectadas localmente, y 5 licencias externas para acceder remotamente al servidor.

Adicionalmente, se propone adquirir las licencias para el uso de software de Microsoft en todas sus máquinas, ajustando su actividad a lo reglamentando con la ley colombiana.

### **3.1.3.2. El servidor**

Se realizará el montaje de un servidor que soporte por lo mínimo los 15 equipos con los que cuenta la organización; por lo tanto, éste debe contar con ciertas características especiales; así mismo, se instalará Windows Server 2008 como sistema operativo, para darle mayor fortaleza y robustez a la red. El servidor contendrá una tarjeta de red de Gigabit PCI para una mayor conectividad.

### **3.1.3.3. El servidor WEB**

En el servidor principal se instalará un servidor WEB, con el fin de procesar cualquier aplicación del lado del servidor, realizando conexiones bidireccionales y/o unidireccionales y síncronas o asíncronas con los clientes. Se utilizará el protocolo HTTP para estas comunicaciones, perteneciente a la capa de aplicación del modelo OSI. Esto pensando en la creación de una página web institucional, la cual contendrá tanto información de la empresa como las aplicaciones que permitan realizar procesos importantes para el desarrollo de la misma.

El servidor WEB contará también con un servidor de correos institucionales, con el fin de fortalecer la imagen de la empresa y controlar así la salida de correos al exterior y por consiguiente la fuga de información por este medio.

#### **3.1.3.4. La Impresora**

La conectividad es una parte esencial para la empresa, por lo cual dispondrá de una impresora de red, con dirección IP fija, a la cual puede acceder cualquier computadora conectada a la red, para poder acceder de todas las funciones que nos brinda este gran dispositivo multifuncional.

#### **3.1.3.5. El portal WEB empresarial**

La página contará con un dominio World Wide Web empresarial con 4.000 MB de espacio en disco y transferencia de 20 gigas, para certificar la conectividad y velocidad en transferencia de información; debido a que en el portal se almacenará el aplicativo software distribuido por módulos que permitirá la sistematización de todos los procesos de la empresa.

A continuación se hará una breve descripción de los módulos que contendrá el sistema de información en plataforma WEB:

1. **Módulo de Auditoría:** Este módulo contendrá los formularios para la realización de la auditoría de cuentas médicas. En este módulo las entidades a las cuales se les prestará el servicio tendrán la posibilidad de montar vía web en FTP los archivos RIPS (Registro Individual de Prestación de Servicios), con los que se facilitará el proceso de la auditoría en la generación de glosas y para el apoyo a respuestas de objeciones se permitirá la captura de las causales para su posterior trámite.
2. **Módulo de consultoría:** Este módulo permitirá el soporte a los contratos de outsourcing de prestación de servicios relacionados con la gestión y cobro de cartera; al igual que a la facturación de servicios de salud, por lo cual todas las entidades contratistas podrán acceder a consultar informes, productos y demás información referente a este campo.

3. **Módulo de Interventoría del Régimen Subsidiado:** En el módulo se encontrarán todos las actividades concernientes al proceso, tales como son:

- a. Cruces de bases de datos entre IPS, EPS-S y Ente territorial.
- b. Emisión de informes de interventoría.
- c. Copia digital de documentos públicos.
- d. Asesorías jurídicas y financieras por medio de foros con el personal especializado y jurídico de la empresa.

Debido a la lejanía de los municipios y la poca accesibilidad a estos se desarrollará la mayoría de la auditoría del régimen subsidiado por medio web, para reducir los costos de desplazamiento por parte de los interventores.

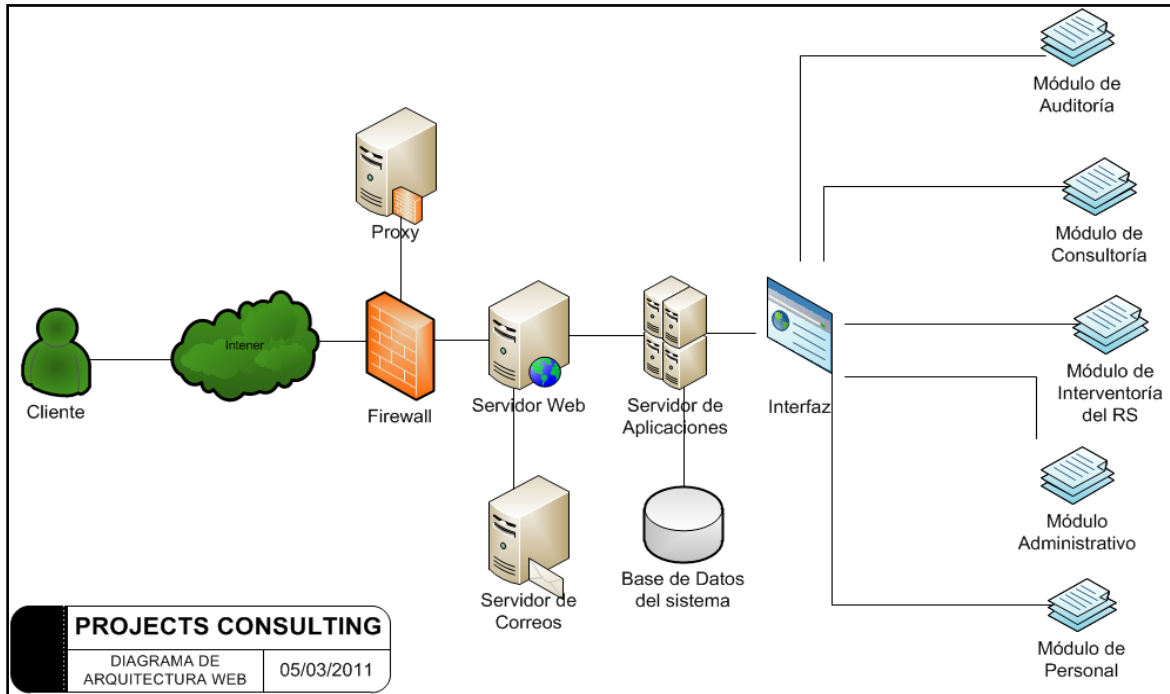
4. **Módulo administrativo:** por medio de este módulo, los administrativos de la empresa podrán realizar:

- a. Facturación de los contratos de la empresa.
- b. Transacciones y pagos de nómina vía web.
- c. Contabilidad.
- d. Generación de informes.
- e. Almacenamiento de documentos legales.
- f. Realización de licitaciones.
- g. Manejo de Inventarios

5. **Módulo de Personal:** sobre este módulo se realizarán los procesos de contratación de personal, Nómina del personal de la empresa, liquidaciones, control de horarios y demás actividades de manejo del talento humano.

De acuerdo al planteamiento para el manejo de la información se presenta el diseño de la arquitectura en la soportará el portal WEB de la empresa, representado en la figura N° 12.

Figura 12. Arquitectura del portal WEB



Fuente: Autor del Proyecto

### 3.1.3.6. Presupuesto Tecnológico

De acuerdo con los diseños para la red, la arquitectura del portal WEB y las herramientas de software requeridas para el desarrollo de las actividades relacionadas a los procesos, se estima el presupuesto que se dispondrá para la adquisición de los recursos tecnológicos descritos en las tablas 11, 12, y 13 respectivamente.

Tabla 11. Relación del presupuesto de equipos de cómputo y comunicación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Elite Hp Intel I7-950 3.06g (PC del administrador del sistema)	1	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
Servidor HP ProLiant serie ML150 G6	1	\$ 2.506.885	\$ 2.506.885
HP 146GB 15K SAS 3.5 DP HDD (discos duros servidor)	3	\$ 300.000	\$ 900.000
HP UPS T1000 G3 - UPS - 1000 VA	1	\$ 635.000	\$ 635.000
HP NC112T PCIe Gigabit Server Adapter (tarjeta adaptador de red)	2	\$ 196.000	\$ 392.000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Macbook Pro Memoria Ram Ddr3 4gb HP	3	\$ 419.900	\$ 1.259.700
Monitor Hp 2309m	2	\$ 650.000	\$ 1.300.000
Computador Intel Core2duo Hp	15	\$ 1.200.000	\$ 18.000.000
Lenovo G450 (Portátil)	3	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000
Modem inalámbricos	3	\$ 269.000	\$ 807.000
HP Officejet Pro L7780	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Switch 3com 16 Puertos Giga 4	1	\$ 850.000	\$ 850.000
<b>Total costo equipos de cómputo y comunicaciones</b>			<b>\$ 34.990.585</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 12. Relación del presupuesto del cableado estructurado y redes

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Rack	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Cable de red UTP C6	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Canaletas	30	\$ 6.500	\$ 195.000
Mano de obra red	1	\$ 850.000	\$ 850.000
<b>Total costo cableado estructurado y redes</b>			<b>\$ 1.395.000</b>

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 13. Relación de presupuesto de la implementación del portal WEB

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Dominio de la página con 4.000 MB de disco y transferencia de 20 gigas (año)	1	\$ 393.761	\$ 393.761
Desarrollo del portal WEB	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Antivirus Kaspersky 2010 (con 15 licencias)	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Licencia de Office 2007	1	\$ 279.000	\$ 279.000
Licencia SQL Server 2008	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Licencia FPP Visual Studio .NET 2008 en Español	1	\$ 319.900	\$ 319.900
Licencias Servidor (Intranet)	16	\$ 100.000	\$ 1.600.000
Licencias Servidor (Extranet)	5	\$ 150.000	\$ 750.000
<b>Total Costo implementación del portal WEB</b>			<b>\$ 29.192.661</b>

Fuente: Autor del Proyecto

## **3.2. TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño del proyecto está determinado por la cantidad de proyectos que se ejecuten por año.

### **3.2.1. Factores que determinan el tamaño del proyecto.**

En la determinación del tamaño existen ciertos factores que intervienen de manera directa, haciendo que este sea grande, mediano o pequeño. Entre los factores determinantes para la establecer el tamaño del proyecto se puede encontrar:

- El factor de mayor relevancia es el número de Entes de orden territorial y departamental e IPS'S del sector salud, interesados en contratar el servicio de Consultoría ofrecido por la firma.
- La mano de obra calificada y/o especializada existente en el departamento y la disposición de prestar sus servicios a la firma.
- Los recursos económicos de la inversión inicial necesarios para el montaje de la empresa, los cuales se componen por un 70% de aportes de socios y un 30% por apalancamiento financiero.
- La normatividad legal vigente permite y respalda la ejecución de los servicios de consultoría en interventoría en el departamento sin restricciones.

### **3.2.2. Capacidad del proyecto**

La capacidad del proyecto está dada por la totalidad del personal perteneciente a los procesos administrativos y operativos de la empresa, definidos de acuerdo al número de proyectos o contratos que puedan ser ejecutados, empleando al máximo la capacidad de los recursos humanos, físicos y tecnológicos dispuestos para la prestación de los servicios.

La capacidad del personal operativo varía de acuerdo a las necesidades presentadas en los proyectos contratados. Para este estudio se toma como base la ejecución de los proyectos definidos en la tabla N° 14 para los diferentes servicios prestados por la firma.

Tabla 14. Capacidad de proyectos por procesos

PROYECTO	CANTIDAD
Auditoría de Cuentas Médicas	2
Gestión de Cartera	2
Interventoría de Régimen Subsidiado	12
Facturación de Servicios de Salud	2
<b>Total Proyectos</b>	<b>18</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 3.2.3. Capacidad total diseñada

La capacidad total de la empresa está diseñada para la ejecución de 18 proyectos, tal como está descrito en la tabla N° 14, de los cuales sólo 12 del proceso de Interventoría del Régimen Subsidiado serán ejecutados dentro de las instalaciones de la empresa con 5 funcionarios inicialmente, ya que no requiere ser manejado en las instalaciones del cliente. De igual manera se tiene flexibilidad, ya que al aumentar el número de contratos de Interventoría la demanda de recursos y espacio son mínimas, adicionalmente se contará con una planta base de personal administrativo de 11 personas, los cuales darán apoyo a los procesos operativos de la empresa.

La operación de los procesos de Gestión de Cartera, Facturación de Servicios de Salud y Auditoría de Cuentas Médicas se lleva a cabo en las instalaciones de los clientes, por lo cual solo se contemplan en la capacidad de la prestación de los servicios.

La capacidad total diseñada está sujeta a la incertidumbre que se maneja en el sector, debido a que se depende de la demanda de los clientes y asignación de contratos que se den; por ello la propuesta inicial se maneja de una manera prudente para lograr un escenario cercano a la realidad.

Por otro lado, se tiene que el funcionamiento del sistema de información diseñado para soportar los procesos es independiente al número de proyectos ejecutados, de manera da lo mismo tener 1 proyecto en ejecución a tener 100, convirtiéndose esto en factor beneficioso para la empresa.

### 3.2.4. Capacidad Projectada

Partiendo de la realidad actual de la contratación en las diferentes entidades pertenecientes al sector de la salud y del manejo político dado en el sector público, se estima que la firma ejecutará el mismo número de proyectos de los servicios planteados inicialmente, excepto la interventoría de Régimen Subsidiado para la cual se proyecta un aumento de dos proyectos por año durante los 5 primeros años de la operación. Debido a esto, la firma demanda un técnico de interventoría por cada 2 proyectos ejecutados adicionalmente, tal como se demuestra en la tabla N° 15.

Tabla 15. Capacidad proyectada del proyecto

PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auditoría de Cuentas Médicas	2	2	2	2	2
Gestión de Cartera	2	2	2	2	2
Interventoría de Régimen Subsidiado	12	14	16	18	20
Facturación de Servicios de Salud	2	2	2	2	2
<b>Total Proyectos x Año</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>26</b>

Fuente: Autor del proyecto

## 3.3. LOCALIZACIÓN

### 3.3.1. Ubicación (Macro Localización)

Dentro de la división político-administrativa de la República de Colombia, la Empresa Se ubicará en la ciudad de Bucaramanga, que al ser la ciudad capital del departamento,

cuenta con una amplia área metropolitana, lo cual facilita el contacto con las entidades involucradas con el sector. Además, se facilita la consecución de mano de obra calificada y de contactos provenientes del interior del país; al igual que fácil acceso a las comunicaciones de alta tecnología

### 3.3.2. Emplazamiento (Micro localización)

Para la localización comercial de la empresa se utilizó el método cuantitativo de los factores ponderados, para los cuales se analizaron los siguientes: Costos de arrendamiento, exclusividad de la zona, Facilidad de acceso y proximidad al cliente.

Se establecieron tres alternativas para la ubicación de la empresa: el Centro de la ciudad, el Barrio Cabecera y el Barrio El Prado, zonas que se ajustan a las características del proyecto y poseen una alta actividad económica y comercial.

La definición de los pesos se realizó de acuerdo con la importancia relativa de cada factor. En cuanto a los factores relacionados con los costos de arrendamiento y exclusividad de la zona se asignó un 40% y 30% de importancia a cada uno respectivamente. Para mejor movilidad de los clientes y colaboradores de la empresa se determina el factor facilidad de acceso con un 20% y de acuerdo a la cercanía con los clientes se establece un peso del 10%.

La escala que se definió para cada factor fue de 1 a 10, siendo 10 la calificación más favorable para el proyecto.

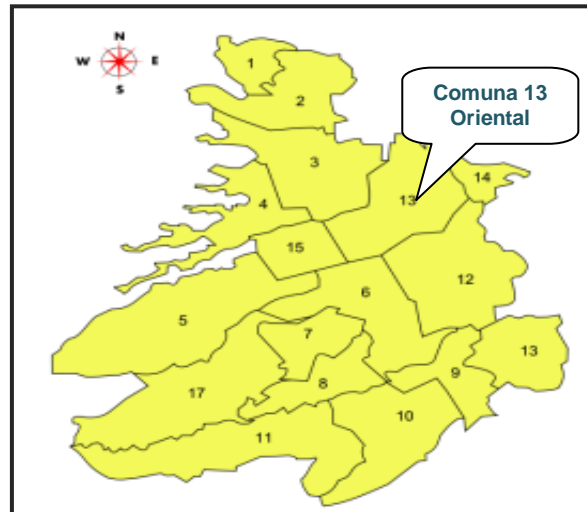
Tabla 16. Ponderación de Factores para el emplazamiento

FACTORES	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS		
		Centro	El Prado	Cabecera
Costos de arrendamiento	40%	10	7	5
Exclusividad de la zona	30%	4	8	10
Facilidad de acceso	20%	5	8	8
Proximidad al cliente	10%	5	7	8
<b>Puntuación</b>	<b>100%</b>	<b>6,7</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo al resultado de la ponderación de los factores, la mejor opción para ubicar el proyecto es en el barrio El Prado, ubicado en la Comuna 13 Oriental de la ciudad de Bucaramanga, como se aprecia en la figura N° 13.

Figura 13. Micro-localización



Fuente. [www.bucaramanga.gov.co](http://www.bucaramanga.gov.co)

### 3.4. INGENIERÍA CONCEPTUAL

#### 3.4.1. Mapa de procesos

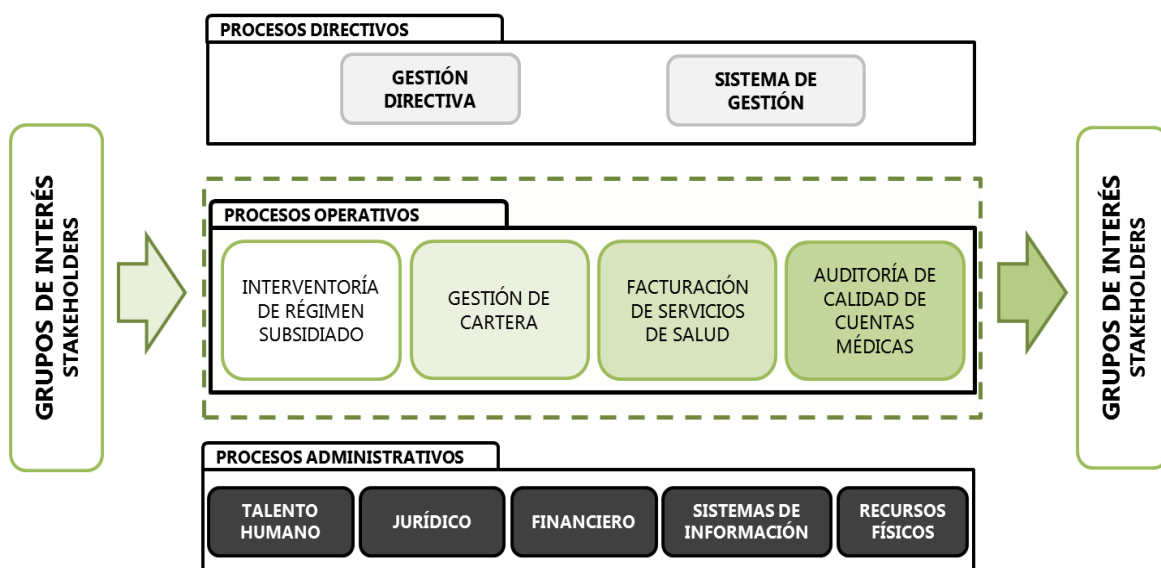
Con el fin de representar de forma gráfica la interacción de los procesos de Projects Consulting S.A.S. se diseñó el mapa del enfoque de procesos que se muestra en la figura N° 14. En esta representación, se dividen los procesos en 3 grupos; directivos, operativos y administrativos.

En el primer grupo de procesos, el directivo, se gestan todas las ideas de negocio para la empresa y se estipulan las estrategias necesarias para su óptimo desempeño y su mejoramiento continuo.

El segundo grupo de procesos, que representa la base del negocio, está conformado por los procesos operativos; Gestión de Cartera, Facturación de Servicios de Salud, Interventoría de Régimen Subsidiado y Auditoría de cuentas médicas.

El tercer grupo de procesos hace referencia a los procesos administrativos, los cuales servirán de apoyo y brindará los insumos necesarios para el desarrollo de los procesos directivos y operativos. En esta categoría encontramos: talento humano, jurídico, financiero y sistemas de información.

Figura 14. Mapa de procesos de la empresa



Fuente: Autor del proyecto

### 3.4.2. Caracterización de los procesos

Se hace el diseño de los documentos que tienen como finalidad describir cada proceso, estableciendo entre otros, el objetivo, alcance, responsable, las entradas y salidas, normatividad aplicable y los indicadores necesarios para garantizar su control.

Tabla 17. Caracterización Proceso de Auditoría de Cuentas Médicas

<b>OBJETIVO</b>	Realizar la revisión y verificación del cumplimiento de los requisitos contractualmente pactados con los clientes y dar tratamiento a las glosas presentadas por las entidades responsables de pago.					
<b>ALCANCE</b>	Desde la planeación de los requisitos a auditar hasta la elaboración del acta de conciliación.					
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas		<b>PARTICIPANTES</b>	Profesional especializado de Auditoría de Cuentas Médicas, Técnico de Auditoría, Auxiliar Administrativo, Técnico de Sistemas		
<b>OBJETIVO DE CALIDAD RELACIONADO</b>	Satisfacer los requerimientos determinados por el cliente, mediante el cumplimiento de las especificaciones contractuales y legales.		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	Gestión Directiva, Sistema de Gestión, Talento Humano, Sistemas de Información, Recursos Físicos.		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
ERP Cliente Entes de Control Gobierno Nacional IPS Subgerente Técnico de Proyectos	Glosas Requisitos del cliente Solicitud de Información Normatividad Solicitud de Información y soportes	Estrategias de comunicación para la realización de la auditoría	Realización de la auditoría: Historia clínica y cuentas médicas.  Recepción de las glosas.  Clasificación de las glosas  Investigación y consolidación de la información.  Informe de Auditoría: (Historia clínica y cuentas médicas.)	Los hallazgos aporten al objetivo de la auditoría.  Contestación de las glosas en los tiempos establecidos.	Acta de conciliación de glosas.  Glosas contestadas con la pertinencia médica.  Información del cumplimiento de los requisitos de la gestión integral de calidad.	Cliente Entes de Control Empresa Contratante Subgerente Técnico de Proyectos
		<b>ACTUAR</b>				
		Tomar acciones para mejorar el Sistema de Gestión de la empresa				

RECURSOS	REGISTROS	PARÁMETROS DE SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS	REQUISITOS	RIESGOS
Recurso Humano  Insumos  Recursos económicos  Equipos de Cómputo  Medios de Comunicación	Formato Glosas Entregada Acta de Conciliación Solicitud de Soportes Requerimientos Historias Clínicas	Auditorías de Calidad.  Indicadores de Eficiencia, Eficacia  Revisión de los procesos por la Dirección.  Estado de Acciones Correctivas y Preventivas del Proceso.  Reuniones de seguimiento a la ejecución del proceso	Procedimiento Auditoría de Cuentas Médicas	<b>Cliente:</b> Satisfacción del Cliente  <b>Ley:</b> Resolución 1896 - 19 de noviembre de 2001 Resolución 3042 - 31 de agosto de 2007 Resolución 4204 - 30 de octubre de 2008 Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008 Resolución 3099 - 19 de agosto de 2008  Decreto 2357 - 29 de diciembre de 1995 Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007  Acuerdo 004 30 de septiembre de 2009 Acuerdo 003 30 de julio de 2009 Acuerdo 008 29 de diciembre de 2009 Acuerdo 011 29 de enero de 2010 Acuerdo 256 19 de diciembre de 2005  Manual SOAT, según decreto 2423 diciembre 31 1996 Manual ISS 2001 según acuerdo 256 y resolución 5261 diciembre 19 2005 y agosto 5 de 1994 Manual ISS 2004 según acuerdo 312 24 de febrero de 2004 Manual de medicamentos según acuerdo 228 de 2002 y lo deroga el acuerdo 008 anexo 1 diciembre de 2002  <b>Organización:</b> Documentación del Proceso y políticas de operación.	Ergonómico Psicosocial Público

MEDICIÓN (INDICADORES ASOCIADOS)				
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 18. Caracterización Proceso de Gestión de Cartera

<b>OBJETIVO</b>	Generar el recaudo institucional mediante el cobro administrativo efectivo a todas las Empresas y Entidades que sean de la IPS contratante, contribuyendo al autofinanciamiento y sostenimiento de la institución.					
<b>ALCANCE</b>	Desde la recepción de la factura, aceptación de la deuda para el cobro de la cartera hasta la cancelación de los servicios prestados por el cliente.					
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador Proyecto Gestión de Cartera		<b>PARTICIPANTES</b>	Auxiliar Administrativo Profesional en Gestión de Cartera, Técnico en Gestión de Cartera, Técnico en sistemas		
<b>OBJETIVO DE CALIDAD RELACIONADO</b>	Satisfacer los requerimientos determinados por el cliente, mediante el cumplimiento de las especificaciones contractuales y legales.		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	Gestión Directiva, Sistema de Gestión, Talento Humano, Sistemas de Información, Recursos Físicos.		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
ERP Usuarios de la IPS Gobierno Nacional Cliente Subgerente Técnico de Proyectos IPS	Información de Pagos Recibo de consignación Información del usuario Relación de facturación Normatividad Requisitos del Cliente Descuentos Notas Credito	Requisitos a cumplir en la prestación de los servicios.	Cancelación de la deuda cuando la ERP realiza el pago de los servicios prestados.	Recibido de las cuentas por cobrar.	Estado de Cartera.	Cliente
		Gestión de Cobro	Mantener comunicación constante con tesorería. Radicar las facturas y cuentas por cobrar.	El estado de cartera de la Entidades	Información para Contabilidad.	Subgerente Técnico de Proyectos
		Proyección de cartera a recaudar Cronograma de Conciliaciones	Elaboración de informes de cartera y contabilidad. Conciliación de cuentas con las ERP	Las cuentas cerradas. Paz y Salvo de los usuarios. Los pagarés que respaldan la gestión de cartera.	Gestión de Cobro de Cuentas.	ERP IPS
		<b>ACTUAR</b>				
		Tomar acciones para mejorar el Sistema de Gestión de la empresa				

RECURSOS	REGISTROS	PARÁMETROS DE CONTROL (SEGUIMIENTO)	DOCUMENTOS	REQUISITOS	RIESGOS
Recurso Humano Insumos Recursos económicos Equipos de Cómputo Medios de Comunicación	Estado De Cartera Gestión De Llamadas Control De Visitas Relación De Gestión De Cobro	Auditorías de Calidad. Indicadores de Eficiencia, Eficacia Revisión de los procesos por la Dirección. Estado de Acciones Correctivas y Preventivas del Proceso. Reuniones de seguimiento a la ejecución del proceso	Procedimiento Para Gestión de Cartera	<b>Cliente:</b> Satisfacción del Cliente  <b>Ley:</b> Ley 1122 – 09 de enero de 2007 Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008  <b>Organización:</b> Documentación del Proceso y políticas de operación.	Ergonómico Psicosocial Público

MEDICIÓN (INDICADORES ASOCIADOS)				
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 19. Caracterización Proceso de Interventoría de Régimen Subsidiado

<b>OBJETIVO</b>	Realizar la Interventoría la prestación integral de los servicios de salud a la población objeto contratada con el cliente y teniendo en cuenta a su vez todos los aspectos y requisitos aplicables a este tipo de actividad.					
<b>ALCANCE</b>	Desde la visita a los entes territoriales hasta la entrega de informe de actividades					
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador Interventoría de Régimen Subsidiado		<b>PARTICIPANTES</b>	Profesional Universitario y Técnicos de Interventoría Régimen Subsidiado, Técnico de Sistemas		
<b>OBJETIVO DE CALIDAD RELACIONADO</b>	Satisfacer los requerimientos del cliente, mediante el cumplimiento de las especificaciones contractuales y legales		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	Gestión Directiva, Sistema de Gestión, Talento Humano, Sistemas de Información, Recursos Físicos.		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Entes de Control Gobierno Nacional IPS EPS Cliente Director de Proyectos	Requisitos del cliente	Actividades a realizar en la Interventoría con cada uno de las IPS y entes territoriales	Visitas periódicas a los entes Municipales y EPS	Cumplimiento de los planes de Mejoramiento	Diagnóstico de Interventoría	Cliente
	Solicitud de Información	Población a encuestar	Diagnóstico a las empresas que se realiza la Interventoría	Entregas a tiempo de los informes solicitados	Informes de Actividades y Finales	Entes de Control EPS
	Normatividad	Requisitos a cumplir en la prestación de los servicios	Revisión de las obligaciones contractuales.	Llamadas de Seguimiento al proceso	Actas de visita	Subgerente Técnico de Proyectos
	Requisitos de la empresa	Requisitos a cumplir en la prestación de los servicios	Encuestas de Satisfacción de	Encuestas de Satisfacción a Entes Municipales	Informe de cumplimiento de los requisitos de la gestión integral de calidad	
	Solicitud de Información y soportes	Cronograma de Actividades	Elaboración de planes de Mejoramiento			
	Contrato		Seguimiento del plan de Mejoramiento			
			Elaboración de informes			
			<b>ACTUAR</b>			
			Tomar acciones para mejorar el Sistema de Gestión de la empresa			

RECURSOS	REGISTROS	PARÁMETROS DE CONTROL	DOCUMENTOS	REQUISITOS	RIESGOS
Recurso Humano  Insumos  Recursos económicos  Equipos de Cómputo  Medios de Comunicación	Informe Diagnóstico Encuesta De Satisfacción Informe Diagnóstico Encuestas de Satisfacción de Usuarios Informe Encuesta Acta de Visita Plan de Mejoramiento Formato Liquidador	Auditorias de Calidad.  Indicadores de Eficiencia, Eficacia.  Revisión de los procesos por la Dirección.  Acciones Correctivas y preventivas.  Reuniones de seguimiento a la ejecución del proceso	Procedimiento Interventoría de Régimen Subsidiado	<b>Cliente:</b> Satisfacción del Cliente  <b>Ley:</b> Ley 0715 de 2001 Ley 112 de 2007 Decreto 4747 de 2007 Decreto 1964 de 2010 Decreto 1965 de 2010 Resolución 1982 de 2010 Resolución 4712 de 2010 Resolución 0660 de 2008 Ley 1138 de 2011  <b>Organización:</b> Políticas de Operación.	Ergonómico Psicosocial Público

MEDICIÓN (INDICADORES ASOCIADOS)				
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 20. Caracterización Proceso de Facturación de Servicios de Salud

<b>OBJETIVO</b>	Establecer la secuencia de actividades necesarias para el registro oportuno y eficaz de los pacientes que ingresan a la IPS, así como los servicios o procedimientos que le fueron aplicados durante su estancia en la entidad y que posteriormente serán cobrados a las Entidades Responsables de Pago					
<b>ALCANCE</b>	Desde la admisión de cada uno de los pacientes, hasta la entrega de la facturación a las Entidades Responsables de Pago					
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de Facturación de Servicios de Salud		<b>PARTICIPANTES</b>	Admisionista, Liquidador de Cuentas , Técnico en Revisoría de Cuentas Médicas		
<b>OBJETIVO DE CALIDAD RELACIONADO</b>	Cumplir con las disposiciones y requerimientos del cliente, según las necesidades específicas de este		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	Gestión Directiva, Sistema de Gestión, Talento Humano, Sistemas de Información, Recursos Físicos.		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANEAR</b>	<b>HACER</b>	<b>VERIFICAR</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Entes de Control Gobierno Nacional IPS EPS Cliente Subgerente Técnico de Proyectos	Requisitos del cliente Solicitud de Información Normatividad Requisitos de la empresa Solicitud de Información y soportes Contrato	Cronograma de envíos de facturas	Admisión del paciente Solicitud de autorizaciones Recolección de información soporte de las cuentas activas. Facturación de los servicios prestados Generación de Registro Individuales de Prestación de Servicios Envío de la facturación Elaboración de informes	Revisión técnica de la facturación Entregas a tiempo de los informes solicitados por la Seguimiento a la facturación enviada a radicar	Facturación a radicar Notificación y devolución de facturas con errores al liquidador	Cliente Entes de Control EPS Subgerente Técnico de Proyectos
			<b>ACTUAR</b>			
			Tomar acciones para mejorar el Sistema de Gestión de la empresa			

RECURSOS	REGISTROS	PARÁMETROS DE CONTROL	DOCUMENTOS	REQUISITOS	RIESGOS
Recurso Humano  Insumos  Recursos económicos  Equipos de Cómputo  Medios de Comunicación  Recursos tecnológicos	Base de datos de sistema de información.  Informe mensual de Facturación generada y entregada a radicación.  Historia Clínica  Registro Individual de Prestación de Servicios	Auditorías de Calidad.  Indicadores de Eficiencia, Eficacia.  Revisión de los procesos por la Dirección.  Acciones Correctivas y preventivas.  Revisoría Técnica	Procedimiento Facturación de Servicios de Salud	<b>Cliente:</b> Satisfacción del Cliente Confidencialidad de la Información  <b>Ley:</b> Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 Acuerdo 003 - 30 de julio de 2009 Acuerdo 004 - 30 de septiembre de 2009 Acuerdo 008 - 29 de diciembre de 2009 Acuerdo 011 - 29 de enero de 2010 Manual SOAT, según decreto 2423 diciembre 31 1996 Manual ISS 2001 según acuerdo 256 diciembre 19 2005 Manual ISS 2004 según acuerdo 312 24 de febrero de 2004 Resolución 3374 del 2000	Ergonómico Psicosocial Público

MEDICIÓN (INDICADORES ASOCIADOS)				
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.4.3. Procedimientos relacionados a los procesos

El desarrollo de los procedimientos que se encuentran inmersos en los procesos definidos para la empresa, permitió conocer cada uno de los aspectos importantes de estos, así como los recursos tanto humanos como tecnológicos necesarios para la ejecución de los mismos. En la tabla N° 21 se menciona los procedimientos diseñado para la empresa. En el ANEXO A se detallan específicamente cada uno de ellos.

Tabla 21. Procedimientos relacionados con los procesos

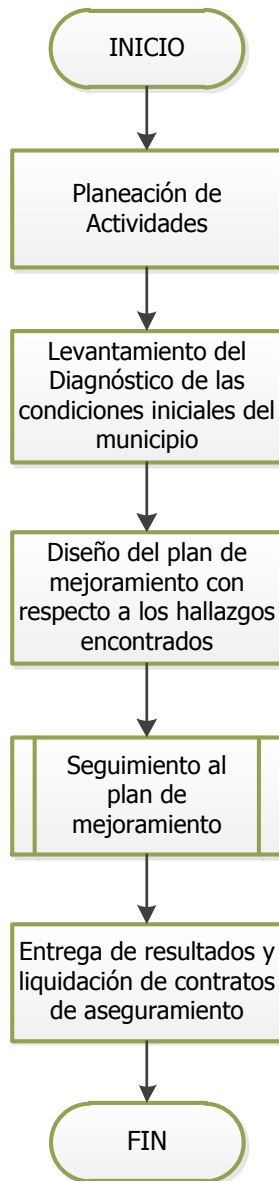
PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO
Procedimiento de Interventoría de Régimen Subsidiado	Definir los pasos a seguir para llevar a cabo la ejecución de una Interventoría de Régimen Subsidiado teniendo en cuenta los aspectos más importantes para cada uno de los municipios contratados
Procedimiento Facturación de Servicios de Salud	Establecer la secuencia de actividades necesarias para el registro oportuno y eficaz de los pacientes que ingresan a la IPS, así como los servicios o procedimientos que le fueron aplicados durante su estancia en la entidad y que posteriormente serán cobrados a las Entidades Responsables de Pago
Procedimiento de Auditoría de Cuentas Médicas	Dar tratamiento a las glosas presentadas por las entidades responsables del pago de servicios de salud realizadas a las facturas emitidas por el cliente, con el fin de definir el valor real a pagar.
Procedimiento Gestión de Cartera	Generar el recaudo institucional mediante el cobro administrativo efectivo a todas las Empresas y Entidades que sean deudoras de la institución contratante, contribuyendo al autofinanciamiento y sostenimiento de la institución.

Fuente: Autor del Proyecto

### 3.4.4. Diagrama de flujo de los procesos

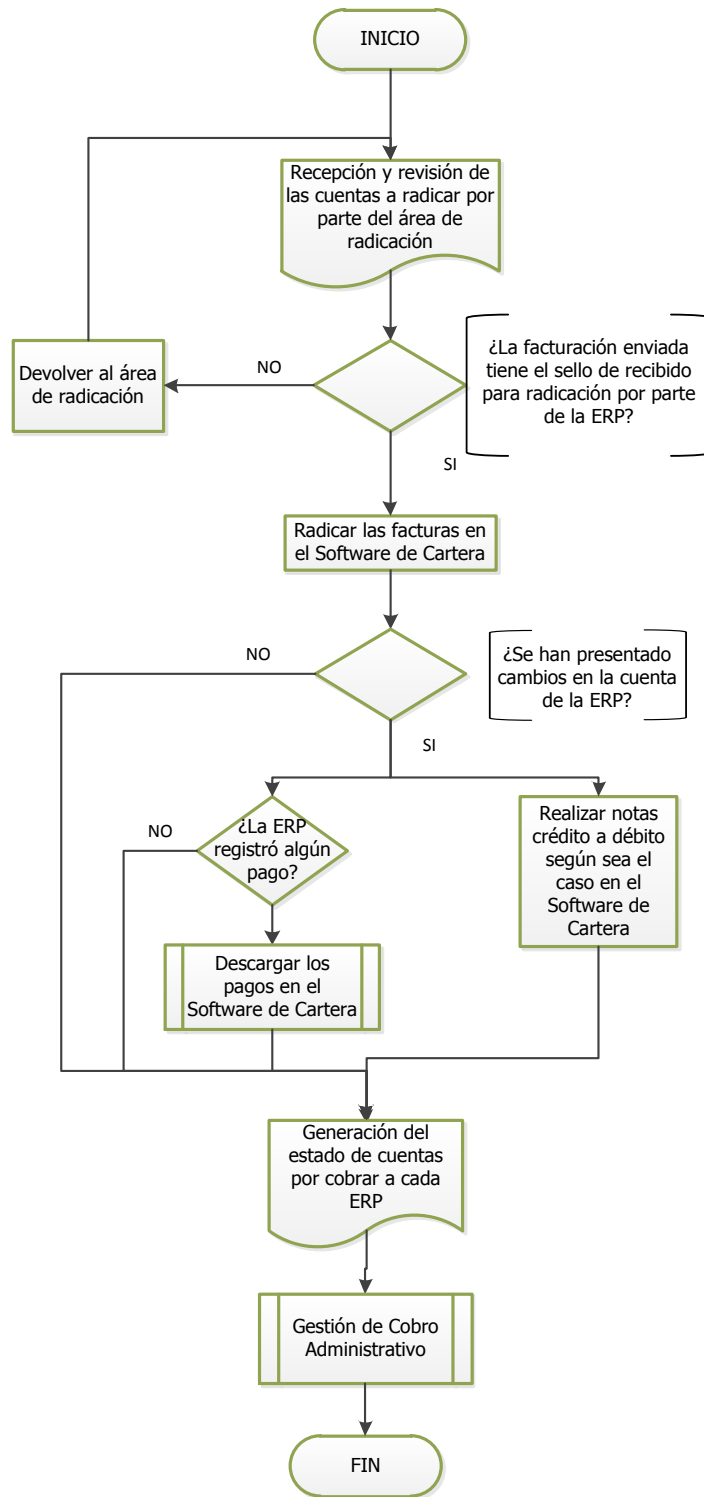
La representación gráfica de los procesos, permite analizar mucho más fácilmente la forma en que estos se desarrollan y determina los aspectos a tener en cuenta para que su desempeño sea el más idóneo. A continuación se muestran los diagramas para cada uno de los procesos incluidos en el portafolio de servicios de la empresa.

Figura 15. Diagrama de flujo procedimiento de interventoría de Régimen Subsidiado



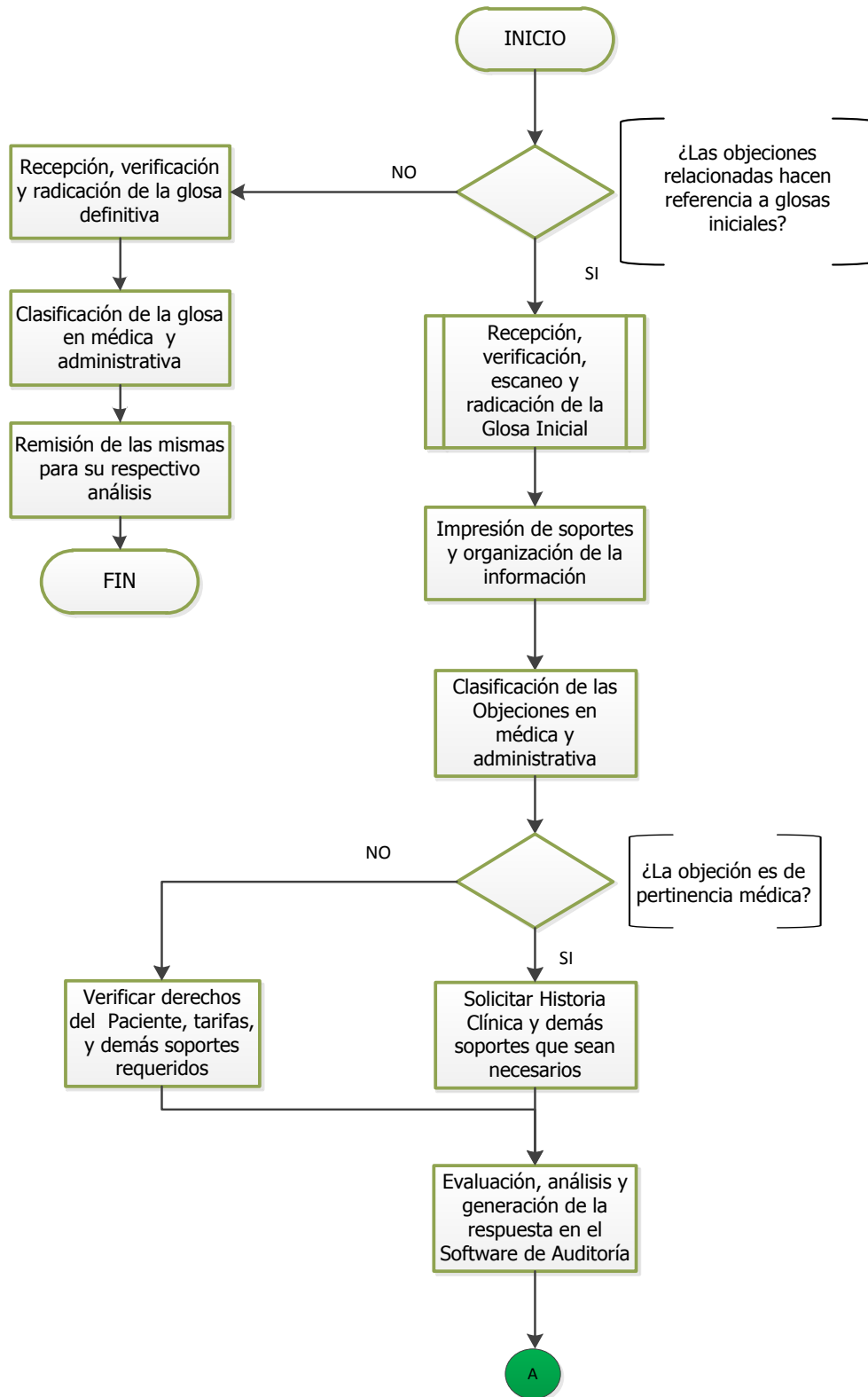
Fuente: Autor del proyecto

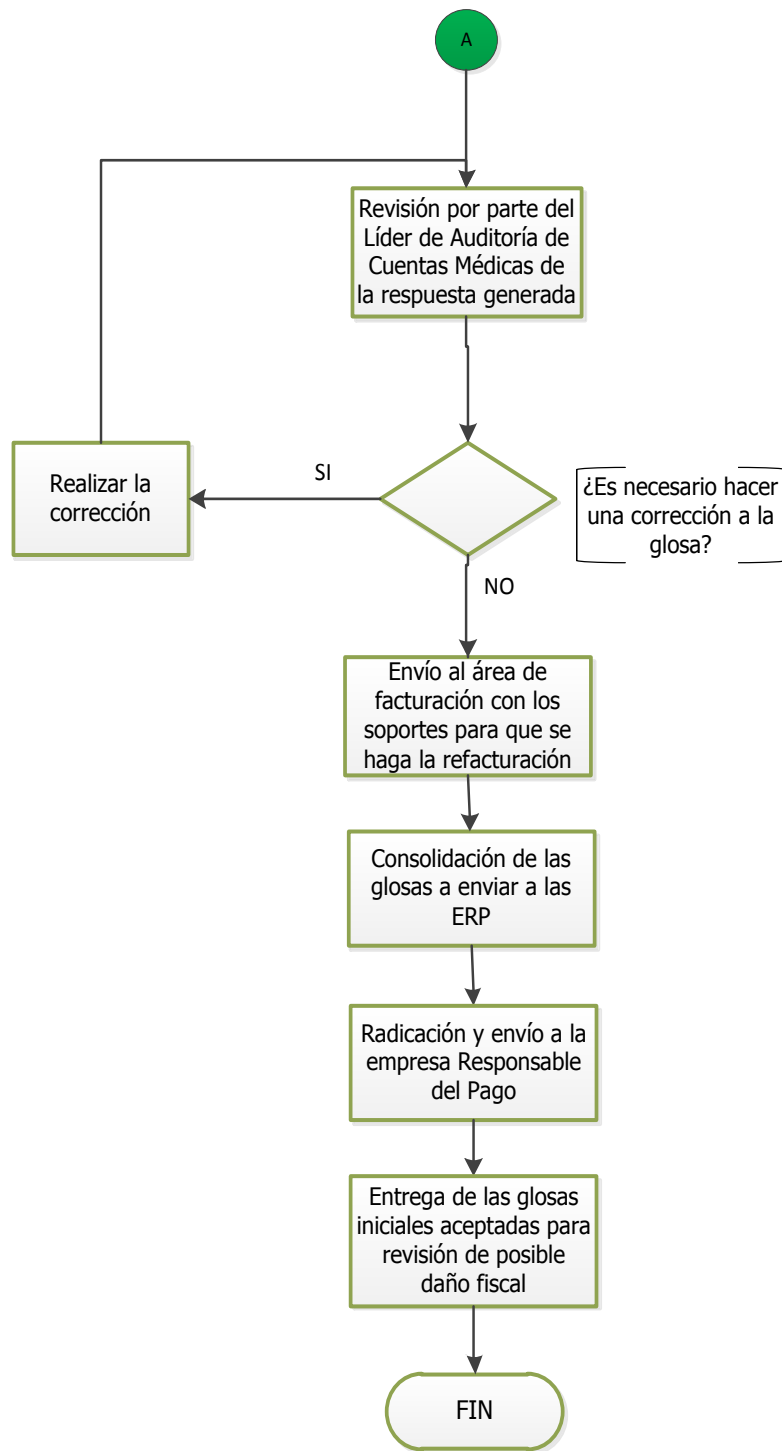
Figura 16. Diagrama de flujo procedimiento de Gestión de Cartera



Fuente: Autor del proyecto

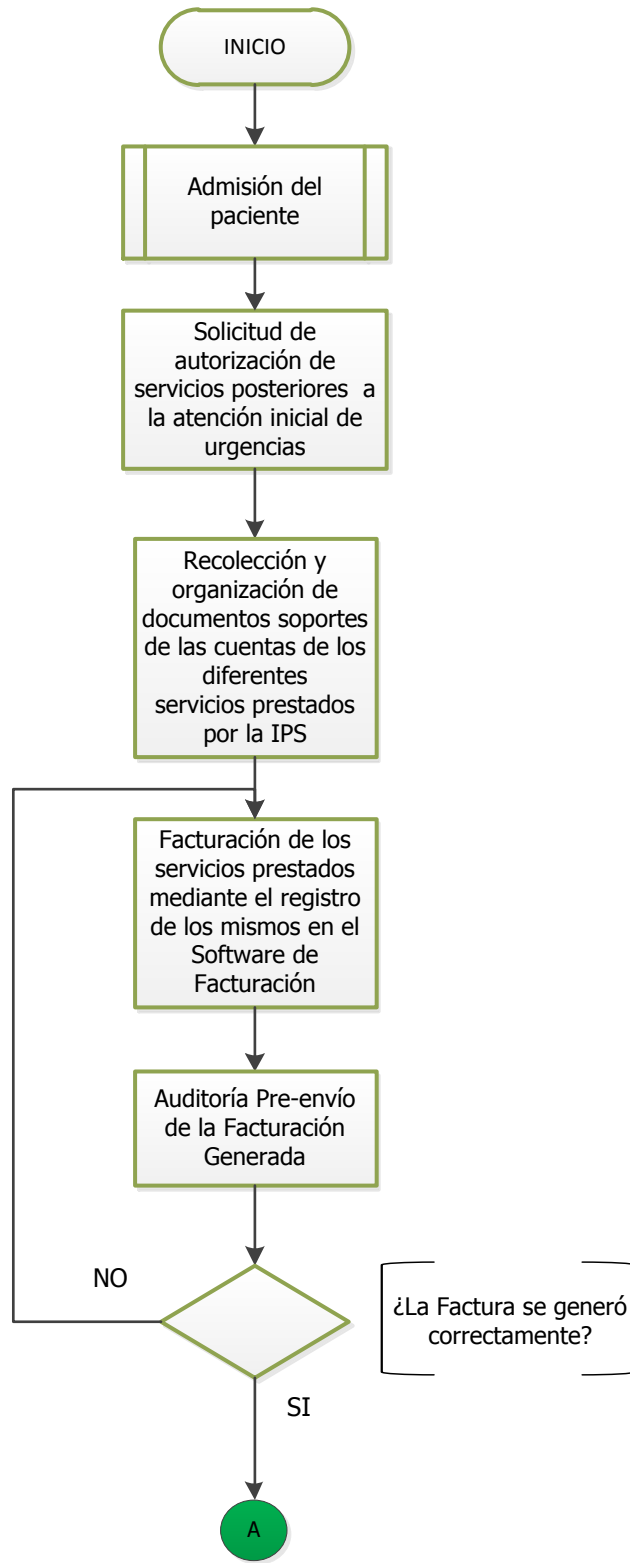
Figura 17. Diagrama de flujo procedimiento de Auditoría de Cuentas Médicas





Fuente: Autor del proyecto

Figura 18. Diagrama de flujo procedimiento de Facturación de Servicios de Salud





Fuente: Autor del proyecto

### 3.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

Con base en cada uno de los puntos tratados en el estudio en cuestión, es posible concluir que desde el punto de vista técnico, es pre factible la constitución y puesta en marcha de la empresa, cimentado en las siguientes aseveraciones:

- El tamaño del proyecto fue posible determinarlo gracias al análisis de todas las entidades que figuraban como potenciales clientes para los servicios enmarcados dentro del portafolio de la naciente empresa, teniendo en cuenta además la mano de obra a utilizar y la inversión inicial del proyecto.
- Para la determinación del lugar en el cual estará localizada la empresa se tomaron factores como costos de arrendamiento, exclusividad de la zona, proximidad al cliente, facilidad de acceso. Estos factores permitieron determinar que el lugar más factible

para emplazar la empresa será en el barrio El Prado, ubicado en la zona oriental de la ciudad de Bucaramanga.

- El análisis de los recursos necesarios para el establecimiento de los procesos de la naciente empresa, permitió determinar la combinación más acertada, teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos, tecnológicos, así como el presupuesto necesario para la implantación de cada uno de ellos.
  
- Para la conservación de los activos fijos de la empresa se utiliza un enfoque basado en procesos, de los cuales se documentan los procedimientos relacionados, la caracterización y diagramas de acuerdo a los tres procesos macros determinado; Procesos directivos, encargados del establecimiento de las estrategias y manejo integral de la empresa; Procesos operativos, representan los procesos misionales de la empresa y los procesos administrativos, que se fundamentan como el apoyo para que las actividades de los procesos directivos y operativos se lleven a cabo sin contratiempos.

## **4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

#### **4.1.1. Misión**

Suministrar servicios especializados de consultoría en el sector salud, basados en la innovación y desarrollo constante de los procesos de la empresa, apoyados en un equipo de trabajo comprometido, orientado hacia la calidad y buscando la satisfacción total de todos los grupos de interés asociados a la empresa.

#### **4.1.2. Visión**

En el 2016, estar posicionada como una empresa competitiva en el mercado regional de Santander. Aspiramos a convertirnos en socios estratégicos de cada uno de nuestros clientes, aprovechando el talento de nuestros colaboradores y mejorando en cada nuevo proyecto, la calidad en la prestación de nuestros servicios.

#### **4.1.3. Política de Calidad**

Projects Consulting S.A.S. busca satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de todos sus clientes, lo cual se presenta como nuestro principal compromiso. Para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y gestión continua del conocimiento del talento humano, buscando la mejora en los procesos desarrollados por la empresa.

#### **4.1.4. Objetivos estratégicos**

- Cumplir con las disposiciones y requerimientos del cliente, según las necesidades específicas de este.

- Gestionar constantemente el conocimiento y desarrollo de competencias laborales de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Mejorar de forma continua la gestión de los procesos organizacionales, propendiendo por la generación de valor de la empresa.
- Procurar el desarrollo y mantenimiento de un ambiente de trabajo acorde a las necesidades del Talento Humano de la organización buscando su satisfacción y excelente desempeño.

#### 4.1.5. Valores Organizacionales

- **Innovación:** Estamos en la constante búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor a los procesos realizados por la empresa.
- **Orientación hacia el servicio al cliente:** Estamos comprometidos con la prestación oportuna y permanente de los servicios a nuestros grupos de interés, buscando su constante satisfacción.
- **Calidad:** Buscamos brindar al cliente las soluciones que este requiera, mediante el desarrollo y alineación de nuestros procesos internos.
- **Trabajo en equipo:** Integramos a todos los colaboradores de la empresa para que dispongan de sus esfuerzos en procura de la materialización de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Integridad y transparencia:** procuramos el desarrollo de comportamientos que reflejen ética y honradez, en el ámbito profesional y personal, como medio de obtener credibilidad y respeto ante todos los interesados.
- **Eficiencia:** Valoramos la capacidad del Talento Humano de lograr sus objetivos según los tiempos establecidos y mediante el uso adecuado de los recursos de la empresa.

#### 4.1.6. Cadena valor

La cadena de valor diseñada, engloba y permite describir el desarrollo de las actividades de la naciente organización empresarial, las cuales al final de la misma, se encargan de generar valor agregado a los futuros clientes. En la figura 19 se muestra el diseño de la cadena de valor diseñada para la Projects Consulting S.A.S.

Figura 19. Cadena de Valor



Fuente: Autor del Proyecto

#### 4.1.7. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito representan los elementos que le permiten al grupo directivo de la empresa alcanzar los objetivos trazados y distinguen a la empresa de la competencia, haciéndola única. Por tales razones, es necesario que al momento de establecer las estrategias y durante el tiempo de su ejecución, no se pierdan de vista estos factores dado que son los que dictan las directrices a tener en cuenta para lograr

cumplir las metas empresariales. En la tabla N° 22 se relacionan los factores claves de éxito identificados para la empresa naciente.

Tabla 22. Factores Críticos de Éxito

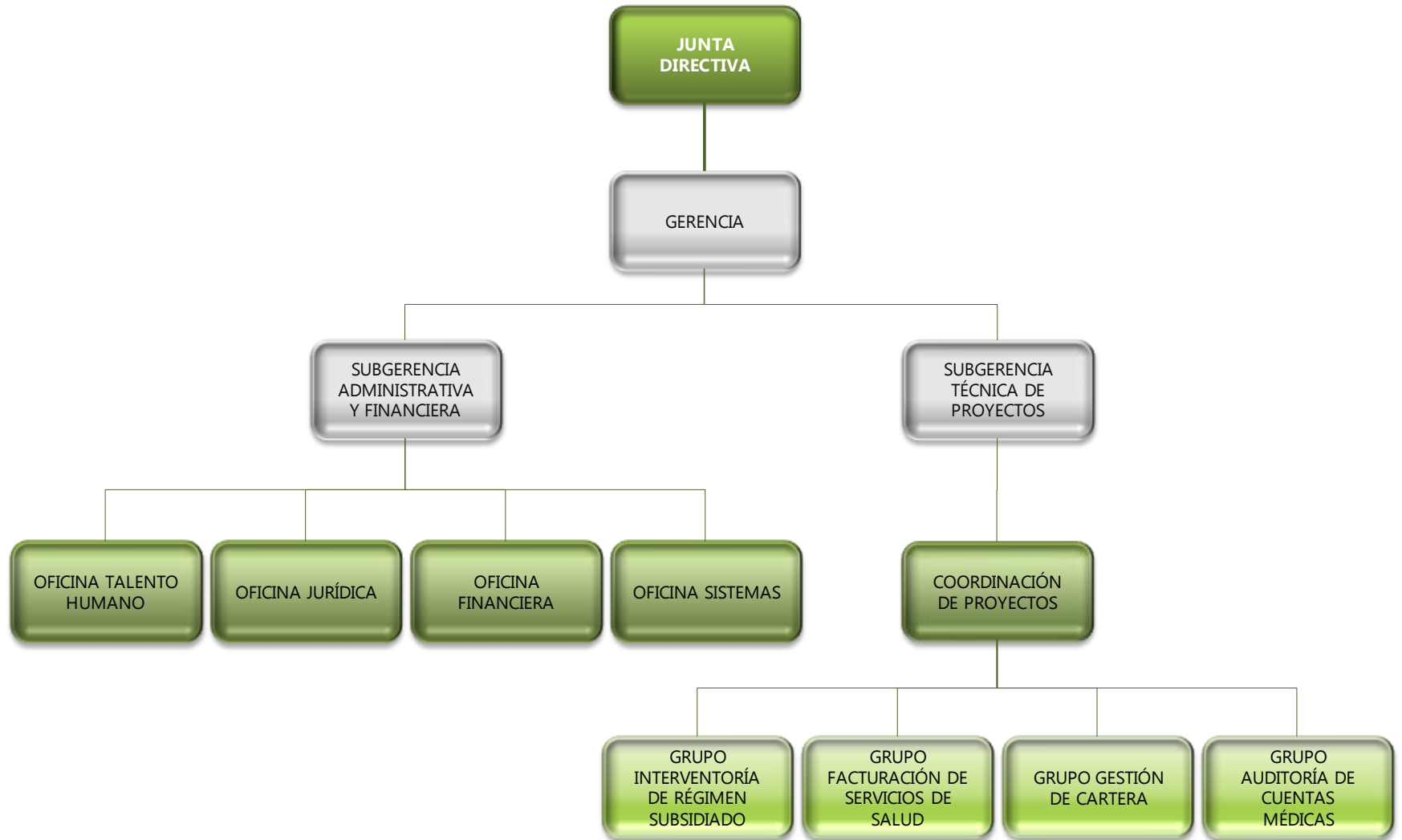
#	FACTORES
1	Contar con Personal Especializado y en disposición para desarrollar las actividades relacionadas en los procesos, lo cual permitirá asegurarse de contar con un talento humano idóneo y capaz de llevar a cabo todas las labores exigidas por los clientes de la empresa
2	Asegurar que los servicios tengan un excelente nivel de calidad, dado que esta característica permitirá a la empresa mantener y aumentar la cuota de clientes
3	Satisfacer las necesidades de los clientes según los requisitos especificados y buscando la mejora continua en los procesos
4	Gestionar el conocimiento del talento humano que integra los procesos de la empresa.
5	Ofrecer precios competitivos
6	Proyectar una buena imagen de la empresa en el mercado para ser referenciados positivamente por los clientes
7	Desarrollar aplicaciones informáticas para agilizar y optimizar las actividades de los procesos
8	Realizar acuerdos estratégicos con empresas nacionales para dar cobertura a servicios excluidos del portafolio

Fuente: Autor del Proyecto

#### 4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa está organizada en cabeza de la junta directiva de socios, una gerencia general, una subgerencia Administrativa y financiera, la cual tiene bajo su responsabilidad las oficinas de talento humano, jurídica, financiera y sistemas. Para el control de la operación de los proyectos se dispone de una subgerencia técnica de proyectos, la cual se encarga de direccionar a los coordinadores de proyecto de cada grupo de trabajo y a su vez realizar el seguimiento y control de los proyectos. En la figura 20 se puede apreciar el organigrama de la futura empresa.

Figura 20. Organigrama – Projects Consulting S.A.S.



Fuente: Autor del proyecto

Tabla 23. Áreas de trabajo Projects Consulting S.A.S.

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Directiva	Comprende a la Junta Directiva, Gerencia General, Subgerencia administrativa y financiera, así como a la Subgerencia Técnica de Proyectos. Esta área es la responsable del buen funcionamiento de la empresa, de la toma de decisiones, del diseño e implementación de estrategias, definición de lineamientos que conlleven al aumento de la productividad y desarrollo de la compañía, establecimiento y seguimiento de políticas y objetivos garantizando de esta manera el cumplimiento de la misión y visión empresarial.
Operativa	Esta área comprende los procesos base de la futura empresa; Auditoría de Cuentas Médicas, Gestión de Cartera, Facturación e Interventoría de Régimen Subsidiado. Cada Proceso Operativo es administrado de una manera parcialmente independiente con respecto a los demás, dado que el objeto de los contratos es distinto y las actividades realizadas en cada uno de ellos difieren sustancialmente. Para los Procesos Operativos, se tiene contemplada la figura del Coordinador de Proyecto, quien es la persona encargada de dirigir las actividades de su grupo de trabajo, propender por el cumplimiento de las metas pactadas, la capacitación del personal y la rendición de cuentas ante el grupo directivo. Los grupos de trabajo están compuestos por personal de nivel auxiliar, técnico, profesional y especializado, interdisciplinario con experiencia en cada actividad desarrollada.
Administrativa	Está comprendida por los procesos que sirven de apoyo para soportar a los procesos directivos y operativos. En esta área se realizan actividades como el manejo de licitaciones, trámite de correspondencia, liquidación de nómina, generación de estados financieros, facturación de los servicios de cada proyecto de la empresa, selección e inducción del talento humano, manejo de archivo, gestión de requisitos jurídicos, entre otras.

Fuente: Autor del Proyecto

La capacitación del personal de cada grupo de servicios se hará inicialmente para actualizar los conocimientos en cuanto a la normatividad en salud de los procesos desarrollados, tomando como base que el personal ejecutor inicial ya cuenta con experiencia previa en desarrollo de cada uno de los proyectos antes mencionados.

Se establecerán manuales de actividades para cada proceso donde se detallan las tareas que se deben ejecutar en cada uno de los procedimientos preestablecidos para el ejercicio de la auditoría.

### 4.3. PERFILES DE CARGOS

La correcta selección del personal es uno de los factores vitales para el buen desempeño y éxito de los procesos. Por tal razón, se le ha dado una amplia importancia en este estudio de pre factibilidad. En la tabla N° 24 se muestra un resumen de la estructura organizacional de la futura empresa, resaltando el objetivo de cada uno de los cargos que hacen parte de su organigrama. La descripción completa de cada uno de los perfiles se encuentra en el ANEXO B. Manual de Funciones.

Tabla 24. Descripción perfiles de los cargos de la empresa

NOMBRE DEL CARGO	CARGO JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
Gerente	Junta Directiva	Organizar y direccionar estratégicamente el desempeño empresarial mediante la correcta y adecuada toma de decisiones y asignación de recursos
Subgerente Administrativo y Financiero	Gerente	Coordinar estratégicamente el desempeño del área administrativa de la empresa para el cumplimiento de las políticas y objetivos gerenciales.
Subgerente Técnico de Proyectos	Gerente	Evaluar y realizar seguimiento y control de los procesos en ejecución de la compañía, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas con los clientes
Jefe Oficina Talento Humano	Subgerente Administrativo y Financiero	Planeación, organización control y distribución de los recursos. Además de la gestión y administración del talento humano
Jefe Oficina Financiera	Subgerente Administrativo y Financiero	Dirigir las actividades de carácter financiero, contable y de mercadeo de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables, planificando las alternativas financieras y de mercadeo, supervisando la contabilidad y el flujo de caja
Jefe Oficina Jurídica	Subgerente Administrativo y Financiero	Solucionar problemas legales y/o jurídicos dirigiendo, coordinando y supervisando una unidad de asesoría legal y ejecutando actividades relativas al análisis, estudio y discusión de leyes, reglamentos, convenios y demás documentos legales y jurídicos, a fin de prestar un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la organización
Secretaria	Subgerente Administrativo y Financiero	Brindar apoyo a la Oficina de Talento Humano, a la gerencia y subgerencias en el desarrollo de actividades de oficina que contribuyan al funcionamiento adecuado del área directiva de la empresa, tales como la contestación de llamadas e e-mails y el manejo de la documentación asociada al proceso.
Coordinador de Proyecto	Subgerente Técnico de	Verificar el cumplimiento de las actividades contempladas dentro de los contratos de interventoría

NOMBRE DEL CARGO	CARGO JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
Interventoría de Régimen Subsidiado	Proyectos	con cada uno de los municipios que la empresa tiene relación contractual y realizar el seguimiento y control del proyecto
Profesionales Interventoría de Régimen Subsidiado	Coordinador de Proyecto Interventoría de Régimen Subsidiado	Llevar a cabo las actividades propias de la Interventoría de Régimen Subsidiado tales como la visita a los municipios y EPS, realización de encuestas a los usuarios de servicios de salud subsidiada, solución de dudas y problemas de los entes contratantes, así como la presentación de informes periódicos, apoyo y rendición de cuentas al jefe inmediato
Técnicos Interventoría	Coordinador de Proyecto Interventoría de Régimen Subsidiado	Llevar a cabo las actividades propias de la Interventoría de régimen subsidiado tales como la visita a los municipios y EPS, realización de encuestas a los usuarios de servicios de salud subsidiada, solución de dudas y problemas de los entes contratantes, así como la presentación de informes periódicos y rendición de cuentas al jefe inmediato
Coordinador Gestión de Cartera	Subgerente Técnico de Proyectos	Liderar el grupo de cartera en cuanto a la realización de las diversas actividades relacionadas con el proceso tales como la generación de informes diarios de recaudo, conciliaciones con las áreas de tesorería y facturación de las entidades y apoyo al personal operativo del proceso
Profesionales en Gestión de Cartera	Coordinador Gestión de Cartera	Realizar la gestión correspondiente para llevar a cabo el cobro, la conciliación de cartera y la entrega de los informes respectivos en cuanto a los trámites realizados, apoyando conjuntamente la labor del Coordinador del proceso
Técnicos en Gestión de Cartera	Coordinador Gestión de Cartera	Realizar la gestión correspondiente para llevar a cabo el cobro, la conciliación de cartera y la entrega de los informes respectivos en cuanto a los trámites realizados
Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas	Subgerente Técnico de Proyectos	Orientar el desarrollo del proceso de Auditoría en cuanto a la gestión y trámite de glosa, para que esta se haga bajo los parámetros establecidos por la ley en los tiempos estipulados para ello y realizar el seguimiento y control del proyecto
Profesional Especializado Auditoría	Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas	Brindar apoyo en la gestión, el trámite de glosas médicas y su conciliación con las diferentes entidades responsables del pago de los servicios prestados por la IPS, utilizando sus conocimientos y habilidades administrativas en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.
Técnicos Auditoría	Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas	Brindar apoyo en la gestión, el trámite de glosas administrativas y su conciliación con las diferentes entidades responsables del pago
Coordinador de Proyecto Facturación	Subgerente Técnico de Proyectos	Dirigir el desarrollo integral del proceso de facturación de servicios de salud, en la totalidad del tiempo en que se ejecuten las actividades del proceso y realizar el

NOMBRE DEL CARGO	CARGO JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
		seguimiento y control del proyecto
Admisionista	Coordinador de Proyecto Facturación	Realizar la admisión de los pacientes que ingresen a cada uno de los servicios prestados por la IPS
Liquidador de cuentas medicas	Coordinador de Proyecto Facturación	Brindar apoyo en la consecución y procesamiento de la información relacionada con el proceso de cargue de los servicios prestados, la generación y soporte de la factura
Técnico en Revisoría de Cuentas Médicas	Coordinador de Proyecto Facturación	Llevar a cabo la revisión de la idoneidad de la facturación antes de ser entrega a las Entidades Responsables de Pago
Auxiliar Administrativo	Coordinador de cada proceso	Brindar apoyo en la consecución y manejo de información, soportes y actividades varias inherentes a los procesos
Mensajero	Subgerente Administrativo y Financiero	Brindar apoyo en el desarrollo de las actividades de entrega de documentación, correspondencia a las diversas entidades relacionadas con la empresa
Técnico de Sistemas	Subgerente Administrativo y Financiero	Llevar a cabo actividades relacionadas con el ensamblaje, mantenimiento, actualización, instalación y configuración de computadores, mantenimiento correctivo y preventivo de Software y Hardware.
Técnico de Soporte de Sistemas del Proyecto	Coordinador de cada proceso	Brindar soporte técnico en sistemas, administrar las Bases de Datos y dar apoyo al coordinador del proyecto en la generación de informes.

Fuente: Autor del proyecto

#### 4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con los aspectos analizados en el presente estudio es posible concluir que desde el punto de vista organizacional es pre factible llevar a cabo el montaje de la empresa, fundamentados en las siguientes afirmaciones:

- Mediante el análisis de la estructura básica de la empresa, fue posible establecer los lineamientos estratégicos, conducentes a determinar la razón de ser y la visión de la organización; así como los objetivos estratégicos, la política de calidad y los valores organizacionales, conceptos que servirán de referente para la medición constante en cuanto al cumplimiento de metas de la empresa.

- La forma en que se definió la estructura organizacional de la empresa, permitió establecer las áreas en las cuales estará dividida una vez conformada y los cargos que estarán inmersos en cada una de ellas, facilitando el manejo de la organización.
- El levantamiento de la cadena de valor permitió definir los 2 pilares básicos para el desarrollo y sostenimiento de la empresa; tanto la generación constante y creciente de valor, así como la satisfacción y fidelización de los clientes; a través de los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- El establecimiento de los perfiles de los cargos, se plantea como un factor importante para la selección del personal que conformará cada uno de los procesos de la empresa. Esta selección estará respaldada por características distintivas para cada cargo, en cuanto a educación, experiencia, formación y funciones a realizar dentro de la empresa, asegurando que el personal contratado posea las competencias necesarias para asegurar la calidad en los procesos.

## 5. ESTUDIO DE LOS ASPECTOS LEGALES

La conformación de la empresa es una de las actividades más importantes, ya que debido a la manera con que se conforme y quede legalmente constituida, se podrá garantizar que una vez entre en operación no se incurrirá en faltas por omisión que generen multas o gastos adicionales a los dueños de la misma; es por esto que para el análisis legal se toman como aspectos relevantes aquellos necesarios tanto para la constitución como la operación de la empresa.

### 5.1. ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN

#### 5.1.1. Tipo de Sociedad Comercial

Con miras a que la idea de negocio sea flexible y no quede limitado el acceso a particulares interesados en participar en este, se analizaron tres tipos de sociedades descritas en la tabla N° 25, para determinar cuál será la que mejor se adapte.

Tabla 25. Descripción Tipos de Sociedad Comercial

CARACTERÍSTICAS	Sociedad limitada	Sociedad anónima	Sociedad por acciones simplificadas
TIPO DE SOCIOS	Socios	Accionistas	Accionistas
CAPITAL SOCIAL	El capital se divide en cuotas de igual valor. Deberá pagarse íntegramente al momento de constituir la sociedad.	El capital se divide en acciones de igual valor representado en títulos negociables. Deberá suscribirse no menos del 50% del capital autorizado y pagarse no menos de la 1/3 parte del valor de cada acción de capital suscrita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supresión de los límites para la distribución de utilidades</li> <li>- Posibilidad de restringir la enajenación de las acciones por un término definido.</li> <li>- El capital podrá pagarse hasta máximo al cabo de dos años de creación.</li> </ul>
NÚMERO DE SOCIOS O ACCIONISTAS	Mínimo 2 y máximo 25	Mínimo 5 accionistas y no hay límite máximo	Desde un accionista
OTROS ASPECTOS			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de objeto indeterminado</li> <li>- Posibilidad de término indefinido</li> </ul>

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Sociedad limitada</b>	<b>Sociedad anónima</b>	<b>Sociedad por acciones simplificadas</b>
			- Revisoría Fiscal y Junta de socios no es obligatorio - Proceso de liquidación igual al de la limitada

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con las descripciones de los tres tipos de sociedades comerciales en la tabla N° 21, el tipo de sociedad comercial que se ajusta a las necesidades o condiciones de los autores de la idea de negocio es la Sociedad por Acciones Simplificadas.

### **5.1.2. Requisitos Previos de Formalización**

Al pensar en la formalización de la sociedad naciente, se deberán tener presentes los siguientes aspectos para poder así, identificar las responsabilidades y las características que se tendrá:

- Verificar la Homonimia del nombre asignado en la Cámara de Comercio, la marca, la actividad a desarrollar, realizar la consulta de uso de suelo, entre otros.
- Determinar la ubicación geográfica de la sociedad naciente.
- Diligenciar el documento de constitución mediante acta privada, donde quedarán plasmados todos los aspectos que van a regir a la sociedad naciente, sus representantes y directivos, socios, capital social, sus propietarios, duración, entre otros.
- Registrar la sociedad naciente ante las entidades que ejercen control sobre esta como la Cámara de Comercio y Secretaria de Hacienda Municipal.

### **5.1.3. Requisitos de la Legalización**

Para que la nueva firma de consultoría pueda dar inicio a su actividad económica cumplirá con algunos requisitos tales como:

- Registrarse o inscribirse ante la Cámara de Comercio, como requisito fundamental para toda persona natural o jurídica quien realice actos de Comercio, donde adicionalmente obtendrá un pre-RUT, presentando su acta privada de constitución. Posterior a este trámite, expedir el certificado de existencia y representación legal de la nueva empresa.
- Presentarse en la DIAN con el certificado de existencia y representación legal para solicitar el RUT definitivo.
- Registrar la sociedad naciente ante la Secretaria de hacienda, para inscribir su responsabilidad de Industria, Comercio, Avisos y Tableros.
- Solicitar ante la DIAN Autorización para facturar
- Registro del RUE (Registro Único Empresarial)
- Señalar las diligencias obligatorias para la inscripción ante El fondo pensional, la EPS, ARP escogidas, para cumplir los requerimientos de los aportes parafiscales.
- Toda sociedad nueva que se constituya por primera vez deberá afiliarse a una caja de compensación familiar.
- Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo y llevarlo a la Oficina de Trabajo para su aprobación.

## **5.2. ASPECTOS LEGALES PARA LA OPERACIÓN**

### **5.2.1. Requisitos de Orden Técnico**

Para ejecutar proyectos en el sector público la firma de consultoría deberá contar con los siguientes requisitos:

- Certificado SICE
- Habilitación por el ente territorial para la interventoría del régimen subsidiado

### 5.2.2. Obligaciones de Orden Comercial

- Llevar la contabilidad y conservarla
- Registrar los libros oficiales en la Cámara de Comercio, tales como Libro de registro de socios, libro de actas, Mayor y Balances, Inventario y Balance, Caja diario y adicionalmente llevar como control los libros auxiliares.
- Registro ante la Cámara de Comercio del RUP (Registro Único de Proponentes), para quienes aspiren a participar en licitaciones.
- Realizar los trámites ante la Secretaria de salud
- Registro de la marca de la sociedad naciente ante la Cámara de Comercio
- Renovación del registro mercantil y del RUP anualmente.
- Expedir el certificado de SAYCO y ACINPRO de no uso de música en las operaciones comerciales.

### 5.2.3. Obligaciones de Orden Tributario

De acuerdo con la legislación Tributaria Colombiana, las personas naturales y/o jurídicas tienen como obligación la presentación de impuestos mensuales, bimensuales, anuales, dentro de los que se encuentran los descritos en la tabla N° 26.

Tabla 26. Obligaciones tributarias de la empresa

TIPO DE IMPUESTO	FRECUENCIA	APLICACIÓN	CLASIFICACIÓN
<b>Retención en la Fuente</b>	Mensual	De acuerdo con la tabla anual para verificar bases y porcentajes. Porcentajes entre el 1% hasta el 11%	Nacional
<b>Impuesto a las Ventas</b>	Bimensual	De acuerdo con la normatividad del Estatuto Tributario de rentas nacional, y aplicación la actividad económica asignada.	Nacional
<b>ICA – Impuesto de Industria, Avisos y Tableros</b>	Según reglamentación tributaria de cada Municipio (anual o bimensual)	De acuerdo con el Estatuto de rentas municipal y la actividad económica asignada	Municipal
<b>RETEICA –</b>	Según	De acuerdo con lo	Municipal

TIPO DE IMPUESTO	FRECUENCIA	APLICACIÓN	CLASIFICACIÓN
<b>Retención de ICA</b>	reglamentación tributaria de cada Municipio (anual o bimensual)	establecido en el Estatuto de rentas municipal y la actividad económica asignada	
<b>Declaración de Renta</b>	Anual	Rangos: - 33% de la utilidad neta - 20% de la utilidad neta	Nacional
<b>Impuesto al Patrimonio</b>	Anual	Para contribuyentes con patrimonio líquido superior a 2000 millones de pesos oscila entre 2.4%; 4.8%	Nacional
<b>Inscripción, Actualización o Cancelación del RUT</b>	Cada adición o modificación que tenga el contribuyente	N.A.	Nacional
<b>Autorización, Habilitación o Cancelación de Facturación</b>	Al inicio de actividades comerciales – De acuerdo necesidad que se tenga	Obligatoriedad para la prestación del bien o servicio	Nacional

Fuente: Autor del Proyecto

#### 5.2.4. Responsabilidades Contractuales

Con el ánimo que la sociedad naciente pueda legalmente suministrar y recibir bienes y servicios, deberá cumplir con la documentación necesaria:

- Contrato de arrendamiento para el establecimiento de comercio
- Contratos laborales y de prestaciones de servicios para vinculación del personal
- Contratos de suministro de bienes y servicios

#### 5.3. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Para la realizar la constitución legal de la empresa es necesario incurrir en unos costos de constitución, los cuales se relacionan en la tabla N° 27.

Tabla 27. Relación Gastos de Constitución

CONCEPTO	VALOR
Registro en Cámara de Comercio teniendo como base activos fijos de \$5.000.000 (Derechos de matrícula, Adjudicación del establecimiento de comercio, Constitución de la sociedad, Impuesto de registro y estampillas)	\$ 230.000
Certificado de uso de suelo	\$ 20.000
<b>Total Costos de Constitución</b>	<b>\$ 250.000</b>

Fuente: Autor del Proyecto

#### 5.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO LEGAL

Al finalizar el análisis, se concluye que es pre-factible llevar a la realidad la idea de negocio, basados en los siguientes argumentos:

- El tipo de sociedad seleccionada Sociedad por Acciones Simplificadas, permitirá una mejor adaptación al medio económico debido a su flexibilidad en la creación y manejo de su administración.
- El Estado Colombiano ofrece la oportunidad a través de mecanismos para que cualquier ciudadano con iniciativa pueda crear empresas de acuerdo a normatividad y legislación vigente sin tipo de restricción para su funcionamiento.
- Al constituir una persona jurídica, se podrán obtener mayores oportunidades de negocio, ya que al momento de ofrecer los servicios se podrá realizar transacciones comerciales con otras empresas con una mayor credibilidad y respaldo.
- Finalmente la creación de empresa, dará lugar a reconocimiento y posicionamiento desde el inicio de la actividad, y proporcionará las pautas para direccionarse correctamente generando así empleo, ingresos al país con sus aportes tributarios; así mismo no desconocer la norma para no incurrir en costos elevados por multas y tributos excesivos que podrían hacer que el proyecto fracasará.

## **6. ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL**

Es innegable la importancia que ha tomado el tema de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la cultura actual de nuestra sociedad. La empresa del siglo XXI debe armonizar con cada uno de los grupos de interés a los que está asociado y propender porque todas las relaciones creadas por la empresa estén cimentadas en el mutuo beneficio de las partes.

Mediante este análisis se puede inferir que la actividad empresarial sólo es posible con la ayuda de los recursos comunes a todos, como es el caso del medio ambiente por citar un ejemplo. El éxito de las empresas está determinado por la eficiencia de sus procesos organizacionales, los cuales a su vez están ampliamente influenciados por todos aquellos factores existentes dentro de entorno social.

PROJECTS CONSULTING S.A.S. comprende que la Responsabilidad Social Empresarial se plantea como el camino para adopción de las mejores prácticas de gestión empresarial, basado en el beneficio común para todos aquellos con los cuales interactúa. La declaración de Responsabilidad Social Empresarial busca estar alineada con los valores organizacionales, los cuales regirán la forma de desarrollar todas las actividades de la futura empresa.

La alta dirección de la empresa espera sentar las bases de la Responsabilidad Social Empresarial teniendo en cuenta los grupos de interés asociados a la organización y las relaciones mutuamente beneficiosas con cada uno de ellos.

### **6.1. FACTORES DE ESTUDIO**

Con el fin de determinar la política o declaración de responsabilidad social empresarial de la firma de Consultoría, se entrarán a analizar factores internos y externos íntimamente relacionados con la operación.

### **6.1.1. Condiciones laborales seguras y orientadas hacia la conservación de la salud**

El beneficio asociado al mantenimiento, conservación y mejoramiento de las condiciones laborales de cada uno de los colaboradores de la empresa se ve reflejado en la disminución del stress y la creación de ambientes de cordialidad, lo cual conlleva al aumento de la eficiencia de los empleados y mejor desempeño de la empresa en general. Esta razón, impulsa a PROJECTS CONSULTING SAS a mantener y mejorar los Programas de Conservación de la Salud y Seguridad en las instalaciones de la empresa. Con el fin de cumplir con lo anteriormente expuesto, la naciente empresa se debe tener en cuenta puntos tan importantes como los que se describen a continuación:

- Formar y concientizar al personal sobre la responsabilidad de garantizar la seguridad y salud individual y colectiva.
- Diseñar y operar los procesos y actividades considerando la identificación de peligros, la evaluación de riesgos y el establecimiento de las medidas apropiadas para su eliminación o reducción a un nivel tolerable.
- Cumplir los requisitos legales o de otra índole sobre seguridad y salud ocupacional que sean aplicables a los procesos o actividades.

### **6.1.2. Conciencia medioambiental**

La adopción de prácticas que armonicen con el cuidado del medio ambiente es uno de los retos que busca adoptar PROJECTS CONSULTING SAS. La empresa Centrará sus esfuerzos por la conservación y uso eficiente de los recursos naturales implicados en cada uno de sus procesos, propendiendo por el cuidado del planeta. Teniendo en cuenta la importancia que representa en este aspecto el involucrar a los colaboradores directos de la empresa, el nivel directivo de la organización se compromete a brindar las condiciones necesarias para que los programas de conservación ambiental y cuidado de la naturaleza alcancen el éxito deseado.

### **6.1.3. Gestión del conocimiento**

La empresa estará comprometida con el mejoramiento del nivel de formación del talento humano que haga parte de sus procesos, por tal razón, se contará con programas de capacitación orientados al mejoramiento de las competencias que permitan colmar las expectativas de los Grupos de Interés de la empresa. La empresa buscará el constantemente el cumplimiento de este objetivo mediante las siguientes actividades:

- Haciendo capacitaciones con respecto a las actualizaciones surgidas en cuanto a normatividad aplicable a cada uno de los procesos desarrollados por la organización.
- Incluyendo al personal en cursos virtuales y presenciales en temas de gestión organizacional, con el fin de preparar a sus colaboradores y hacerlos más competentes y orientados hacia los logros como una alternativa eficaz de crecimiento empresarial.
- Realización de reuniones de seguimiento en las cuales se muestren de forma constructiva, el desempeño de cada proceso y la manera en que cada uno de los actores del proceso aporta a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y las vías para maximizar el mejoramiento de cada uno de ellos.

### **6.1.4. Relaciones con los proveedores**

La naciente empresa buscará fomentar las relaciones transparentes y mutuamente beneficiosas con cada uno de sus proveedores, apuntando hacia mejores prácticas empresariales en su cadena de valor. De igual manera, se responderá bajo principios de índole legal, ética y social en las relaciones y compromisos adquiridos en el desarrollo de las actividades operativas y comerciales que involucren a los diversos actores de su cadena de suministro.

### **6.1.5. Ética y satisfacción del cliente**

Las relaciones con los clientes se fundamentan en la confianza y la transparencia. PROJECTS CONSULTING S.A.S estará guiada en todo momento por principios de honestidad y trato colaborativo hacia todos ellos. La organización estará

permanentemente orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y los considerará parte integral de la Empresa ya que de ellos depende su fortalecimiento y desarrollo. Por estas razones se presenta como principal reto a enfrentar para la empresa, los puntos que se muestra a continuación:

- Diseñar y proveer servicios que cumplan las características y requisitos de calidad que satisfagan y superen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Contribuir al logro de la eficacia y eficiencia que permita competir con éxito y lograr un mejor posicionamiento tanto en el campo de la consultoría a nivel nacional.
- Aunar esfuerzos para mantener y propiciar permanentemente relaciones que permitan conocer a profundidad a los clientes, con el fin de identificar sus necesidades y expectativas actuales y futuras.

#### **6.1.6. Compromiso con la comunidad**

Mediante la comprensión de las necesidades y el respeto de los valores de las comunidades vecinas a las instalaciones de la empresa, se buscará la creación de un ambiente propicio y armónico para la sana interacción entre las partes.

Todos los colaboradores de la empresa deberán mantener una concepción clara de la responsabilidad de la empresa con respecto a su contribución para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los grupos sociales relacionados a las actividades que desempeñará la naciente empresa. Para demostrar su compromiso social, la empresa desarrollará actividades encaminadas a apoyar a instituciones que fomenten actividades, culturales, sociales y deportivas.

Para el presente análisis, la conclusión es representada en el numeral 6.2 a través de la Política de Responsabilidad Social Empresarial definida, teniendo en cuenta que éste es el fin principal del objetivo del estudio.

## **6.2. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La junta directiva de PROJECTS CONSULTING S.A.S. consciente de la importancia que representa el mantenimiento de un balance adecuado entre la empresa y los diversos actores relacionados con su operación, se compromete a:

- Mantener al interior de las instalaciones de la empresa, las Condiciones laborales seguras y orientadas hacia la conservación de la salud de todas aquellas personas que hagan parte del grupo de trabajo de la naciente empresa.
- Desplegar desde la alta dirección diversos programas para el mantenimiento y conservación medio ambiental mediante al aprovechamiento de los recursos naturales relacionados en el desarrollo de sus procesos.
- Gestionar constantemente el conocimiento del talento humano, mediante planes de formación tendientes a fortalecer las competencias de todos quienes están alineados con las políticas y deseos de la organización, siendo parte fundamental de su equipo de trabajo.
- Fundamentar relaciones de mutuo beneficio con los proveedores, buscando que las transacciones entre las partes estén ambientadas por condiciones propicias para que cada una de ellas se vea favorecida por la relación contractual.
- Actuar éticamente buscando constantemente la satisfacción del cliente, mediante la prestación de servicios basados en altos estándares de calidad y encaminados al eficaz logro de los requisitos contractuales pactados con el cliente.
- Apoyar a la comunidad en su área de influencia con el fin de promover actividades encaminadas al desarrollo socio-cultural y deportivo de todos aquellos que hacen parte de la misma.

## **7. ESTUDIO FINANCIERO**

El objetivo del presente capítulo es la presentación de cada uno de los elementos empleados en la estructura de la evaluación financiera del proyecto, de acuerdo con los presupuestos definidos en cada uno de los estudios realizados anteriormente, que permitieron determinar las inversiones necesarias para colocarlo en funcionamiento; al igual que los costos y gastos en los que se incurren y los ingresos derivados de la prestación de los servicios ofertados, proyectados a un periodo de 10 años.

Debido a las limitaciones de recursos financieros que tienen los socios, el modelo planteado se fundamenta en un análisis con financiación, por lo cual se decide realizar un préstamo que permita completar la totalidad la inversión inicial requerida.

### **7.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN**

Para la realización del modelo de evaluación de proyectos de PROJECTS CONSULTING S.A.S. se tuvieron en cuenta los parámetros de proyección descritos en cada de los numerales subsiguientes:

#### **7.1.1. Indicadores Económicos y Parámetros Operativos**

Se plantean los supuestos macroeconómicos y operativos utilizados para realizar las proyecciones como: inflación, proyecciones de la DTF (Depósito a Término Fijo), tasas de impuestos, porcentaje de distribución de dividendos y variación en puntos porcentuales de los ingresos y gastos de la Compañía. Estos indicadores son la base para indexar variables del modelo como: ingresos, costos y gastos; éstos indicadores se representan en la tabla N° 28, y los parámetros operativos se establecen en la tabla N° 29.

Tabla 28. Relación de Indicadores Económicos

INDICADORES ECONOMICOS		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inflación			3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
Tasa DTF TA	2%		3,60%	3,62%	3,64%	3,66%	3,68%	3,70%	3,72%	3,74%	3,76%	3,78%
Spread			6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Total Tasa TA (Trimestre Anticipado)			9,60%	9,62%	9,64%	9,66%	9,68%	9,70%	9,72%	9,74%	9,76%	9,78%
Tasa Efectiva Anual			10,20%	10,23%	10,25%	10,27%	10,30%	10,32%	10,34%	10,36%	10,39%	10,41%
Impuestos			33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33,00%
Dividendos	5%		15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60,00%
Depreciación Activos Tipo I (10 Años)	100%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10,00%
Depreciación Activos Tipo II (3 Años)	100%		33,33%	33,33%	33,33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Amortización (5 Años)			20%	20%	20%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 29. Relación de Parámetros Operativos

PARAMETROS OPERATIVOS		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variación Ingresos	1,70%			1,70%	3,40%	5,10%	6,80%	8,50%	10,20%	11,90%	13,60%	15,30%
Variación Salarios Admón. Personal Advo/Operativo	1,60%			1,60%	3,20%	4,80%	6,40%	8,00%	9,60%	11,20%	12,80%	14,40%
Variación Gastos Generales de Administración	1,00%			1,00%	2,60%	4,20%	5,80%	7,40%	9,00%	10,60%	12,20%	13,80%

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.2. Inversión Total

Teniendo en cuenta los activos necesarios para iniciar la operación (Terrenos - Activos Fijos) y el capital de trabajo inicial requerido, se calculó el monto total de la inversión estimado en \$443.545.442 Cte. Compuesto por \$81.860.246 como Activos Fijos y \$361.685.4196 como capital de trabajo, de acuerdo a lo demostrado en la tabla N° 30.

Tabla 30. Inversión Total

INVERSION TOTAL	2011
PERIODO >>>>>	0
<b>Activos Fijos</b>	
Terrenos	0
Activos fijos Tipo I	16.032.000
Activos fijos Tipo II	65.578.246
<b>Subtotal Activos Fijos</b>	<b>81.610.246</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Preoperativos	250.000
<b>Subtotal Activos Diferidos</b>	<b>250.000</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>81.860.246</b>
<b>Capital de trabajo inicial</b>	<b>361.685.196</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>443.545.442</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.3. Costos y Gastos Operacionales

En la tabla N° 31. se estiman los crecimientos de los costos y gastos operacionales teniendo en cuenta la base del año 2012 más un incremento por inflación y un porcentaje estimado variable, el cual puede ajustarse dependiendo de cada escenario analizado. Los gastos legales se estimaron como un 15% sobre los ingresos. Los gastos más representativos en la estructura de costos corresponden a los salarios administrativos y operativos con una participación del 80.09% para el primer año de la operación.

Tabla 31. Costos y Gastos Operacionales

COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES		2012
PERIODO >>>>>		1
ANALISIS DE LOS EGRESOS		
Salarios Admón. Personal Adtvo/Operativo	80,09%	2.209.477.560
Gastos Legales (Estampillas y Legalizaciones)	18,12%	499.989.534
Gastos Generales de Administración	1,78%	49.200.000
<b>Total Costos y Gastos Operacionales</b>		<b>2.758.667.094</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.4. Depreciaciones y Amortizaciones

Debido a la tenencia de activos fijos en la empresa es necesario calcular la depreciación para cada uno de ellos, ya que esta se ve reflejada como gasto en el estado de pérdidas y ganancias y aparece restando al total de activos en el balance general para calcular el monto de activos netos, para ello se utilizó el sistema lineal para calcular las depreciaciones teniendo en cuenta los años a depreciar cada tipo de activo, igualmente para las amortizaciones de los gastos pre-operativos registrados en la tabla N° 32.

Tabla 32. Depreciaciones y Amortizaciones

DEPRECIACIONES & AMORTIZACIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVOS TIPO I (10 años)</b>	16.032.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres		16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000	16.032.000
Depreciación del periodo		1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200
<b>ACTIVOS TIPO II (3 años)</b>	65.578.246	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Computo y comunicaciones		65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246	65.578.246
Depreciación del periodo		21.859.415	21.859.415	21.859.415	0	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVOS AMORTIZABLES</b>	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Preoperativos		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Amortización del Periodo		250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Deprec/Amort del Periodo		23.712.615	23.462.615	23.462.615	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200	1.603.200
Total Deprec/Amort Acumulada		23.712.615	47.175.231	70.637.846	72.241.046	73.844.246	75.447.446	77.050.646	78.653.846	80.257.046	81.860.246

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.5. Ingresos

Los ingresos para el año 2012 se proyectaron teniendo como base el presupuesto de personal (salarios) más un porcentaje adicional estimado en un 75% utilizando el método AIU (Administración de Imprevistos y Utilidades), a partir de esta base los ingresos se indexaron a la DTF mas unos puntos porcentuales, los cuales pueden variar dependiendo de los escenarios analizados. Los ingresos obtenidos se reflejan en la tabla N° 33.

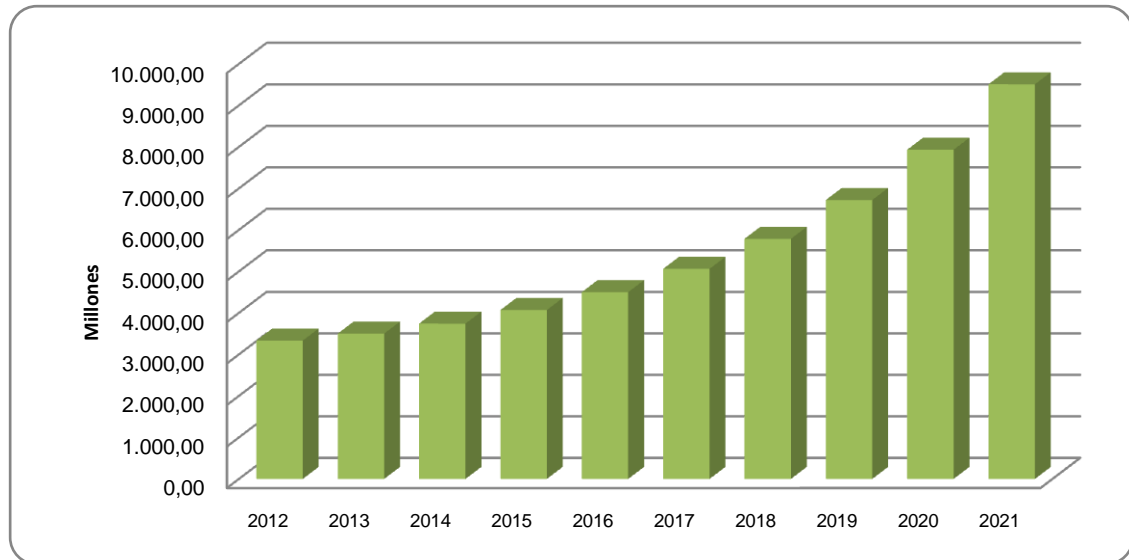
Tabla 33. Relación de Ingresos

ANÁLISIS DE LOS INGRESOS - FLUJO Nº. 4	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prestación de Servicios de Consultoría	3.333.263.560	3.497.389.791	3.730.937.787	4.045.518.150	4.457.576.828	4.989.786.985	5.673.055.482	6.549.385.410	7.675.953.054	9.130.930.723	
Total Ingresos por Venta de Servicios	3.333.263.560	3.497.389.791	3.730.937.787	4.045.518.150	4.457.576.828	4.989.786.985	5.673.055.482	6.549.385.410	7.675.953.054	9.130.930.723	

Fuente: Autor del Proyecto

Se puede observar un comportamiento ascendente durante el periodo de evaluación tal como se muestra en la figura N° 21.

Figura 21. Ingresos Operacionales



Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.6. Estructura Financiera

La estructura financiera es la forma específica de obtener los recursos necesarios para la operación; es el resultado de tomar decisiones de financiación, seleccionando entre alternativas de corto y largo plazo o alternativas de deuda o recursos de los accionistas de la empresa. Considerando el horizonte de tiempo en la estructura financiera, se pueden discriminar dos tipos de financiación, la financiación corriente de la operación, constituida por la deuda en el corto plazo; y la financiación con carácter de largo plazo, que nos define la estructura de capital de la empresa, es decir, la configuración de fuentes de financiación de carácter más estable como: endeudamiento a largo plazo, aportes patrimoniales, utilidades retenidas, entre otras.

PROJECTS CONSULTING S.A.S., Financiará su actividad principalmente con recursos propios en un 70.7% y con fuentes externas (Préstamo bancario) en un 29.3%, como se muestra en la tabla N° 34.

Tabla 34. Estructura Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA	
Préstamos	130.000.000
Capital Social- Aportes de Socios	313.545.442
<b>Total</b>	<b>443.545.442</b>

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.7. Servicio de la Deuda

Como resultado de la estructura de financiación de la Empresa, es necesario acudir a fuentes externas para cubrir el monto total de la inversión. Para la alternativa de financiación se optó por la consecución de un crédito a 3 años con una tasa DTF + 6 puntos por un monto de \$130.000.000, el cual se difiere de acuerdo con lo registrado en la tabla N° 35., afectando a su vez al estado de resultados con los gastos financieros (Intereses) y al balance general con la deuda a largo plazo.

Tabla 35. Servicio de la Deuda

SERVICIO A LA DEUDA		2011		2012	2013	2014
PERIODO >>>>>		0		1	2	3
Préstamo	n 3	130.000.000		0	0	0
Vr Cuota				52.463.558	52.463.558	52.463.558
Abonos a capital				39.197.246	43.197.268	47.605.487
Saldo insoluto		130.000.000		90.802.754	47.605.487	0
Intereses				13.266.312	9.266.290	4.858.071

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.8. Capital de Trabajo

Aquí se determina la inversión adicional en capital de trabajo operativo, el cual se compone por las cuentas de deudores mas una caja requerida y menos la porción de pasivos operativos. Estos requerimientos de capital son llevados al flujo de efectivo con el fin de determinar el flujo de caja de la empresa.

Para el año 2011 el capital de trabajo se calcula como el 80% de los requerimientos de efectivos del año siguiente, es decir el año 2012. Además se calcula una caja mínima teniendo en cuenta las necesidades de efectivo calculadas bajo las rotaciones de capital, como se muestra en la tabla N° 36.

Tabla 36. Capital de Trabajo

ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO		2011		2012
PERIODO >>>>>		0		1
<b>SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA</b>		DIAS COBERTURA	COEFICIENTE RENOVAC	
Salarios Admón. Personal Advtv/Operativo		30	12	147.298.504 184.123.130
Gastos Legales (Estampillas y Legalizaciones)		30	12	33.332.636 41.665.795
Gastos Generales de Administración		30	12	3.280.000 4.100.000
Saldo efectivo requerido en caja				183.911.140 229.888.925
Incremento Saldo Efectivo Requerido				183.911.140 45.977.785
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>		DIAS COBERTURA	COEFICIENTE RENOVAC	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja (Saldo Efectivo Requerido)				183.911.140 229.888.925
Cuentas X Cobrar		60	6	177.774.057 222.217.571
Anticipo de Impuestos				0 189.245.204
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>				361.685.196 641.351.699
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas X Pagar				0 0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>				0 0
<b>CAPITAL DE TRABAJO Inic</b>				<b>361.685.196 641.351.699</b>
Incremento/Decremento del K de T				361.685.196 279.666.503

Parametro

Fuente: Autor del Proyecto <sup>80%</sup>

### 7.1.9. Estado de Resultados

Aquí se encuentra la recopilación del Estado de Pérdidas y Ganancias de PROJECTS CONSULTING S.A.S. a diciembre 31 de los años 2012 a 2021, teniéndose en cuenta de cada una de las plantillas anteriores los ingresos, costos y gastos, intereses, dividendos e impuestos para calcular una utilidad neta. Se calcularon los márgenes correspondientes y se obtuvieron los resultados registrados en la tabla N° 37.

Tabla 37. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Margen Bruto		33,71%	33,78%	33,91%	34,10%	34,34%	34,65%	35,00%	35,41%	35,86%	36,36%
Margen Operacional		16,53%	16,64%	16,82%	17,61%	17,88%	18,20%	18,57%	19,00%	19,48%	20,00%
Margen Neto		10,81%	10,97%	11,18%	11,80%	11,98%	12,19%	12,44%	12,73%	13,05%	13,40%

Fuente: Autor del Proyecto

- **Margen Bruto:** Representa el porcentaje de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa. En promedio el margen bruto es 34.71% durante el periodo de evaluación.
- **Margen Operacional:** Este indicador muestra si la empresa es o no lucrativa, independientemente de la forma como se haya financiado; en promedio durante los diez años por cada cien pesos en ventas se genero una utilidad operacional de \$18,07.
- **Margen Neto:** Este margen indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre la renta. En promedio durante los diez años por cada cien pesos en ventas netas se ha generado \$12.06 de utilidades.

### 7.1.10. Flujo de Caja

Se inicia de la utilidad operativa de caja (EBITDA) y nos muestra las entradas (Fuentes) y salidas de dinero (Usos) por orden de relevancia en la empresa; obteniendo al final la caja

del periodo, después de atender impuestos, inversiones en activos fijos, inversión en capital de trabajo, deuda y otras salidas de efectivo. Con el fin de evaluar el comportamiento de la caja de la empresa, también se puede identificar el Margen EBITDA, el cual indica que por cada cien pesos de ventas \$10.11 se convierten en utilidad operativa de caja.

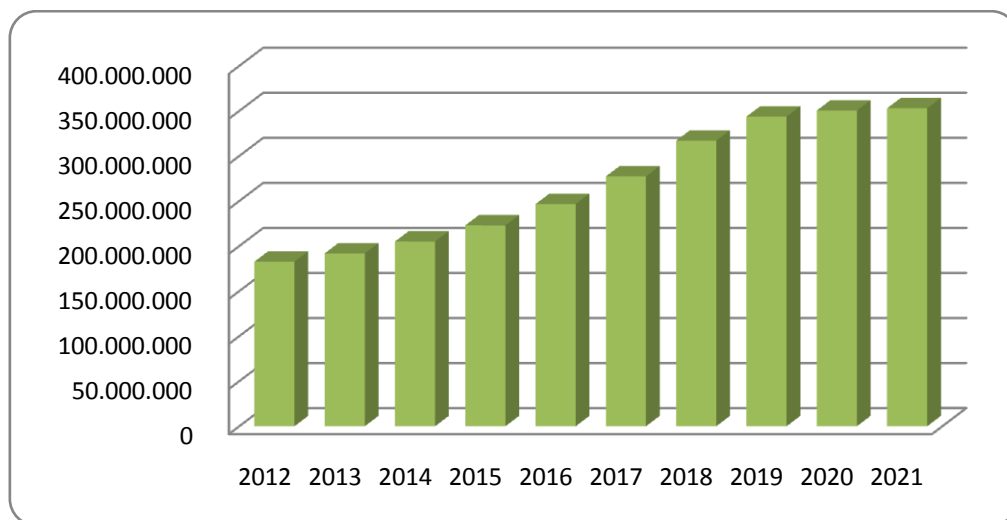
Según los resultados obtenidos en el flujo de caja, se evidencia que la Empresa cuenta con liquidez para atender sus obligaciones y generar dividendos para sus accionistas.

Tabla 38. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos	0	3.333.263.560	3.497.389.791	3.730.937.787	4.045.518.150	4.457.576.828	4.989.786.985	5.673.055.482	6.549.385.410	7.675.953.054	9.130.930.723
(-) Costos y Gastos Desembolsables	0	2.758.667.094	2.891.865.992	3.079.776.487	3.331.317.077	3.659.025.822	4.080.073.267	4.617.711.489	5.303.325.705	6.179.333.527	7.303.292.097
EBITDA	0	574.596.466	605.523.800	651.161.301	714.201.072	798.551.006	909.713.717	1.055.343.993	1.246.059.705	1.496.619.527	1.827.638.625
Flujo de Caja Bruto	0	574.596.466	428.110.012	462.138.985	508.663.670	563.393.708	646.720.941	755.667.522	898.325.243	1.085.948.880	1.334.283.238
Flujo de Caja Libre	(443.545.442)	294.929.963	399.622.997	421.734.719	461.745.985	491.123.091	554.293.555	638.211.560	749.308.622	896.606.020	1.092.810.271
Flujo de Caja Disponible para Inversionistas	(313.545.442)	236.675.141	268.392.313	308.760.750	364.904.400	431.135.046	516.786.604	628.555.204	749.308.622	896.606.020	1.092.810.271
Caja Final	0	182.644.579	191.637.797	204.434.947	221.672.227	244.250.785	273.412.985	310.852.355	332.415.693	345.692.503	358.744.030
Exceso/Deficit	0	182.644.579	191.637.797	204.434.947	221.672.227	244.250.785	273.412.985	310.852.355	332.415.693	345.692.503	358.744.030
Caja Acumulada	0	182.644.579	374.282.375	578.717.323	800.389.550	1.044.640.335	1.318.053.321	1.628.905.676	1.961.321.369	2.307.013.872	2.665.757.902
Caja Mínima Requerida (Días)	20	182.644.579	191.637.797	204.434.947	221.672.227	244.250.785	273.412.985	310.852.355	358.870.433	420.600.167	500.324.971
Inversiones		5.791.264	78.767.127	60.510.411	96.841.585	59.988.046	37.506.951	9.656.356	0	0	0

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 22. Comportamiento de Caja Final



Fuente: Autor del Proyecto

## 7.1.11. Balance General

Aquí se registra la recopilación del balance General de PROJECTS CONSULTING S.A.S. a diciembre 31 de los años 2.011 a 2.021, donde se registran los activos los cuales son la inversión de la empresa y a su vez con lo que respalda las actividades de su operación; también registra el pasivo relacionado con las responsabilidades y deudas adquiridas y el patrimonio el cual es el resultado de gestionar los bienes menos las obligaciones durante un periodo determinado, la representación del balance se observa en la tabla N° 39.

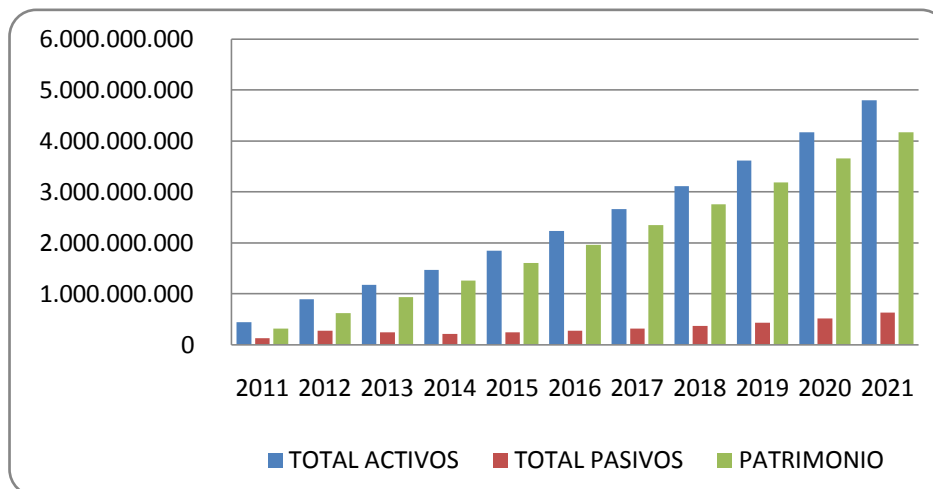
Tabla 39. Balance General

BALANCE GENERAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVOS</b>											
Caja	183.911.140	229.888.925	240.988.833	256.648.041	277.609.756	304.918.818	340.006.106	384.809.291	441.943.809	514.944.461	608.607.675
Excedente de caja	0	136.983.434	280.711.782	434.037.992	600.292.163	783.480.251	988.539.990	1.221.679.257	1.490.832.082	1.806.282.207	2.165.026.237
Inversiones		51.452.409	178.128.985	289.748.133	442.007.775	563.058.517	668.918.714	756.288.159	819.551.027	849.793.404	849.793.404
Anticipo de Impuestos		189.245.204	195.690.562	204.865.754	209.849.699	227.340.675	249.200.098	276.301.641	309.761.749	350.999.448	401.810.689
CxC	177.774.057	222.217.571	233.159.319	248.729.186	269.701.210	297.171.789	332.652.466	378.203.699	436.625.694	511.730.204	608.728.715
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo bruto	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246	81.860.246
Depreciacion acumulada	0	(23.712.615)	(47.175.231)	(70.637.846)	(72.241.046)	(73.844.246)	(75.447.446)	(77.050.646)	(78.653.846)	(80.257.046)	(81.860.246)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>443.545.442</b>	<b>887.935.173</b>	<b>1.163.364.496</b>	<b>1.445.251.505</b>	<b>1.809.079.802</b>	<b>2.183.986.050</b>	<b>2.585.730.173</b>	<b>3.022.091.646</b>	<b>3.501.920.760</b>	<b>4.035.352.924</b>	<b>4.633.966.720</b>
<b>PASIVOS</b>											
Pasivo corriente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por pagar		177.413.788	189.022.315	205.537.403	235.157.298	262.992.776	299.676.471	347.734.462	410.670.647	493.355.388	602.591.690
Deuda L.Plazo	130.000.000	90.802.754	47.605.487	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>130.000.000</b>	<b>268.216.542</b>	<b>236.627.802</b>	<b>205.537.403</b>	<b>235.157.298</b>	<b>262.992.776</b>	<b>299.676.471</b>	<b>347.734.462</b>	<b>410.670.647</b>	<b>493.355.388</b>	<b>602.591.690</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital Social	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442	313.545.442
Resultado de ejercicios anteriores		0	306.173.188	613.191.252	926.168.661	1.260.377.063	1.607.447.832	1.972.508.260	2.360.811.743	2.777.704.672	3.228.452.094
Utilidades retenidas del ejercicio		306.173.188	307.018.064	312.977.409	334.208.402	347.070.770	365.060.428	388.303.482	416.892.929	450.747.423	489.377.494
<b>PATRIMONIO</b>	<b>313.545.442</b>	<b>619.718.630</b>	<b>926.736.694</b>	<b>1.239.714.102</b>	<b>1.573.922.505</b>	<b>1.920.993.274</b>	<b>2.286.053.702</b>	<b>2.674.357.184</b>	<b>3.091.250.113</b>	<b>3.541.997.536</b>	<b>4.031.375.030</b>
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>443.545.442</b>	<b>887.935.173</b>	<b>1.163.364.496</b>	<b>1.445.251.505</b>	<b>1.809.079.802</b>	<b>2.183.986.050</b>	<b>2.585.730.173</b>	<b>3.022.091.646</b>	<b>3.501.920.760</b>	<b>4.035.352.924</b>	<b>4.633.966.720</b>

Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo con lo registrado en el balance general, se observa en la representación de la grafica N° 23 que hay un incremento en activos y a su vez un incremento en el patrimonio, manteniéndose un pasivo bajo, conservando una estructura que a futuro podrá soportar un posible apalancamiento financiero en el caso de presentarse la necesidad.

Figura 23. Representación del Balance General



Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.12. Calculo del WACC

Se realiza el cálculo del WACC% (Costo promedio ponderado de la deuda) por cada año, con el fin de utilizarlo para la evaluación de los flujos de caja traídos a presente y compararlo con la TIR del proyecto.

Tabla 40. Análisis del Costo Promedio Ponderado de la Deuda – WACC

CALCULO DEL WACC	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% Kd		14,61%	19,46%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Kdt		9,79%	13,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Deuda		12,78%	4,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Patrimonio		87,22%	95,14%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tasa Libre de Riesgo		4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%
Premio por el Riesgo del Mercado		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Beta del Sector (Desapalancada)		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Beta Apalancada		1,10	1,03	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Riesgo País		2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%	2,60%
Costo del Patrimonio Ke (USD)		12,69%	12,37%	12,20%	12,20%	12,20%	12,20%	12,20%	12,20%	12,20%	12,20%
Inflacion Externa (E.U)		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Ke Constantes		10,48%	10,17%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Inflacion Interna (COL)		3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
<b>Ke Corrientes (COL)</b>		<b>13,98%</b>	<b>13,66%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>
<b>Costo de Capital WACC</b>		<b>13,45%</b>	<b>13,63%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>	<b>13,49%</b>

Fuente: Autor del Proyecto

En este cálculo se tiene en cuenta la metodología CAPM para el cálculo del costo del patrimonio. Se determina un costo de la deuda ( $K_d$ ) en este caso los intereses generados sobre el monto total de la deuda, el  $K_d$  asume el beneficio tributario de esos intereses por esto se le descuenta  $(1-t)$  es decir menos el porcentaje de impuesto de renta. La composición de capital la cual se describió anteriormente corresponde a la participación de las fuentes de financiación en la Empresa, para el año 2012, el 12.78% es financiado con deuda y el 87.22% es financiado con aportes de socios. El  $K_e$  (Costo de Patrimonio) es el más alto entre los costos del capital que utiliza una empresa o proyecto debido a que el riesgo de estos aportes es el más considerable entre los proveedores de capital de la empresa.

### 7.1.13. Flujo de Caja del Proyecto (Sin Financiación)

Para la evaluación del proyecto se traen a valor presente los flujos de caja libre calculados con una tasa representada por el WACC (Costo promedio ponderado de la deuda), el cual varía año a año, dependiendo de la estructura de capital de la empresa.

El análisis del modelo arroja un VPN positivo y una TIR mayor al costo promedio ponderado de capital, como se observa en la tabla N° 41.

Tabla 41. Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Libre	(443.545.442)	294.929.963	399.622.997	421.734.719	461.745.985	491.123.091	554.293.555	638.211.560	749.308.622	896.606.020	1.092.810.271
WACC %		13,45%	13,63%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%
Deflactor	1	1,13	1,29	1,46	1,66	1,88	2,14	2,43	2,75	3,13	3,55
Flujo de Caja Descontado	(443.545.442)	259.970.664	309.998.733	288.272.149	278.112.394	260.652.235	259.217.795	262.992.604	272.078.035	286.872.083	308.095.453
VPN(i) del Proyecto	2.342.716.703										
TIR del Proyecto	62,27%										

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.14. Flujo de Caja del Inversionista

Se trae a valor presente los flujos disponibles para los accionistas calculados en el flujo de caja y se descuentan con la tasa correspondiente al costo del patrimonio ( $K_e$ ). Los

resultados del análisis son favorables, ya que el VPN es mayor a cero y la TIR es mayor al costo del patrimonio, teniendo en cuenta que estos resultados son dados según los escenarios y las condiciones de mercado estipuladas en el modelo, las cuales pueden variar dependiendo de las sensibilizaciones realizadas.

Tabla 42. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caja Disponible para el Inversionista	0	191.013.997	220.482.863	257.652.013	309.486.343	370.072.349	448.433.358	550.842.115	686.045.754	866.363.642	1.092.810.271
Capital Social	(313.545.442)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>(313.545.442)</b>	<b>191.013.997</b>	<b>220.482.863</b>	<b>257.652.013</b>	<b>309.486.343</b>	<b>370.072.349</b>	<b>448.433.358</b>	<b>550.842.115</b>	<b>686.045.754</b>	<b>866.363.642</b>	<b>1.092.810.271</b>
Ke %		13,98%	13,66%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%	13,49%
Deflactor	1	1,14	1,30	1,47	1,67	1,89	2,15	2,44	2,77	3,14	3,56
Flujo de Caja descontado	(313.545.442)	167.580.421	170.184.978	175.240.227	185.479.382	195.431.548	208.669.911	225.861.882	247.869.317	275.818.753	306.564.756

VPN (i) del Inversionista	1.845.155.734
TIR del Inversionista	56,46%

Fuente: Autor del Proyecto

### 7.1.15. Razones Financieras

En el análisis el flujo proyectado muestra un comportamiento de las razones financieras de acuerdo con lo registrado en la tabla N° 43.

Tabla 43. Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO >>>>>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ROI (%):		81,21%	88,00%	96,93%	111,79%	125,81%	143,87%	167,14%	197,21%	236,28%	287,39%
ROE (%):		58,12%	41,88%	34,27%	30,96%	28,41%	27,19%	26,91%	27,40%	28,60%	30,54%
ROA (%):		40,57%	33,31%	29,32%	26,86%	24,92%	23,98%	23,76%	24,14%	25,07%	26,55%
ROS (%):		10,81%	11,15%	11,49%	12,19%	12,40%	12,61%	12,81%	13,02%	13,21%	13,41%

Fuente: Autor del Proyecto

- **ROI (Retorno de la Inversión):** Nos indica el margen de rentabilidad que se genera con respecto a la inversión realizada en cada periodo evaluable necesaria para el funcionamiento de la empresa. En el caso particular, se puede observar una tendencia de crecimiento, del 82% en el primer año hasta un 287% en el último periodo evaluable, lo cual indica que los ingresos obtenidos tienen una capacidad absoluta de soportar la inversión periódica necesaria para la operación.

- **ROE (Rentabilidad Sobre Recursos Propios):** Muestra la rentabilidad que obtiene la empresa sobre los recursos de su propia procedencia (socios o accionistas). En el modelo de evaluación se puede observar un comportamiento decreciente por efectos del incremento del patrimonio en una mayor proporción que los ingresos, pasando este indicador del 58,12% en el primer periodo al 28,60% en el noveno, no obstante el decimo periodo se evidencia una recuperación considerable, teniendo en cuenta que para este periodo la mayor parte de los activos se ha depreciado totalmente.
  
- **ROA (Retorno Sobre los Activos):** Permite observar la relación entre las utilidades generadas por la operación del negocio y los activos con los cuales se opera para obtener esta utilidad. Revisando el comportamiento de este indicador, se observa una tendencia a la baja desde el periodo uno hasta decimo periodo evaluable, lo cual es causado por el incremento en mayor proporción del valor de los activos con respecto al incremento de las ventas o ingresos.
  
- **ROS (Retorno Sobre las Ventas):** Muestra la relación entre la utilidad neta obtenida por la operación de la empresa y el monto de las ventas, esto nos permite en primer lugar determinar la proporción que representan las utilidades en las ventas obtenidas en un periodo determinado. Evaluando el comportamiento de este indicador, en el periodo global de evaluación se puede observar un aumento significativo teniendo en cuenta que la proporción de los costos con respecto a los ingresos se mantienen o tiende a disminuir.

## 7.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

Una vez terminado el análisis, se evidencia desde la perspectiva financiera que la idea de negocio es pre-factible, de acuerdo con las apreciaciones descritas a continuación:

- Dadas las condiciones económicas, de mercado y financiación se puede establecer que el proyecto es viable en vista de que las variables evaluadas como Valor Presente Neto y TIR arrojan resultados positivos de acuerdo a sus condicionales. ( $VPN > 0$ ), ( $TIR > WACC$ ) y ( $TIR > Ke$ ).
- Estimadas las proyecciones la compañía presenta un atractivo crecimiento en ventas, utilidades y flujo de caja, aunque en los primeros tres años de la evaluación la caja de la empresa se ve afectada en comparación con los años siguientes por el mayor valor de intereses pagados al banco, este fenómeno se va superando a medida de que la deuda es cancelada y el EBITDA generado por la compañía proporciona a la empresa una mayor disponibilidad de caja para atender sus obligaciones.
- Realizando un análisis de sensibilidad se puede establecer que para que los flujos traídos a presente generen un VPN mayor a cero y una TIR mayor al costo de capital y al costo de patrimonio, como mínimo los ingresos deben incrementarse en un 55% sobre el presupuesto del personal requerido para la operación.
- El modelo permite generar escenarios para analizar las principales variables que pueden variar dependiendo de los indicadores económicos y operativos, con el fin de analizar los resultados obtenidos y establecer cuáles son los escenarios donde el proyecto se consideraría viable para su ejecución.

## 7. CONCLUSIONES

- La empresa posee una ventaja competitiva basada en la experiencia de sus socios en la ejecución de los diferentes procesos en el sector.
- La periodicidad de la contratación de los servicios por parte de las entidades permite una mayor participación de todas las empresas en los diferentes procesos de selección y contratación de servicios.
- Los servicios a prestar se encuentran claramente definidos y existe una amplia oferta con respecto al recurso humano involucrado a estos.
- El análisis de los competidores de la empresa, permitió conocer las fortalezas que posee cada actor del mercado, lo cual se muestra como una gran oportunidad para el establecimiento de estrategias para la naciente empresa.
- Los cambios en la legislación colombiana aplicable a los procesos del sector de la salud representa circunstancialmente mejorar las condiciones del sector, asegurando así la demanda por parte de las entidades que requieren de los servicios especializados que prestará la naciente empresa.
- Es necesario establecer los medios para dar a conocer los servicios ofrecidos de la empresa y lograr de esta manera, captar una porción de mercado de acuerdo a los lineamientos estratégicos planteados para la firma de consultoría.
- El tamaño del proyecto fue posible determinarlo gracias al análisis de todas las entidades que figuraban como potenciales clientes para los servicios enmarcados dentro del portafolio de la naciente empresa, teniendo en cuenta además la mano de obra a utilizar y la inversión inicial del proyecto.
- Para la determinación del lugar en el cual estará localizada la empresa se tomaron factores como costos de arrendamiento, exclusividad de la zona, proximidad al cliente, facilidad de acceso. Estos factores permitieron determinar que el lugar más factible

para emplazar la empresa será el barrio El Prado en un local arrendado, ubicado en la zona oriental de la ciudad de Bucaramanga.

- El análisis de los recursos necesarios para el establecimiento de los procesos de la naciente empresa, permitió determinar la combinación más acertada, teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos, tecnológicos, así como el presupuesto necesario para la implantación de cada uno de ellos.
- Para la conservación de los activos fijos de la empresa se utiliza un enfoque basado en procesos, de los cuales se documentan los procedimientos relacionados, la caracterización y diagramas de acuerdo con los tres procesos macros determinado; Procesos directivos, encargados del establecimiento de las estrategias y manejo integral de la empresa; Procesos operativos, representan los procesos misionales de la empresa y los procesos administrativos, que se fundamentan como el apoyo para que las actividades de los procesos directivos y operativos se lleven a cabo sin contratiempos.
- Mediante el análisis de la estructura básica de la empresa, fue posible establecer los lineamientos estratégicos, conducentes a determinar la razón de ser y la visión de la organización; así como los objetivos estratégicos, la política de calidad y los valores organizacionales, conceptos que servirán de referente para la medición constante en cuanto al cumplimiento de metas de la empresa.
- La forma en que se definió la estructura organizacional de la empresa, permitió establecer las áreas en las cuales estará dividida una vez conformada y los cargos que estarán inmersos en cada una de ellas, facilitando el manejo de la organización.
- El levantamiento de la cadena de valor permitió definir los 2 pilares básicos para el desarrollo y sostenimiento de la empresa; tanto la generación constante y creciente de valor, así como la satisfacción y fidelización de los clientes; a través de los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- El establecimiento de los perfiles de los cargos, se plantea como un factor importante para la selección del personal que conformará cada uno de los procesos de la empresa. Esta selección estará respaldada por características distintivas para cada cargo, en cuanto a educación, experiencia, formación y funciones a realizar dentro de la empresa, asegurando que el personal contratado posea las competencias necesarias para asegurar la calidad en los procesos.
- El tipo de sociedad seleccionada Sociedad por Acciones Simplificadas, permitirá una mejor adaptación al medio económico debido a su flexibilidad en la creación y manejo de su administración.
- El Estado Colombiano ofrece la oportunidad a través de mecanismos para que cualquier ciudadano con iniciativa pueda crear empresas de acuerdo con la normatividad y legislación vigente sin tipo de restricción para su funcionamiento.
- Al constituir una persona jurídica, se podrán obtener mayores oportunidades de negocio, ya que al momento de ofrecer los servicios se podrá realizar transacciones comerciales con otras empresas con una mayor credibilidad y respaldo.
- Finalmente la creación de empresa, dará lugar a reconocimiento y posicionamiento desde el inicio de la actividad, y proporcionará las pautas para direccionarse correctamente generando así empleo, ingresos al país con sus aportes tributarios; así mismo no desconocer la norma para no incurrir en costos elevados por multas y tributos excesivos que podrían hacer que el proyecto fracasará.
- Dadas las condiciones económicas, de mercado y financiación se puede establecer que el proyecto es viable en vista de que las variables evaluadas como Valor Presente Neto y TIR arrojan resultados positivos de acuerdo a sus condicionales. ( $VPN > 0$ ), ( $TIR > WACC$ ) y ( $TIR > Ke$ ).
- Estimadas las proyecciones la compañía presenta un atractivo crecimiento en ventas, utilidades y flujo de caja, aunque en los primeros tres años de la evaluación la caja de la empresa se ve afectada en comparación con los años siguientes por el mayor valor de intereses pagados al banco, este fenómeno se va superando a medida de

que la deuda es cancelada y el EBITDA generado por la compañía proporciona a la empresa una mayor disponibilidad de caja para atender sus obligaciones.

- Realizando un análisis de sensibilidad se puede establecer que para que los flujos traídos a presente generen un VPN mayor a cero y una TIR mayor al costo de capital y al costo de patrimonio, como mínimo los ingresos deben incrementarse en un 55% sobre el presupuesto del personal requerido para la operación.
- El modelo permite generar escenarios para analizar las principales variables que pueden variar dependiendo de los indicadores económicos y operativos, con el fin de analizar los resultados obtenidos y establecer cuáles son los escenarios donde el proyecto se consideraría viable para su ejecución.

## 8. RECOMENDACIONES

- Dada la pre-factibilidad presentada en cada uno de los estudios llevados a cabo, se recomienda pasar al nivel siguiente de estudio de factibilidad, accediendo a la información primaria para tener un nivel más acertado de las condiciones del sector y a su vez refinar las variables del estudio financieras tales como el VPN, la TIR, el Flujo de Caja, y el cálculo del valor terminal basado en el método del valor de continuidad para tener un escenario más real.
- Hacer un análisis constante de las todas las variables presentadas en el proyecto y que podrían afectar la implantación del mismo con el fin de asegurar su éxito futuro.
- Establecer mecanismos de servicio al cliente que permitan brindarle soporte a estos de una manera oportuna y eficaz, buscando constantemente su satisfacción y propendiendo por la superación de sus expectativas, lo cual permitirá a la futura empresa
- Una vez puesta en marcha la empresa, se recomienda contratar al personal teniendo en cuenta los perfiles que se definieron para cada uno de los posibles cargos para cada uno de los proyectos con el fin de garantizar resultados con calidad.
- Mantener un rubro dedicado a la publicidad mediante el cual se dé a conocer los servicios prestados por la empresa y permitiendo de esta manera una mayor participación del mercado.
- Propender por uniones temporales con empresas del sector de otras regiones que posean mayor experiencia con el fin de poder participar en procesos de contratación y sumar a la hoja de vida de la empresa, para futuras licitaciones que le permitan posicionarse en el mercado de Santander como una empresa líder en la prestación de servicios de consultoría en salud.

- Realizar constantemente análisis del mercado y benchmarking, buscando estar al tanto de los cambios en el entorno de la empresa y estar atentos a posibles oportunidades de negocio que se puedan presentar.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con el fin de mejorar continuamente los procesos de la empresa y de esta manera aumentar la competitividad en el mercado.
- Revisar constantemente los activos de la empresa para identificar cuáles de ellos en un determinado momento son ociosos y de esta manera no generar carga financiera en el largo plazo.
- Realizar periódicamente análisis de la información financiera de la empresa para así, prever posibles desequilibrios que puedan desestabilizar la operación de la empresa y a su vez contribuir en la toma acertada de decisiones.
- Realizar un análisis que permita identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el proyecto.

## CIBERGRAFÍA

- <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>
- <http://www.actualicese.com/opinion/formalizacion-empresarial-incentivos-tributarios-i-gabriel-vasquez-tristancho/>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo96.htm>
- <http://fepavco.com/ARCHIVOS/INFORME%20DE%20GESTION%202011.pdf>
- [http://www.fiap.cl/prontus\\_fiap/site/artic/20100622/asocfile/20100622113301/](http://www.fiap.cl/prontus_fiap/site/artic/20100622/asocfile/20100622113301/). TÉLLEZ Juana, Algunos puntos de reflexión para la implementación de Multifondos en Colombia, Grupo BBVA.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml>
- <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Educaci%C3%B3nyculturasaludempleoy pobreza.aspx>
- <http://www.noticias.com.co/2010/09/17/contratacion-publica-corrupcion-e-impacto-en-la-ciudadania/>
- <http://www.elfrente.com.co/economia/mala-calidad-del-empleo-campea-en-Bucaramanga>
- [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-8791405.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8791405.html)

## **ANEXOS**

### **ANEXO A. PROCEDIMIENTOS**

## 1. OBJETIVO

Dar tratamiento a las glosas presentadas por las entidades responsables del pago de servicios de salud realizadas a las facturas emitidas por el cliente, con el fin de definir el valor real a pagar.

## 2. ALCANCE

Aplica desde la recepción de las facturas objetadas por las entidades responsables del pago de servicios de salud, su trámite respectivo; hasta el envío de la contestación de glosas a las entidades responsables del pago de servicios de salud.

## 3. RESPONSABLE

Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas

## 4. DEFINICIONES

**Auditoría Médica:** Evaluación, análisis y recomendaciones de mejoramiento, de los aspectos técnico científicos y humanos relacionados con los procesos de evaluación, diagnóstico y conductas decididas con el usuario por el equipo de salud el prestador.

**Auditoría Administrativa:** Evaluación, análisis y recomendaciones de mejoramiento, de los aspectos técnico administrativos y financieros y de apoyo logístico relacionados con los procesos de prestación de servicios de atención en salud y la correcta utilización por parte del usuario.

**Glosa:** Es una no conformidad que afecta en forma parcial o total el valor de la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión integral, que requiere ser resuelta por parte del prestador de servicios de salud.

**Glosas Por Facturación:** se presenta cuando hay diferencias al comparar el tipo y cantidad de los servicios prestados con los servicios facturados, o cuando los conceptos pagados por el usuario no se descuentan en la factura (copagos, cuotas moderadoras, periodos de carencia u otros), o cuando se presenten los errores administrativos generados en los procesos de facturación

**Glosas Por Tarifas:** todas aquellas que se generan por existir diferencias al Comparar los valores facturados con los pactados.

**Glosas Por Soportes:** todas aquellas que se generan por ausencia, enmendaduras o soportes incompletos o ilegibles

**Glosas Por Autorización:** cuando los servicios facturados por el prestador de servicios de salud, no fueron autorizados o difieren de los incluidos en la autorización de la entidad responsable del pago o cuando se cobren servicios con documentos o firmas adulteradas.

**Glosas Por Cobertura:** todas aquellas que se generan por cobro de servicios que no están incluidos en el respectivo plan, hacen parte integral de un servicio y se cobran de manera adicional o deben estar a cargo de otra entidad por no haber agotado o superado los topes.

**Glosas Por Pertinencia:** todas aquellas que se generan por no existir coherencia entre la historia clínica y las ayudas diagnósticas solicitadas o el tratamiento ordenado, a la luz de las guías de atención, o de la sana crítica de la auditoría médica. De ser pertinentes, por ser ilegibles los

diagnósticos realizados, por estar incompletos o por falta de detalles más extensos en la nota médica o paramédica relacionada con la atención prestada.

**Glosas Por Devoluciones:** Es una no conformidad que afecta en forma total la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión preliminar y que impide dar por presentada la factura. Las causales de devolución son taxativas y se refieren a falta de competencia para el pago, falta de autorización principal, falta de epicrisis, hoja de atención de urgencias u odontograma, factura o documento equivalente que no cumple requisitos legales, servicio electivo no autorizado, profesional que ordena no adscrito en el caso de servicios ambulatorios de carácter electivo, falta de soportes para el recobro por CTC, tutela, ATEP y servicio ya cancelado. No aplica en aquellos casos en los cuales la factura incluye la atención de más de un paciente o servicios y sólo en una parte de ellos se configura la causal. La entidad responsable del pago al momento de la devolución debe informar todas las diferentes causales de la misma.

**Respuesta a Glosas o Devoluciones:** Las respuestas a glosas y devoluciones se deben interpretar en todos los casos como la respuesta que el prestador de servicios de salud da a la glosa o devolución generada por la entidad responsable del pago.

## 5. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Decreto 4747 de 2007 por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de servicios de salud y la resolución 3047 de 2008 por el cual se definen formatos, mecanismos de envío procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el decreto 4747 de 2007.

El acuerdo 008 establece las actividades, procedimientos y medicamentos en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado y no Subsidiado.

Las glosas y/o devoluciones que no cumplen con la normatividad en cuanto a fecha de envío son consideradas extemporáneas y se realiza la respectiva devolución a las entidades responsables del pago de servicios de salud.

Las facturas que corresponden a devoluciones totales, se relacionan y se toma una fotocopia de los motivos de devolución con el fin de ser enviada al área de facturación.

## 6. DESARROLLO

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1	Recepción, verificación, escaneo y radicación de la Glosa Inicial. El Técnico Radicador de Glosas, recepciona la glosa y/o devolución y verifica en el Software de Auditoría que cumplan con la fecha establecida en la Normatividad, y realiza la respectiva radicación de la glosa inicial y/o devolución.	Técnico de Auditoría	Software de Auditoría Cuentas Entregadas a Facturación
2	Ingreso al sistema de la Glosa: Una vez revisada la información y recepcionada la glosa, el Técnico Radicador de Glosas coloca el sello de recibido de la glosa y realiza el respectivo ingreso al Software de Auditoría, cumpliendo con	Técnico Radicador de Glosas	Software de Auditoría

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	los códigos establecidos por la normatividad vigente, teniendo en cuenta la información suministrada por la Entidades Responsables del Pago de Servicios de Salud.		
3	Clasificación y entrega de la información. Posteriormente realiza impresión de la información radicada y se organiza según Entidades Responsable del Pago, para que posteriormente sea entregada a cada Técnico de Glosas según corresponda.	Técnico de Auditoría	Software de Auditoría
4	El Técnico Radicador de Glosas envía a cada Técnico de Glosas, los paquetes con las glosas según la ERP que tenga a su cargo.	Técnico de Auditoría	Formato Glosa Entregada
5	Clasificación de la Objeción en Médica y Administrativa. Una vez recibidas las Glosas por parte de los Técnicos de Glosas, estos las clasifican en Pertinencia Médica y Pertinencia Administrativa.	Técnico de Auditoría	-----
6	Búsqueda de Soportes: En el caso de que sea Pertinencia Médica, se solicita Historia Clínica y demás soportes requeridos. En el caso de que sea Pertinencia Administrativa, se verifican derechos del Paciente, tarifas, y demás soportes requeridos (Historia Clínica si es necesario, entre otros).	Técnico de Auditoría  Auxiliar Administrativo	Requerimiento de Historias Clínicas  Solicitud Soportes
7	<p>Respuesta a la Objeción y Revisión de la misma. Si se trata de un trámite administrativo, el Gestor responde la glosa administrativa en el Software de Auditoría en donde se diligencia el número de la factura y el valor aceptado, teniendo en cuenta los contratos, manuales tarifarios y convenios que están establecidos con cada entidad responsable del pago teniendo en cuenta, el decreto 4747, la resolución 3047 de 2008 y el acuerdo 008 de 2009.</p> <p>Si se trata de un trámite de pertinencia médica, se revisa la historia clínica (si es aplicable) y el Auditor Médico responde la glosa en el Software de Auditoría, donde se diligencia el número de la factura, valor aceptado, teniendo en cuenta la resolución 3047 de 2007 en la Tabla No.1 Numeral 9 (Respuestas a Glosas o Devoluciones).</p>	Técnico de Auditoría  Médico Auditor  Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas	informe de Glosas  Registro en Software de Auditoría
	<p>Una vez contestada la Glosa por pertinencia Médica, esta se entrega al Técnico de Glosas correspondiente para que sea revisada e impresa en espera de ser firmada por el Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas, para posteriormente ser confirmada.</p> <p>Llegado el caso que la revisión por parte del Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas dé lugar a corrección, se remiten nuevamente al Técnico de Glosas responsable para su corrección médica o administrativa. Posteriormente la corrección es enviada nuevamente al Coordinador de Auditoría de Cuentas Médicas para su respectiva firma. Si la glosa es aceptada, para re facturar se debe realizar envío de ello al área de facturación y se realiza el envío junto con los soportes que determinan la re facturación a la Empresa Responsable del Pago.</p>	Técnico de Auditoría  Médico Auditor  Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas	Glosas

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	Una vez realizada dicha actividad, el Técnico de Auditoría respectivo, confirma en el sistema el trámite realizado.		
8	El Auxiliar Administrativo debe realizar el envío de respuesta a glosa con sus soportes. Se Confirman las respuestas en el Software de Auditoría, se consolida en paquetes la información por cada entidad responsable del pago, a cada paquete se le realiza hoja de envío dirigido a la entidad pagadora que incluye una tabla con las siguientes columnas: número consecutivo, número de trámite, número de factura y el valor aceptado por la entidad. Estos paquetes se radican en la ERP, obteniéndose de ella el recibido con firma y sello	Técnico de Auditoría Técnico en Gestión de Cartera Coordinador Auditoría de Cuentas Médicas Auxiliar Administrativo	Software de Auditoría
9	Radicación y envío a la empresa Responsable del Pago. Envío el oficio junto con las respuestas de glosas de las facturas a cada una de las entidades responsables del pago de servicios de salud, registrando el recibido con firma y sello.	Técnico de Auditoría Auxiliar Administrativo	Informe de Auditoría

## 7. REGISTROS

Formato Glosa Entregada  
Acta de Conciliación  
Solicitud Soportes  
Requerimiento de Historias Clínicas  
Informe de Glosas

## 8. DOCUMENTOS APLICABLES

Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad

Decreto 4747 de 2007 Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones

Resolución 3047 de 2008 por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007.

## 9. CONTROL DE MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN
Marzo de 2011	0	Emisión Inicial

## 1. OBJETIVO

Definir los pasos a seguir para llevar a cabo la ejecución de una Interventoría de Régimen Subsidiado teniendo en cuenta los aspectos más importantes para cada uno de los municipios contratados

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la ejecución de Interventorías a la administración de Recursos de Régimen Subsidiado desde la visita a los entes territoriales y EPS's para la recolección de información hasta la entrega de resultados y liquidación del contrato.

## 3. RESPONSABLE

Coordinador Interventoría de Régimen Subsidiado

## 4. DEFINICIONES

**Interventorías del Régimen Subsidiado:** proceso que se realiza a los contratos entre el municipio y las EPS's y estas a su vez con las IPS's en el régimen subsidiado.

**Contrato de Aseguramiento:** contrato que realiza el municipio con las EPS's para la prestación de los servicios de salud a la población vulnerable.

## 5. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

El diagnóstico, plan de mejoramiento y el seguimiento hecho a este último se realizan por única ocasión cuando se contrata por primera vez con el municipio.

Las peticiones, quejas y reclamos se tramitan a través del Coordinador de Interventoría las cuales deben ser resueltas en un plazo máximo de 5 días luego de su recepción.

Bimestralmente el Coordinador de Interventoría se encargará de realizar llamadas de seguimiento a cada uno de los municipios con los cuales se tenga una relación contractual con el fin de conocer los avances o novedades presentadas en el proceso y entrar a realizar acciones correctivas o de mejora.

El Coordinador del Régimen Subsidiado revisa los informes que elabora cada profesional universitario y técnico, evaluando su adecuación y conveniencia para posteriormente ser enviado a los municipios.

## 6. DESARROLLO

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Planeación de las Actividades. Con base en el cronograma de actividades se planean las visitas a realizar a cada municipio	Profesionales y Técnicos de Interventoría	Cronograma de Actividades
2	Diagnóstico de las condiciones iniciales del municipio: Esta labor se realiza sólo la primera vez que se contrata con el municipio con el fin de conocer como se lleva a cabo los procesos de gestión de régimen subsidiado en las IPS, EPS y ente territorial. Este diagnóstico se hace mediante el análisis de los criterios de afiliación de población vinculada, contratación y gestión de recursos disponibles para la ampliación de la cobertura.	Profesionales y Técnicos de Interventoría Coordinador del Proyecto	Informe Diagnóstico
3	Diseño del plan de mejoramiento. Luego de conocer la situación actual de la gestión del régimen subsidiado en el municipio en estudio, se definen ciertas opciones de mejora con el fin de ajustar los procesos y eliminar las no conformidades que se presentan en su desarrollo.	Profesionales y Técnicos de Interventoría Coordinador del Proyecto	Plan de Mejoramiento
4	Seguimiento al plan de mejoramiento. Se evalúa el cumplimiento y grado de avance de los objetivos y estrategias propuestas en el plan de mejoramiento.  Visitas periódicas a los municipios basándose en el cronograma de actividades, asociado a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo con el fin de constatar que se realicen las actividades planeadas.  Las encuestas de satisfacción de los usuarios se realizan trimestralmente y se entrega el informe al Ente territorial una vez realizada y tabulados los datos.  Visitas a las EPS-S. Cada vez que se realiza visita al municipio, se hace con el fin de revisar sus instalaciones, los mecanismos de apoyo a usuarios así como a la gestión de quejas y reclamos  Una vez realizada la visita se levanta el acta de visita. Este seguimiento se hace continuo durante la ejecución del proyecto	Profesionales y Técnicos de Interventoría Coordinador del Proyecto	Informe de Seguimiento al Plan de Mejoramiento  Encuestas de Satisfacción de Usuarios  Acta de Visita  Informe Encuesta
5	Entrega de resultados y liquidación de contratos de aseguramiento. En esta etapa se realiza la entrega formal de los resultados obtenidos para efectuar la liquidación de los contratos de aseguramiento.	Profesionales y Técnicos de Interventoría Coordinador del Proyecto	Formato Liquidador

**7. REGISTROS**

Informe Diagnóstico  
 Encuestas de Satisfacción de Usuarios  
 Informe Encuesta  
 Acta de Visita  
 Plan de Mejoramiento  
 Formato Liquidador

**8. DOCUMENTOS APLICABLES**

Resolución 0660 de 25 febrero de 2008. Prestación de servicios de interventoría del Régimen subsidiado  
 Decreto 1964 del 31 mayo de 2010. Contrato electrónico  
 Decreto 1965 del 31 mayo de 2010. Flujo ágil de recursos  
 Resolución 1982 del 28 mayo de 2010. Requerimientos mínimos de información BD afiliados.  
 Resolución 2114 del 9 junio de 2010. Declaración de Giro DGA y otros.  
 Resolución 2042 del 1 junio de 2010  
 Resolución 2030 del 1 junio de 2010  
 Resolución 2308 del 1 junio de 2010. Modifica a la resolución 2114.  
 Acuerdo 415 del 29 mayo de 2009. Modifica las condiciones de operación del régimen subsidiado.  
 Ley 1138 de enero de 2011

**9. CONTROL DE MODIFICACIONES**

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN
Marzo de 2011	0	Emisión Inicial

## 1. OBJETIVO

Generar el recaudo institucional mediante el cobro administrativo efectivo a todas las Empresas y Entidades que sean deudoras de la institución contratante, contribuyendo al autofinanciamiento y sostenimiento de la institución.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los deudores de la institución contratante, sean estas personas naturales o jurídicas, y cuyas deudas sean por concepto de la prestación de los servicios u otros conceptos relacionados con el funcionamiento de la entidad contratante.

Inicia desde la entrega de la relación de facturas a los gestores operativos de cartera y finaliza registrando el pago correspondiente de cada deudor.

## 3. RESPONSABLE

Coordinador Gestión de Cartera

## 4. DEFINICIONES

**Cuentas Por Cobrar:** Son las sumas de dinero adeudadas a la institución contratante por concepto de venta de servicios soportadas legalmente mediante la radicación de la factura en la entidad responsable de pago, con los debidos anexos según los términos de los contratos vigentes y/o de la normatividad.

**Cartera:** Es la totalidad de las cuentas por cobrar, la cual es susceptible de cobro administrativo (o persuasivo) y de cobro prejurídico y jurídico (o coactivo) según su antigüedad y dificultad de recaudo.

**Cobro Administrativo:** Es la etapa inicial del cobro en la cual se trata por medios formales y persuasivos de recuperar la cartera más reciente de los deudores, en la fase denominada cartera por vencer (o vencida menor a 60 días).

**Cobro Prejurídico y Jurídico:** Es la etapa posterior del cobro, en la cual se utilizan mecanismos pre jurídicos y jurídicos de la facturación enviada al área jurídica por parte del área de cartera propiamente dichos, con el fin de recuperar las cuentas de dudoso y difícil recaudo, las cuales se denominan cartera morosa. También aplica para el cobro de obligaciones recientes pero de entidades de las cuales se desconfíe el pago oportuno de sus deudas por motivos financieros o jurídicos conocidos.

**Estado De Cuenta:** Es el soporte entregado por la aplicación de cartera, que nos muestra el saldo real y actualizado de las facturas susceptibles de cobro y sobre las cuales se pueden realizar acciones de cobro y/o ajustes contables.

**Nota débito:** Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota. Este documento incrementa el valor de la deuda o saldo de la cuenta, ya sea por un error en la facturación, interés por mora en el pago, o cualquier otra circunstancia que signifique el incremento del saldo de una cuenta.

**Nota crédito:** Es el comprobante que una empresa envía a su cliente a su cliente, con el objeto de informar la acreditación en su cuenta un valor determinado, por el concepto que se indica en la misma nota. Algunos casos en que se emplea la nota crédito pueden ser por: avería de productos vendidos, rebajas o disminución de precios, devoluciones o descuentos especiales, o corregir errores por exceso en la facturación. La nota crédito disminuye la deuda o el saldo de la respectiva cuenta.

**Glosa:** Son las objeciones totales o parciales que se realizan a la facturación enviada a las entidades responsables del pago, teniendo en cuenta la normatividad vigente, lo pactado en el contrato y los criterios basados en la auditoría.

**ERP:** Empresa Responsable de Pago

## 5. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Las facturas comienzan a ser susceptibles de cobro al momento de ser radicadas en las Empresas. Se consideran por vencer durante el primer mes de radicación ya que las condiciones de venta (pago del servicio) son a 30 días. Posteriormente ya se consideran facturas vencidas susceptibles de cobro administrativo y a los 60 días se consideran facturas morosas susceptibles de cobro prejurídico y jurídico.

La cobranza a Empresas y respuestas a glosas requiere el apoyo permanente de los procesos relacionados con la facturación que genera la entidad contratante.

Los movimientos sobre las diferentes cuentas por cobrar afectan de manera directa la contabilidad de la institución contratante y sus estados financieros, por lo tanto deben hacerse con pleno soporte del movimiento a realizar.

El cobro debe hacerse de manera secuencial y continua hasta terminar con el producto del proceso el cual es el recaudo de recursos en la Sección de Tesorería de la institución contratante.

## 6. DESARROLLO

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Recepción relación de facturas. Se recibe por parte del área de radicación la respectiva relación de facturas de las diferentes empresas a las cuales se presta el servicio de salud en la empresa contratante	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de relación de facturas a la empresa de envío
2	Verificar si la relación posee sello de recibido emitido por parte de las empresas. El Técnico en Gestión de Cartera encargado de cada empresa revisa que la relación de facturas enviada por el área de radicación, tenga el sello de recibido y la fecha de recepción de estas en cada ERP con la empresa contratante	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de relación de facturas a la empresa de envío

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
3	Confirmar que la relación posee el sello de recibido emitido por la ERP. Si la relación de facturas posee el respectivo sello y fecha pase a la actividad No 5 de lo contrario pase a la actividad No 4.	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de relación de facturas a la empresa de envío
4	Devolución de relación de facturas al área de radicación.	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de relación de facturas a la empresa de envío
5	Realizar la respectiva radicación de facturas en el Software de Cartera. Verificando que las salidas emitidas por el sistema sean las mismas enviadas por el área de radicación en la relación de facturas. En caso de presentarse diferencias en los valores, se realiza corrección manual de las mismas, la cual se tendrá en cuenta en el momento de la conciliación.	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de relación de facturas a la empresa de envío
6	Se extrae la información (radicados y recaudos del mes) del Software de Cartera y se exportan a los archivos de Excel donde se realiza la respectiva clasificación: la cartera se clasifica por edades de vencimiento (de 1-30 días, de 31-60 días de 61-90 días de 91-120 días de 121-180 días de 181-360 días y de más de 360 días) y por vigencia, dependiendo del año en que se prestó el servicio y se radicó la factura ante la ERP.	Técnico en Gestión de Cartera	Estados de cartera
7	Se genera el estado de cuentas por cobrar a cada empresa responsable del pago.	Técnico en Gestión de Cartera	Estado De Cuentas Por Cobrar
8	Gestión del cobro administrativo. Se llama a las empresas responsables del pago y se deja un registro de la persona con quien se habló y si se llegó a algún acuerdo de pago. En caso de no presentarse una respuesta satisfactoria, es necesario acudir a estancias jurídicas.	Técnico en Gestión de Cartera	Gestión de Llamadas
9	Cobrar permanentemente las obligaciones de los deudores. <b>a.</b> Se entrega el estado de cartera general a cada uno de los técnicos de cartera. <b>b.</b> Se llama todas las empresas deudoras para verificar los pagos, la fecha y el monto probable. <b>c.</b> Se realiza el registro de estado de cartera por empresas por número de días de deudas para enviar a la empresa deudora. <b>d.</b> Se visita las diferentes empresas para persuadir el pago oportuno de las obligaciones pendientes. <b>e.</b> Se discrimina la cartera mayor a 60 días que no tenga objeciones y se organiza para realizar la entrega al abogado.	Técnico en Gestión de Cartera	Registro de estado de cartera por empresa Gestión de Llamadas Control de visitas.
10	Recibir y registrar el pago correspondiente de cada empresa	Técnico en Gestión de Cartera	Extracto bancario Recibo de caja

## 7. REGISTROS

Estados de cartera  
Gestión de Llamadas  
Control de visitas  
Registro de relación de facturas a la empresa de envío  
Actas de conciliación  
Extracto bancario  
Recibo de caja

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN
Marzo de 2011	0	Emisión Inicial

## 1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de actividades necesarias para el registro oportuno y eficaz de los pacientes que ingresan a la IPS, así como los servicios o procedimientos que le fueron aplicados durante su estancia en la entidad y que posteriormente serán cobrados a las Entidades Responsables de Pago.

## 2. ALCANCE

Desde la admisión de cada uno de los pacientes, hasta la entrega de la facturación a las Entidades Responsables de Pago.

## 3. RESPONSABLE

Coordinador Proyecto de Facturación de Servicios de Salud

## 4. DEFINICIONES

**Factura:** Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante tiene para acreditar la venta de servicios u otros afectos, porque con ella queda concluida la operación.

**RIPS:** Registro Individual de Prestación de Servicios

**Admisiones:** es el proceso mediante el cual se ingresa a un paciente para iniciar la atención en una Institución Prestadora de Servicios de salud.

**AIU:** Atención Inicial De Urgencias

## 5. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

En caso de no respuesta a la solicitud de autorización del servicio, se deben anexar a la cuenta los tres (3) avisos y la notificación al ente territorial, con lo cual se procederá a realizar el envío y radicación de la facturación, de acuerdo a lo descrito en la normatividad vigente.

## 6. DESARROLLO

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1	Admisionar al paciente. Verificar los derechos del usuario en cuanto a la identificación del régimen de afiliación al que este pertenece, actualizar o crear datos del paciente en el sistema y realizar la apertura del ingreso para el cargue de las ordenes de los servicios.	Admisionista	Software de Facturación
2	Solicitar las autorizaciones de la prestación de los servicios.	Liquidador de Cuentas Médicas	Software de Facturación

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	<p>La ejecución de este procedimiento requiere tener en cuenta como mínimo las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de autorización de servicios posteriores a la atención inicial de urgencias. (Ambulatorios – Hospitalarios), siguiendo los lineamientos previstos en la Resolución 3047 de 2008, utilización de los formatos descritos en la norma para las entidades responsables de pago que hayan enviado la información sobre los correos a utilizar para recepción y envío de datos, con las demás empresas se deber dejar evidencia de las gestiones adelantadas ya sea vía correo certificado, visitas periódicas o vía fax.</li> </ul>		<p>Colillas de Fax          E-mail          Comunicados Escritos</p>
3	<p>Recolectar la información que sirva de soporte de las cuentas activas. Realizar la recolección y organización de soportes de los pacientes egresados diariamente para adjuntarlos a las facturas, una vez estas hayan sido generadas.</p>	<p>Liquidador de Cuentas Médicas</p>	<p>Historia Clínica          Software de Resultados Exámenes Médicos</p>
4	<p>Hacer la facturación de los servicios prestados. Una vez recopilados los soportes, el liquidador de cuentas médicas deberá realizar la revisión y cargue de los servicios prestados a los pacientes en los diferentes centros de costos.</p> <p>Al momento de terminar el proceso de la facturación, se deben entregar las cuentas debidamente organizadas y soportadas de acuerdo a los requisitos particulares de cada contrato, entre otros, la autorización de servicios, documentos de identificación del usuario, soportes de la historia clínica y formatos exigidos por la normatividad legal vigente.</p>	<p>Liquidador de Cuentas Médicas</p>	<p>Software de Facturación</p>
5	<p>Revisoría técnica de cuentas medicas. Realizar la revisoría detallada de las cuentas medicas con el fin de evitar que las facturas sean presentadas ante las entidades responsables de pago con inconsistencias técnicas como cobro no pertinente de servicios no facturables, sobre facturación, falta de soportes, autorizaciones de servicios y en la revisoría financiera determinar si las tarifas están acordes al contrato establecido con las entidades responsables de pago y de acuerdo a los porcentajes.</p> <p>Al momento de detectar errores en las facturas que no sean subsanables inmediatamente, estas serían devueltas al liquidador con el fin de</p>	<p>Revisor de Cuentas Médicas</p>	<p>Software de Control de Trazabilidad de facturas</p>

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	retroalimentar la falta al mismo y a su vez la corrija.		
6	Generar los Registros Individuales de Prestación de Servicios. Organizar la facturación por entidad responsable de pago y por contrato, generar los RIPS y relación de las facturas enviadas a radicación para cobro.	Auxiliar Administrativo	Software de Control de Trazabilidad de facturas
7	Generación de informes. Elaborar los informes consolidados mensuales de los ingresos realizados, facturación generada, anulada y radicada	Coordinador del Proyecto Técnico de Sistemas	Informe General

## 7. REGISTROS

Software de Facturación  
 Colillas de Fax - E-mail  
 Comunicados Escritos  
 Software de Control de Trazabilidad de facturas  
 Informe General  
 Historia Clínica  
 Software de Resultados Exámenes Médicos

## 8. DOCUMENTOS APLICABLES

- Decreto 4747 de 2007 Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones
- Resolución 3047 de 2008 por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007.
- Resolución 3374 del 2000, se reglamentan los datos básicos que deben reportar los prestadores de servicios de salud y las entidades administradoras de planes de beneficios sobre los servicios de salud prestados.

## 9. CONTROL DE MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN
Marzo de 2011	0	Emisión Inicial

## ANEXO B. MANUAL DE FUNCIONES

GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE	CÓDIGO	MF-GD-01
CARGO JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA		
PROCESO	GESTIÓN DIRECTIVA		
CARGOS SUPERVISADOS	Subgerente Técnico y Administrativo, Subgerente Técnico de Proyectos		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Organizar y direccionar estratégicamente el desempeño empresarial mediante la correcta y adecuada toma de decisiones y asignación de recursos.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Ejercer la representación legal de la Empresa	Diario
Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la compañía y señalarles su remuneración.	Diario
Presentar a la Junta Directiva oportunamente el balance general, el proyecto de distribución de utilidades y un informe sobre todos los asuntos de su cargo	Mensual
Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes de la empresa, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la empresa e impartirles órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la misma	Diario
Manejar la relación directa con los bancos (Obtención y renovación de préstamos, transacciones etc.)	Cuando se requiera
Cumplir los demás deberes que le señalen los reglamentos de la empresa y los que por su naturaleza le correspondan	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional. Título en Áreas Administrativas (Administración de empresas o relativas, Ingeniería industrial y/o afines)	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	4 años. Director Administrativo y/o gerente en procesos relacionados con el sector de la salud.		NO
FORMACIÓN	Especialización en Alta Gerencia Curso de Liderazgo Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Toma de decisiones Planeación estratégica Capacidad para transmitir ideas y persuadir Manejo adecuado de recursos Liderazgo Orientación hacia la solución de problemas Amplia visión de futuro Capacidad para trabajar bajo presión			

PERFIL DEL CARGO	
ASPECTOS DE PERSONALIDAD	
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo.	
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:	
Alto. Debe tomar decisiones, planear e implantar las estrategias organizacionales.	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la asignación inadecuada de recursos, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Junta directiva
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes a la Junta directiva con relación al desempeño de la empresa
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador y un teléfono celular
POR CONTACTO CON EL PÚBLICO	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia acerca de acuerdos, ajustes y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado, en sus contactos, actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con personas de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con la que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es constante
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Maneja ciertas partidas para el gasto y pago a proveedores y demás acreedores de la empresa
POR SUPERVISIÓN	Debe supervisar las actividades y decisiones tomadas por las Subgerencias

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente, o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para atender a los clientes u otros funcionarios relacionados con las actividades de la empresa
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	
Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CÓDIGO	MF-GD-02
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE		
PROCESO	GESTIÓN DIRECTIVA		
CARGOS SUPERVISADOS	Jefes de Oficina de Talento Humano, Jurídico, Financiero y de Sistemas		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Coordinar estratégicamente el desempeño del área administrativa de la empresa para el cumplimiento de las políticas y objetivos gerenciales.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos	Cuando se requiera
Evaluar permanente mente los riesgos de cada negocio adquirido e informarlo a la Gerencia	Diario
Revisar los indicadores de gestión y establecer planes de acción para su corrección en caso de presentarse desviación o bajos niveles de desempeño	Bimestral
Diseñar e implementar estrategias para cada uno de los proyectos en ejecución, en coordinación con el Subgerente Técnico de Proyectos, los cuales deberán estar orientados a garantizar una excelente calidad en la prestación de los servicios.	Diario
Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa	Diario
Definir actividades de capacitación para el personal del Área Administrativa	Mensual
Elaborar y presentar informes periódicos a la Gerencia sobre el funcionamiento administrativo de la Empresa	Mensual
Asumir las funciones de Gerente de la Empresa cuando las circunstancias lo requieran.	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional. Título en Áreas Administrativas (Administración de empresas o relativas, Ingeniería industrial y/o afines)	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	2 años. Director Administrativo y/o gerente en procesos relacionados con el sector de la salud.		NO
FORMACIÓN	Especialización en Alta Gerencia Curso de Liderazgo Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Toma de decisiones Planeación estratégica Capacidad para transmitir ideas y persuadir Manejo adecuado de recursos			

**PERFIL DEL CARGO**

Liderazgo Orientación hacia la solución de problemas Amplia visión de futuro Capacidad para trabajar bajo presión
ASPECTOS DE PERSONALIDAD
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo.
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:
Alto. Debe tomar decisiones, planear y organizar, bajo cierta supervisión por parte del Gerente de la empresa.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la asignación inadecuada de recursos, responsabilidades, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes a la Gerencia con relación al desempeño de los procesos a su cargo
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador y un teléfono celular
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	El empleado, en sus contactos, actúa en ocasiones con el apoyo del Gerente para el tratamiento de temas relacionados con el desarrollo de los procesos a su cargo
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Maneja ciertas partidas para el gasto y pago a proveedores y demás acreedores de la empresa
POR SUPERVISIÓN	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por cada una de las Oficinas del Área Administrativa

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente, o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Tareas que exigen poca esfuerzo físico, o que origina un nivel bajo de cansancio, , intermitente
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, así como la definición de tareas al personal a su cargo, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación
--

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	SUBGERENTE TÉCNICO DE PROYECTOS	CÓDIGO	MF-GD-03
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE		
PROCESO	GESTIÓN DIRECTIVA		
CARGOS SUPERVISADOS	Coordinadores de Proyecto		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Evaluar y realizar seguimiento y control de los proyectos en ejecución de la compañía, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas con los clientes.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Hacer reuniones conjuntamente con los coordinadores de los proyectos	Mensual
Realizar el análisis del estado de cada proyecto	Semanal
Establecer el plan de trabajo a desarrollar en cada proyecto	Mensual
Brindar asesoría técnica en la ejecución de las actividades de los proyectos	Diario
Monitorear, comparar el estado de avance de cada proyecto, revisar y tomar acciones correctivas en caso de requerirlo	Diario
Apoyar el proceso de licitaciones en el desarrollo del aspecto técnico de las propuestas.	Diario
Generar reportes e informes relacionados con el estado de avance de cada uno de los proyectos para apoyo a la gerencia	Mensual
Apoyo a las capacitaciones del personal operativo de los proyectos	Cuando se requiera
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional en ingenierías y/o en áreas administrativas.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	4 Años. Desempeñando cargos administrativos, de soporte y/o coordinación de proyectos relacionados con el sector salud.		NO
FORMACIÓN	Especialización en Alta Gerencia Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos Curso de Liderazgo Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Toma de decisiones Manejo adecuado de grupos de trabajo Manejo adecuado de recursos Liderazgo Orientación hacia la solución de problemas			

### PERFIL DEL CARGO

Amplia visión de futuro Trabajo en equipo Comunicación asertiva Alta Capacidad para trabajar bajo presión
ASPECTOS DE PERSONALIDAD
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo.
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:
Alto. Debe tomar decisiones, planear y organizar, bajo cierta supervisión por parte del Gerente de la empresa.

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño de los procesos, quejas de los clientes, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes a la Gerencia con relación al desempeño de su grupo de trabajo
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador y un teléfono celular
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	El empleado, en sus contactos, actúa en ocasiones con el apoyo del Gerente para el tratamiento de temas relacionados con el desarrollo de los procesos a su cargo
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada uno de los proyectos desarrollados
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se maneja dinero
POR SUPERVISIÓN	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por cada una de los Coordinadores de Proyecto

### NIVEL DE ESFUERZO

VISUAL/ MENTAL	Medio. Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente, o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para atender a los clientes y mostrar los equipos en exhibición
EMOCIONAL	Alto, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión, así como el trato con cada uno de los líderes de proceso en cuanto al desarrollo de los procesos a su cargo

### CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE OFICINA TALENTO HUMANO	CÓDIGO	MF-TH-04
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
PROCESO	ADMINISTRATIVO		
CARGOS SUPERVISADOS	Secretaria, Mensajero, Auxiliar Administrativo		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Planeación, organización control y distribución de los recursos. Además de la gestión y administración del talento humano

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la administración del recurso humano de la empresa	Diario
Organizar y coordinar actividades de compras	Diario
Organizar y coordinar el pago a proveedores	Semanal
Hacer seguimiento a las novedades del personal de los proyectos que ejecuta la firma	Diario
Realizar pagos de nómina	Diario
Suministrar soportes financieros al Jefe de Oficina Financiera	Diario
Organizar y coordinar la realización de licitaciones y convocatorias	Cuando se requiera
Coordinar y supervisar las respectivas legalizaciones de los contratos de la empresa	Cuando se requiera
Establecer Acciones Preventivas, Correctivas o de Mejora en los diferentes servicios que presta la empresa.	Cuando se requiera
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional. Áreas administrativas, salud y/o sistemas	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	3 Años. Desempeñando cargos administrativos relacionados con el sector salud		NO
FORMACIÓN	Selección, contratación y administración de personal Manejo de Nómina y seguridad social Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas Curso de Liderazgo		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Planear el trabajo en forma general y detallada. Organizar actividades para el mejoramiento continuo de su proceso. Manejar adecuada y responsablemente los documentos de la empresa Orientación hacia la solución de problemas Capacidad para transmitir ideas y persuadir			

**PERFIL DEL CARGO**

<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo.
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>
Media. Debe tomar decisiones, planear y organizar, según directrices del Subgerente Administrativo y Financiero.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>POR ERRORES</b>	Es responsable por errores tales como la mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Subgerencia Administrativa y Financiera.
<b>POR RESULTADOS FINALES</b>	Entrega de informes a la Subgerencia Administrativa y Financiera con relación al desempeño de los procesos a su cargo
<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	A su cargo se encuentra un computador
<b>POR CONTACTO CON EL PUBLICO</b>	El empleado, en sus contactos, actúa en ocasiones con el apoyo del Gerente o Subgerente Administrativo y Financiero para el tratamiento de temas relacionados con el desarrollo de los procesos a su cargo
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Se maneja información importante
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b>	Maneja ciertas partidas para el gasto y pago a proveedores y demás acreedores de la empresa
<b>POR SUPERVISIÓN</b>	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por el personal a su cargo

**NIVEL DE ESFUERZO**

<b>VISUAL/ MENTAL</b>	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
<b>MANUAL</b>	Medio. Debe digitar en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
<b>FÍSICO</b>	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para interactuar con los demás compañeros de trabajo
<b>EMOCIONAL</b>	Medio, debe estar atento a las peticiones de los mandos superiores, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación
--

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE OFICINA JURÍDICA	CÓDIGO	MF-JU-05
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
PROCESO	ADMINISTRATIVO		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Solucionar problemas legales y/o jurídicos dirigiendo, coordinando y supervisando una unidad de asesoría legal y ejecutando actividades relativas al análisis, estudio y discusión de leyes, reglamentos, convenios y demás documentos legales y jurídicos, a fin de prestar un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la organización

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Desarrollar la contratación del Talento Humano	Diario
Responder a los derechos de petición solicitados a la empresa	Diario
Efectuar los requerimientos judiciales acorde con las necesidades institucionales	Diario
Actuar como apoderado en las conciliaciones prejudiciales desarrolladas por parte de la empresa.	Cuando se requiera
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional. Título en Derecho	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	1 Año. En sector público o privado relativos al sector de la salud		NO
FORMACIÓN	Curso para Conciliador Curso en contratación estatal. (Se convalida si especialista en Derecho administrativo)		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Planear el trabajo en forma general y detallada. Organizar actividades para el mejoramiento continuo de los procesos. Manejar adecuada y responsablemente los documentos de la empresa Orientación hacia la solución de problemas Comunicación asertiva Trabajo en equipo			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo en el caso de realizar las conciliaciones o asistir a audiencias para aclaración de términos de las licitaciones.			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Media. Debe tomar decisiones, planear y organizar, según directrices del Subgerente Administrativo y Financiero. .			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Subgerencia Administrativa y Financiera.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes a la Subgerencia Administrativa y Financiera con relación al desempeño de los procesos judiciales a su cargo
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	El empleado, en sus contactos, actúa en ocasiones con el apoyo del Gerente para el tratamiento de temas relacionados con el desarrollo de los procesos a su cargo. Debe desempeñarse e interactuar con personal externo a la organización para el desarrollo de conciliaciones judiciales
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se tiene responsabilidad por dinero o valores
POR SUPERVISIÓN	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por el personal a su cargo

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para solicitar información según se requiera
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones judiciales y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	
Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	JEFE OFICINA FINANCIERA	CÓDIGO	MF-FI-06
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
PROCESO	ADMINISTRATIVO		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Dirigir las actividades de carácter financiero y contable de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables, planificando las alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Recolectar soportes de contabilidad	Diario
Clasificar y registrar información contable	Diario
Verificar normatividad y procedimientos para el cierre de periodo contable	Diario
Elaborar balances, notas e informes de la información contable	Mensual
Archivar la documentación necesaria para el control, clasificación y conservación de la información asociada al proceso.	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título Profesional en Contaduría o Carreras Afines a Ciencias Económicas	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	1 Año. Contabilidad Financiera y de Costos		NO
FORMACIÓN	Formación en Sistemas contables aplicados al sector salud (preferiblemente SIIGO Y TIMAX) Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Liderazgo Orientación hacia la solución de problemas Manejo de adecuado de grupos de trabajo Amplia visión de futuro Trabajo en equipo Comunicación asertiva Alta Capacidad para trabajar bajo presión			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe hacer entrega de informes a la gerencia y la presentación de estados financieros a las entidades del sector público y privado que así lo requieran.			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Medio. Debe analizar los datos financieros y plasmarlos en los estados diversos estados financieros.			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Presentar estado financieros con errores podría ser causal de multas a la empresa
POR RESULTADOS FINALES	El desempeño de sus tareas tiene efectos leves en la entrega de un servicio de calidad a los clientes.
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.
POR INFORMACIÓN	Información de alguna importancia con efectos leves.
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se maneja dinero
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, facturar las cuentas de cada proyecto, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para atender a los clientes y mostrar los equipos en exhibición
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones por parte de la gerencia de la empresa, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO
Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que es una oficina que goza de buena ventilación

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR INTERVENTORIA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO	CÓDIGO	MF-IN-07
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE TÉCNICO DE PROYECTOS		
PROCESO	INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO		
CARGOS SUPERVISADOS	Técnico - Profesional Universitario Interventoría		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Verificar el cumplimiento de las actividades contempladas dentro de los contratos de interventoría con cada uno de los municipios que la empresa tiene relación contractual

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Verificación del listado de municipios contratados	Diario
Verificación de informes presentados a municipios y su archivo en la carpeta correspondiente al municipio	Diario
Revisar las actividades realizadas por cada interventor en los municipios a cargo, de acuerdo a sus periodicidades	Diario
Revisión de actividades generales realizadas por los interventores durante el mes	Diario
Recepción y verificación de las actas de visita y mesas de trabajo realizadas	Diario
Presentación de informe de gestión al gerente	Mensual
Solicitud de estados de cartera a EPS y municipios	Diario
Recepción, archivo y respuesta a la correspondencia y demás inquietudes recibidas por los clientes de la empresa	Diario
Comunicación con los secretarios de salud y alcaldes de los municipios para la solución de problemas	Diario
Realizar la Gestión de la Cartera relacionada con el desarrollo de los contratos	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título Profesional de Pregrado. Título en Áreas Administrativas (Administración de empresas o relativas, Ingeniería industrial y/o afines) o área de la Salud	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional de 2 años. Experiencia Certificada en procesos de Interventoría de Régimen Subsidiado y procesos relacionados con el sector de la salud.		NO
FORMACIÓN	Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas Conocimiento completo de la Resolución 0660 de 25 febrero de 2008: Prestación de servicios de Interventoría del Régimen subsidiado		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Organizar actividades para el mejoramiento continuo del proceso. Orientación al logro Liderazgo Trabajo en equipo			

**PERFIL DEL CARGO**

Habilidades de comunicación Pensamiento estratégico Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente
<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso. Alta tolerancia al fracaso y ser un líder por naturaleza.
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>
Alto. Debe tomar decisiones rápidas con respecto a las eventualidades del proceso, además de planear y organizar las labores de su equipo de trabajo.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>POR ERRORES</b>	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño de su proceso, quejas de los clientes, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
<b>POR RESULTADOS FINALES</b>	Entrega de informes a los entes municipales con los que se tengan relación contractual así como a la Subgerencia Técnica de Proyectos con relación al desempeño de su grupo de trabajo
<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	A su cargo se encuentra un computador, una impresora y un teléfono celular
<b>POR CONTACTO CON EL PUBLICO</b>	El contacto con funcionarios de entidades relacionadas con el proceso es bastante frecuente, necesario para el cumplimiento de las especificaciones y requisitos de los clientes de la empresa.
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Se maneja información confidencial relacionada con el proyecto bajo su cargo
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b>	Se reciben cheques de los entes municipales cuando se requiere hacer visita a alguno de estos
<b>POR SUPERVISIÓN</b>	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por cada uno de los Profesionales a su cargo

**NIVEL DE ESFUERZO**

<b>VISUAL/ MENTAL</b>	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
<b>MANUAL</b>	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
<b>FÍSICO</b>	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con el proceso, generando y revisando informes. En ciertos periodos del mes, debe hacer visitas a los entes territoriales para verificar las actividades relacionadas en los contratos de prestación de servicios al régimen subsidiado en salud.
<b>EMOCIONAL</b>	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.
---

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO	CÓDIGO	MF-IN-08
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO		
PROCESO	INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Llevar a cabo las actividades propias de la Interventoría de Régimen Subsidiado tales como la visita a los municipios y EPS, realización de encuestas a los usuarios de servicios de salud subsidiada, solución de dudas y problemas de los entes contratantes, así como la presentación de informes periódicos y rendición de cuentas al jefe inmediato.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Verificación del listado de municipios contratados	Diario
Revisión de los cambios a las bases de datos de los municipios contratados	Mensual
Realización de visitas a los entes territoriales contratados	Cuando se requiera
Diagnóstico a las condiciones en que se maneja el proceso régimen subsidiado en los municipios previamente asignados	Al inicio del proceso de contratación
Diseño y seguimiento de planes de mejora a los procesos de gestión de régimen subsidiado en las IPS, EPS y entes territoriales	Diario
Hacer seguimiento a los municipios asignados	Diario
Aplicación de encuestas a los entes territoriales y EPS	Trimestralmente
Recopilación de información para la liquidación de contratos	Al final del periodo de contratación
Generación de informes para los entes territoriales	Mensual
Apoyar al Coordinador del proyecto en las labores que este disponga	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título Profesional de Pregrado. Título en Áreas Administrativas (Administración de empresas o relativas, Ingenierías y/o afines) o en Áreas de la salud (enfermería, fisioterapia, y/o afines)	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional de 1 año. Experiencia Certificada en procesos de Interventoría de Régimen Subsidiado.		NO
FORMACIÓN	Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas Conocimiento completo de la Resolución 0660 de 25 febrero de 2008: Prestación de servicios de Interventoría del Régimen subsidiado. Conocimiento en cruce de bases de datos Manejo Avanzado de Excel		

**PERFIL DEL CARGO**

<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente
<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>
Medio. Debe tomar decisiones con respecto a sus obligaciones, atender y solucionar asuntos relacionados con los municipios que se encuentran a su cargo.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>POR ERRORES</b>	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño en la ejecución de las actividades que le sean asignadas
<b>POR RESULTADOS FINALES</b>	Entrega de informes a los entes municipales con los que se tengan relación contractual así como al Coordinador del Proceso para su revisión y ajuste
<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	A su cargo se encuentra un computador
<b>POR CONTACTO CON EL PUBLICO</b>	Debe relacionarse con los funcionarios encargados del manejo del proceso en los entes territoriales
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Se maneja información confidencial de cada uno de los entes territoriales a su cargo
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b>	Se reciben cheques de los entes municipales cuando se requiere hacer visita a alguno de estos
<b>POR SUPERVISIÓN</b>	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

<b>VISUAL/ MENTAL</b>	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
<b>MANUAL</b>	Medio, Debe realizar informes en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
<b>FÍSICO</b>	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral a excepción de ciertas fechas en las cuales debe desplazarse a los diversos municipios a su cargo para llevar a cabo las labores de supervisión y recolección de información propias de la Interventoría del Régimen Subsidiado
<b>EMOCIONAL</b>	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.
---

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO DE INTERVENTORÍA RÉGIMEN SUBSIDIADO	CÓDIGO	MF-IN-09
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR INTERVENTORÍA DE RÉGIMEN SUBSIDIADO		
PROCESO	INTERVENTORÍA RÉGIMEN SUBSIDIADO		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Llevar a cabo las actividades propias de la Interventoría de régimen subsidiado tales como la visita a los municipios y EPS, realización de encuestas a los usuarios de servicios de salud subsidiada, solución de dudas y problemas de los entes contratantes, así como la presentación de informes periódicos y rendición de cuentas al jefe inmediato.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Verificación del listado de municipios contratados	Diario
Revisión de los cambios a las bases de datos de los municipios contratados	Mensual
Realización de visitas a los entes territoriales contratados	Cuando se requiera
Diagnóstico a las condiciones en que se maneja el proceso régimen subsidiado en los municipios previamente asignados	Al inicio del proceso de contratación
Diseño y seguimiento de planes de mejora a los procesos de gestión de régimen subsidiado en las IPS, EPS y entes territoriales	Diario
Hacer seguimiento a los municipios asignados	Diario
Aplicación de encuestas a los entes territoriales y EPS	Trimestralmente
Recopilación de información para la liquidación de contratos	Al final del periodo de contratación
Generación de informes para los entes territoriales	Mensual
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título de Técnico y/o cuatro semestres de una carrera profesional cursados y aprobados	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional mínimo de 6 Meses		NO
FORMACIÓN	Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas Conocimiento completo de la Resolución 0660 de 25 febrero de 2008: Prestación de servicios de Interventoría del Régimen subsidiado. Conocimiento en cruce de bases de datos Manejo Avanzado de Excel		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso			

### PERFIL DEL CARGO

Capacidad para trabajar bajo presión  
Vocación de servicio al cliente

#### ASPECTOS DE PERSONALIDAD

Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.

#### NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:

Medio. Debe tomar decisiones con respecto a sus obligaciones, atender y solucionar asuntos relacionados con los municipios que se encuentran a su cargo.

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño en la ejecución de las actividades que le sean asignadas
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes a los entes municipales con los que se tengan relación contractual así como al Coordinador del Proceso para su revisión y ajuste
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Debe relacionarse con los funcionarios encargados del manejo del proceso en los entes territoriales
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada uno de los entes territoriales a su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Se reciben cheques de los entes municipales cuando se requiere hacer visita a alguno de estos
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

### NIVEL DE ESFUERZO

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe realizar informes en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral a excepción de ciertas fechas en las cuales debe desplazarse a los diversos municipios a su cargo para llevar a cabo las labores de supervisión y recolección de información propias de la Interventoría del Régimen Subsidiado
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

### CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR GESTIÓN DE CARTERA	CÓDIGO	MF-GC-10
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE TÉCNICO DE PROYECTOS		
PROCESO	GESTIÓN DE CARTERA		
CARGOS SUPERVISADOS	Profesional en Gestión de Cartera Técnico en Gestión de Cartera Auxiliar Administrativo		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Liderar el Proceso de Gestión de Cartera en cuanto a la realización de las diversas actividades con el mismo, tales como la generación de informes diarios de recaudo y apoyo al personal operativo del proceso

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Elaboración y entrega de informes de cierre de mes	Mensual
Revisión y entrega de gestión mensual de cada uno de los Técnicos en Gestión de Cartera	Diario
Elaboración diaria del informe de recaudos de la IPS contratante	Diario
Seguimiento en labores operativas a los técnicos de cartera (elaboración de notas crédito, débito, traslado de valores, radicación de facturas)	Diario
Coordinación del recurso humano del proceso	Diario
Envío de oficios internos	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional Universitario en áreas de finanzas o administración.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años. Experiencia certificada en Gestión de cartera		NO
FORMACIÓN	Manejo Avanzado de Excel Conocimiento pleno de la legislación relacionada con la Gestión de Cartera en IPS; Ley 1122 del 09 de enero de 2007 - Decreto 4747 del 07 de diciembre de 2007 - Resolución 3047 del 14 de agosto de 2008 – Ley 1438 del 19 Enero de 2011		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Organizar actividades para el mejoramiento continuo del proceso. Orientación al logro Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Pensamiento estratégico Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			

**PERFIL DEL CARGO**

<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso. Alta tolerancia al fracaso y ser un líder por naturaleza.
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>
Alto. Debe tomar decisiones rápidas con respecto a las eventualidades del proceso, además de planear y organizar las labores de su equipo de trabajo.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>POR ERRORES</b>	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño de su proceso, quejas de los clientes, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
<b>POR RESULTADOS FINALES</b>	Entrega de informes al departamento encargado de la Interventoría del proceso al interior de la IPS así como a la Subgerencia Técnica de Proyectos con relación al desempeño de su grupo de trabajo
<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	A su cargo se encuentra un computador, una impresora y un teléfono celular
<b>POR CONTACTO CON EL PUBLICO</b>	Precisa relacionarse con personas externas a la empresa sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas organizacionales y del proceso.
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Se maneja información confidencial relacionada con el proyecto bajo su cargo
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b>	Se maneja el dinero destinado para la caja menor
<b>POR SUPERVISIÓN</b>	Supervisa e forma directa personal profesional, técnico y auxiliar.

**NIVEL DE ESFUERZO**

<b>VISUAL/ MENTAL</b>	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
<b>MANUAL</b>	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
<b>FÍSICO</b>	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con el proceso, generando y revisando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para asistir a reuniones programadas por la entidad contratante
<b>EMOCIONAL</b>	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.
---

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO EN GESTIÓN DE CARTERA	CÓDIGO	MF-GC-11
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR GESTIÓN DE CARTERA		
PROCESO	GESTIÓN DE CARTERA		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Realizar la gestión correspondiente para llevar a cabo el cobro, la conciliación de cartera y la entrega de los informes respectivos a la IPS contratante.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Visita a empresa para recolección de información y conciliación de cartera	Cuando se requiera
Realizar la respectiva gestión de llamadas, conducente s al recaudo de las cuentas pendientes de pago	Diario
Realización de notas (crédito y débito) en cada una de las cuentas de las ERP	Diario
Entrega de informes al Coordinador del Proyecto con respecto a su gestión mensual	Mensual
Envío y contestación de oficios a las diversas entidades asignadas por el Coordinador del Proyecto	Diario
Envío estado de cartera a cada uno de los interesados en conocer el comportamiento de esta información (IPS y ERP)	Mensual
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Técnico Profesional. Técnico Profesional en áreas de finanzas o administración.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	Sl. 4 semestres de educación superior o Tecnología en Administración o Finanzas
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año. Experiencia certificada en conciliación financiera de cartera.		Sl. 2 años de experiencia en el manejo de procesos administrativos de facturación o gestión de recuperación de Cartera.
FORMACIÓN	Manejo de Excel Avanzado		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de orientación al logro Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Pensamiento estratégico Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			

**PERFIL DEL CARGO**

Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.

**NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:**

Medio. Debe tomar decisiones con respecto a las eventualidades presentados en el desarrollo de sus actividades

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la generación de informes con datos desactualizados o equívocos
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al Coordinador del Proceso con relación al desempeño de sus labores
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Debe relacionarse con los funcionarios encargados de la gestión de cartera en las ERP's
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada una de las EPS a su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se maneja dinero. en caso de requerirse, se pueden recibir cheques como parte de pago por las ERP's
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con las Entidades Responsables de Pago asignadas y generando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para realizar visitas o cumplir con citas de conciliación previamente programadas
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes y ERP's, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	PROFESIONAL EN GESTIÓN DE CARTERA	CÓDIGO	MF-GC-12
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR GESTIÓN DE CARTERA		
PROCESO	GESTIÓN DE CARTERA		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Realizar la gestión correspondiente para llevar a cabo el cobro, la conciliación de cartera y la entrega de los informes respectivos a la IPS contratante.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Visita a empresa para recolección de información y conciliación de cartera	Cuando se requiera
Realizar la respectiva gestión de llamadas, conducente s al recaudo de las cuentas pendientes de pago	Diario
Realización de notas (crédito y débito) en cada una de las cuentas de las ERP	Diario
Entrega de informes al Coordinador del Proyecto con respecto a su gestión mensual	Mensual
Envío y contestación de oficios a las diversas entidades asignadas por el Coordinador del Proyecto	Diario
Envío estado de cartera a cada uno de los interesados en conocer el comportamiento de esta información (IPS y ERP)	Mensual
Apoyar al Coordinador del proyecto en las labores que este disponga	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional Universitarios en carreras administrativas	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año. Experiencia certificada en conciliación financiera de cartera.		NO
FORMACIÓN	Manejo de Excel Avanzado		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
<p>Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes</p> <p>Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de orientación al logro</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p> <p>Vocación de servicio al cliente</p>			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.			

**PERFIL DEL CARGO**

NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:

Medio. Debe tomar decisiones con respecto a las eventualidades presentados en el desarrollo de sus actividades

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la generación de informes con datos desactualizados o equívocos
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al Coordinador del Proceso con relación al desempeño de sus labores
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Debe relacionarse con los funcionarios encargados de la gestión de cartera en las ERP's
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada una de las EPS a su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se maneja dinero. en caso de requerirse, se pueden recibir cheques como parte de pago por las ERP's
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con las Entidades Responsables de Pago asignadas y generando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para realizar visitas o cumplir con citas de conciliación previamente programadas
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes y ERP's, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS	CÓDIGO	MF-ACM-13
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE TÉCNICO DE PROYECTOS		
PROCESO	AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS		
CARGOS SUPERVISADOS	Profesional Especializado de Auditoría Técnico de Auditoría		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Liderar el Proceso de Gestión de Cartera en cuanto a la realización de las diversas actividades con el mismo, tales como la generación de informes y apoyo al personal operativo del proceso

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Elaboración y entrega de informes de gestión a la IPS contratante	Diario
Seguimiento y control del cronograma de conciliación de los técnicos y profesionales de auditoría	Diario
Seguimiento en labores operativas del grupo de trabajo a su cargo	Diario
Coordinación del recurso humano del proceso	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional Universitario en medicina. Con Especialización en Gerencia de Servicios de Salud, Auditoría Médica y/o Seguridad Social, o Áreas relacionadas, debidamente certificado.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia certificada en entidades integrantes del sistema general de seguridad social de tercer o cuarto nivel de complejidad, en cargos de Auditoría de Cuentas Médicas.		NO
FORMACIÓN	Conocimiento pleno de la legislación relacionada con la Auditoría de Cuentas Médicas; Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008 y Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 principalmente, así como los diversos manuales tarifarios existentes a la fecha		

HABILIDADES Y DESTREZAS
<p>Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes</p> <p>Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad.</p> <p>Organizar actividades para el mejoramiento continuo del proceso.</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p> <p>Vocación de servicio al cliente</p>
ASPECTOS DE PERSONALIDAD

**PERFIL DEL CARGO**

Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso. Alta tolerancia al fracaso y ser un líder por naturaleza.

**NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:**

Alto. Debe tomar decisiones rápidas con respecto a las eventualidades del proceso, además de planear y organizar las labores de su equipo de trabajo.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño de su proceso, quejas de los clientes, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al departamento encargado de la Interventoría del proceso al interior de la IPS así como a la Subgerencia Técnica de Proyectos con relación al desempeño de su grupo de trabajo
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador, una impresora y un teléfono celular
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Precisa relacionarse con personas externas a la empresa sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas organizacionales y del proceso.
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial relacionada con el proyecto bajo su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Se maneja el dinero destinado para la caja menor
POR SUPERVISIÓN	Supervisa e forma directa personal profesional, técnico y auxiliar.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con el proceso, generando y revisando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para asistir a reuniones programadas por la entidad contratante
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	PROFESIONAL ESPECIALIZADO DE AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS	CÓDIGO	MF-ACM-14
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS		
PROCESO	AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo en la gestión, el trámite de glosas médicas y su conciliación con las diferentes entidades responsables del pago de los servicios prestados por la IPS contratante, utilizando sus conocimientos y habilidades administrativas en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Llevar cabo el estudio de las glosas médicas recibidas y darle una respuesta	Diario
Direccionar las respuestas a las objeciones en la facturación con el Técnico de Auditoría para que este se encargue de la realización de los trámites pertinentes tales como la consecución de soportes adjuntos a la glosa a enviar.	Diario
Hacer la solicitud de fecha de conciliación glosa ratificada	Cuando se requiera
Llevar a cabo la conciliación financiera de glosa ratificada con las diversas Entidades Responsables de Pago.	Cuando se requiera
Apoyar al Coordinador del proyecto en las labores que este disponga	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional Universitario en medicina. Con Especialización en Gerencia de Servicios de Salud, Auditoría Médica y/o Seguridad Social, o Áreas relacionadas, debidamente certificado.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años. Experiencia certificada en entidades integrantes del sistema general de seguridad social de tercer o cuarto nivel de complejidad, en cargos de Auditoría de Cuentas Médicas.		NO
FORMACIÓN	Conocimiento pleno de la legislación relacionada con la Auditoría de Cuentas Médicas; Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008 y Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 principalmente, así como los diversos manuales tarifarios existentes a la fecha		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Orientación al logro Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Pensamiento estratégico Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			

**PERFIL DEL CARGO**

<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>
Alto. Debe tomar decisiones rápidas con respecto a las eventualidades del proceso.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>POR ERRORES</b>	Es responsable por errores tales como la generación de informes con datos desactualizados o equívocos o la mala respuesta a las glosas presentadas por las ERP's
<b>POR RESULTADOS FINALES</b>	Entrega de informes al Coordinador del Proceso con relación al desempeño de sus labores
<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	A su cargo se encuentra un computador
<b>POR CONTACTO CON EL PUBLICO</b>	Debe relacionarse con los funcionarios encargados de la gestión de glosas de las distintas ERP's a su cargo
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Se maneja información confidencial de cada una de las ERP's a su cargo
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b>	No se maneja dinero.
<b>POR SUPERVISIÓN</b>	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

<b>VISUAL/ MENTAL</b>	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
<b>MANUAL</b>	Medio, Debe digitar en el computador , revisar información física impresa y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
<b>FÍSICO</b>	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con la facturación auditada a las Entidades Responsables de Pago asignadas y generando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para realizar visitas o cumplir con citas de conciliación previamente programadas
<b>EMOCIONAL</b>	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes y ERP's, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.
---

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO DE AUDITORÍA	CÓDIGO	MF-ACM-15
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS		
PROCESO	AUDITORÍA DE CUENTAS MÉDICAS		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo en la gestión, el trámite de glosas administrativas y su conciliación con las diferentes entidades responsables del pago

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Evaluación y distribución de la glosa según motivo	Diario
Dar Respuesta a glosa financiera	Diario
Confirmación de los trámites	Diario
Solicitud de fecha de conciliación glosa ratificada	Diario
Conciliación financiera glosa ratificada	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Técnico Profesional en áreas de finanzas o administración o cuatro semestres de una carrera profesional cursados y aprobados.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	SI. 2 años de experiencia en el manejo y conciliación de glosas
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año. Experiencia certificada en el manejo de respuesta y conciliación administrativa de glosas.		NO
FORMACIÓN	Conocimiento pleno de la legislación relacionada con la Auditoría de Cuentas Médicas; Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008 y Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 principalmente, así como los diversos manuales tarifarios existentes a la fecha		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con característica Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			
<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>			
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.			
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>			
Medio. Debe tomar decisiones con respecto a las eventualidades presentadas en el desarrollo de sus actividades			

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la generación de informes con datos desactualizados o equívocos o la mala respuesta a las glosas presentadas por las ERP's
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al Coordinador del Proceso con relación al desempeño de sus labores
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Debe relacionarse con los funcionarios encargados de la gestión de glosas de las distintas ERP's a su cargo
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada una de las ERP's a su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo manejo de dinero.
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador , revisar información física impresa y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con la facturación auditada a las Entidades Responsables de Pago asignadas y generando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para realizar visitas o cumplir con citas de conciliación previamente programadas
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes y ERP's, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	CÓDIGO	MF-FAC-16
CARGO JEFE INMEDIATO	SUBGERENTE TÉCNICO DE PROYECTOS		
PROCESO	FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
CARGOS SUPERVISADOS	Admisionista Liquidador de Cuentas Médicas Técnico en Revisoría de Cuentas Médicas		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Dirigir el desarrollo integral del proceso de facturación, en la totalidad del tiempo en que se ejecuten las actividades del proceso.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Coordinación de los recursos humanos, técnicos y económicos del proceso.	Diario
Revisión y trámite a las devoluciones de facturación que se presenten y que sean imputables al proceso de facturación	Diario
Elaboración y presentación de los informes solicitados por la IPS contratante.	Diario
Desarrollo de planes de contingencia en caso de requerirse	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Profesional universitario en las áreas de la salud y/o administrativas y/o sistemas	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia profesional no inferior a tres (3) años en cargos de coordinación en Instituciones que conforman el Sistema General de Seguridad Social.		NO
FORMACIÓN	Postgrado en alguna de las especialidades mencionadas a continuación: Administración en Salud, Servicios de salud, Calidad en salud, Gerencia en salud, Gerencia Hospitalaria, Alta Gerencia, Auditoría en servicios de salud, Gerencia Pública. Conocimientos certificados de software de facturación en entidades del sector salud.		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
<p>Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes</p> <p>Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad.</p> <p>Organizar actividades para el mejoramiento continuo del proceso.</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p> <p>Vocación de servicio al cliente</p>			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso. Alta tolerancia al fracaso y ser un líder por naturaleza.			

**PERFIL DEL CARGO**

**NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:**

Alto. Debe tomar decisiones rápidas con respecto a las eventualidades del proceso, además de planear y organizar las labores de su equipo de trabajo.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como el bajo desempeño de su proceso, quejas de los clientes, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al departamento encargado de la Interventoría del proceso al interior de la IPS así como a la Subgerencia Técnica de Proyectos con relación al desempeño de su grupo de trabajo
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador, una impresora y un teléfono celular
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Precisa relacionarse con personas externas a la empresa sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas organizacionales.
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial relacionada con el proyecto bajo su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Se maneja el dinero destinado para la caja menor
POR SUPERVISIÓN	Supervisa e forma directa personal profesional, técnico y auxiliar.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con el proceso, generando y revisando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para asistir a reuniones programadas por la entidad contratante o para verificar las actividades en cada uno de los puntos de facturación en la IPS contratante
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	ADMISIONISTA	CÓDIGO	MF-FAC-17
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
PROCESO	FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Realizar la admisión de los pacientes que ingresen a cada uno de los servicios prestados por la IPS

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Verificar la identificación del usuario en la base de datos, para determinar el régimen de afiliación al cual pertenecen y definir la Entidad Responsable de Pago	Diario
Realizar la admisión de los pacientes que ingresen por urgencias o por otra puerta de ingreso de la institución, creándolo en el sistema cuando es paciente nuevo o actualizando los datos cuando ya existe, además de lo cual se debe diligenciar la hoja de admisión con sus respectivos campos.	Diario
Reportar la atención inicial de urgencias dentro de las 24 horas siguientes al inicio de la atención, diligenciando el Anexo Técnico No. 2 (Resolución 3047 de 2008).	Diario
Reportar diariamente el número de los ingresos realizados para que después de la atención inicial de urgencias realicen la solicitud de autorización de servicios en los tiempos establecidos por la normatividad vigente y utilizando el Anexo Técnico 3 Solicitud de autorización de servicios de salud.	Diario
Efectuar ingresos de cirugías programadas, sala de partos y recién nacidos.	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Bachiller académico o técnico en áreas administrativas o de la salud	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Con experiencia de seis (6) meses como auxiliar de admisiones y/o atención al usuario y/o auxiliar administrativo en entidades integrantes del SGSSS.		NO
FORMACIÓN	Conocimientos de sistemas de facturación y/o admisiones en entidades de salud		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con característica Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			

PERFIL DEL CARGO	
<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>	
Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como pacientes de la IPS.	
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>	
Medio. Debe tomar decisiones con respecto a las eventualidades presentados en el desarrollo de sus actividades	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la omisión de reporte de pacientes o el reporte de los mismos a la ERP equivocada, así como el no diligenciamiento del anexo técnico y la captura de datos erróneos
POR RESULTADOS FINALES	Que todos los ingresos posean el código de la atención inicial de urgencias
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador, teléfono, fax e impresora
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Debe relacionarse con los diversos pacientes que ingresan a la institución para ser atendidos
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de los pacientes en cuanto su diagnóstico
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo manejo de dinero.
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Alto, la actividad requiere un esfuerzo visual y mental alto.
MANUAL	Alto, debe digitar en el computador el ingreso de los pacientes constantemente, lo cual requiere un esfuerzo alto de las manos
FÍSICO	Alto, debe permanecer sentado durante toda la jornada laboral dado que el ingreso de pacientes es constante
EMOCIONAL	Alto, debe estar atento al ingreso oportuno de los pacientes con niveles socioculturales bajos, los cuales son agresivos al momento de ser atendidos

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	
Se poseen condiciones ambientales regulares debido a que debe estar dentro de una cabina en espacio reducido y se puede comunicar con los pacientes por medio de una pequeña ventanilla	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO EN REVISORIA DE CUENTAS MÉDICAS	CÓDIGO	MF-FAC-18
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
PROCESO	FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Llevar a cabo la revisión de la idoneidad de la facturación antes de ser entrega a las Entidades Responsables de Pago

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Llevar a cabo la revisoría de las cuentas médicas para constatar que los servicios hayan sido facturados de acuerdo a las tarifas y cobertura	Diario
Verificar que los servicios prestados se encuentren debidamente soportados	Diario
Verificar que los soportes anexos a la factura correspondan al paciente titular de esta	Diario
Verificar que a la entidad a la cual se le está facturando, se le cargue al contrato al que realmente corresponda	Diario
Verificar que al ingreso al servicio se haya tramitado la autorización y/o código de la AIU	Diario
Realizar la devolución de la facturación a los liquidadores de cuentas médicas cuando haya sido mal generada la factura	Diario
Relacionar y entregar la facturación para la generación de RIPS y posterior envío a radicación	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Formación académica mínima de bachiller y/o formación técnica en áreas administrativas.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	SI. Experiencia de dos (2) años como facturador o liquidador de cuentas médicas
EXPERIENCIA	Experiencia específica de (1) año certificada en el manejo de sistemas de facturación		NO
FORMACIÓN	Conocimiento pleno de la legislación relacionada con la Auditoría de Cuentas Médicas; Resolución 3047 - 14 de agosto de 2008 y Decreto 4747 - 07 de diciembre de 2007 principalmente, así como los diversos manuales tarifarios existentes a la fecha		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Debe contar con amplias capacidades para la redacción de documentos e informes que serán entregados a los entes contratantes Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con característica Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			

**PERFIL DEL CARGO**

Debe ser una persona abierta con facilidad de expresión para establecer relaciones personales, ya que debe tener contacto con personal interno de la organización así como el personal externo de diversas entidades relacionadas al proceso.

**NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:**

Medio. Debe tomar decisiones con respecto a las eventualidades presentados en el desarrollo de sus actividades

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la generación de RIPS a la facturación que no ha sido revisada a profundidad y constatado que fue emitida eficazmente
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de informes al Coordinador del Proceso con relación al desempeño de sus labores
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	No precisa relacionarse con el público
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada una de las ERP's a su cargo
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	no se maneja dinero.
POR SUPERVISIÓN	No ejerce de ninguna función de supervisión.

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador , revisar información física impresa y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral analizando información relacionada con la facturación auditada a las Entidades Responsables de Pago asignadas y generando informes. Ocasionalmente debe ausentarse de su puesto de trabajo para realizar visitas o cumplir con citas de conciliación previamente programadas
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes y ERP's, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	LIQUIDADOR DE CUENTAS MEDICAS	CÓDIGO	MF-FAC-19
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
PROCESO	FACTURACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo en la consecución y procesamiento de la información relacionada con el proceso.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Revisar la historia clínica para identificar los servicios prestados y cargarlos al sistema para su respectiva liquidación.	Diario
Soportar la factura generada de acuerdo a los servicios registrados	Diario
Relacionar y entregar la facturación a la central para su respectiva revisión	Diario
Corregir los errores reportados en el proceso de revisoría de las cuentas médicas	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Técnico en áreas administrativas.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 6 meses en actividades administrativas como Asistente y/o auxiliar, en entidades integrantes del Sistema General de Seguridad Social.		NO
FORMACIÓN	Con conocimientos de archivo y manejo de sistemas, preferiblemente relacionados con salud		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con característica Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales y con alta capacidad de concentración			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Alto. Debe tomar decisiones en el desarrollo de sus tareas			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la no corrección de las fallas encontradas a la facturación por parte de los técnicos en revisoría de cuentas médicas.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de las facturas liquidadas

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	El empleado, en sus contactos, actúa en ocasiones con el apoyo del Gerente para el tratamiento de temas relacionados con el desarrollo de los procesos a su cargo
POR INFORMACIÓN	Se maneja información confidencial de cada uno de los proyectos desarrollados
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No se maneja dinero
POR SUPERVISIÓN	Debe supervisar de forma directa las actividades y decisiones tomadas por cada una de los Coordinadores de Proyecto

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Medio, realiza actividades que requieran un esfuerzo mental y visual moderado
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las solicitudes hechas por el coordinador del proceso en cuanto a las actividades desarrolladas

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO DE SISTEMAS	CÓDIGO	MF-SIS-20
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE PROYECTO		
PROCESO	TODOS LOS PROCESOS		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Llevar a cabo actividades relacionadas con el ensamblaje, mantenimiento, actualización, instalación y configuración de computadores, mantenimiento correctivo y preventivo de Software y Hardware, configuración e instalación de Redes

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos usados en la empresa	Según plan de mantenimiento
Brindar soporte a los usuarios en cuanto a la solución de los problemas presentados con los computadores e impresoras, así como con la conectividad y acceso a internet	Diario
Realizar el Back Up de la información de cada uno de los usuarios de la red empresarial	Diario
Entregar reportes de mantenimiento y demás información solicitada por el Coordinador del Proceso	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título de Técnico y/o cuatro semestres de una carrera profesional cursados y aprobados	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional mínimo de 6 Meses		SI. Título de Técnico Profesional
FORMACIÓN	Manejo Avanzado de Herramientas Ofimáticas Manejo de Redes de Computación		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Amplio conocimiento en herramientas computacionales Facilidad en la manipulación de hardware y software Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales y ser servicial, atento y con muy buen manejo del stress para poder asistir adecuadamente a los usuarios de la red empresarial			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Bajo. Está sujeto a las disposiciones del Coordinador del Proceso.			

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la mala manipulación desafortunada de la información o la eliminación de la misma al momento de realizar la copia de seguridad o el mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos
POR RESULTADOS FINALES	Es responsable por la entrega de los discos con las copias de seguridad, así como el cumplimiento al plan de mantenimiento de los equipos de la red
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra la manipulación y mantenimiento de los equipos de cada uno de los procesos de la empresa
POR CONTACTO CON EL PÚBLICO	Precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa en cuanto a la consecución de suministros y demás partes necesarias para la reparación o actualización de los equipos.
POR INFORMACIÓN	Es el encargado de la manipulación de la información manejada en toda la empresa
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo el manejo de dinero o valores
POR SUPERVISIÓN	No ejerce funciones de supervisión

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, desarmar equipos de computación para realizar el mantenimiento a los mismos, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Alto, debe permanecer en constante movimiento la mayor parte de su jornada laboral atendiendo los requerimientos de cada uno de los usuarios de los procesos de la empresa
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones de los usuarios así como del Coordinador del Proceso, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO DE SOPORTE DE SISTEMAS DEL PROYECTO	CÓDIGO	MF-SIS-21
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE PROYECTO		
PROCESO	TODOS LOS PROCESOS		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar soporte técnico en sistemas, administrar las Bases de Datos y dar apoyo al coordinador del proyecto en la generación de informes.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Brindar soporte a los usuarios en cuanto al manejo de la información relacionada con el proceso	Diario
Generar informes y analizar información que sea solicitada por el Coordinador del Proceso	Diario
Generación de consultas en bases de datos	Diario
Brindar soporte en el manejo de Office y configuración de dispositivos	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título de Técnico y/o cuatro semestres de una carrera profesional cursados y aprobados	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Experiencia Profesional mínimo de 6 Meses		NO
FORMACIÓN	Manejo Básico de Herramientas Ofimáticas Manejo de Redes de Computación		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
Amplio conocimiento en herramientas computacionales Facilidad en la manipulación de hardware y software Manejo amplio en cuanto al cruce de bases de datos Orientación al logro Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y la mejora continua del proceso Capacidad para trabajar bajo presión Vocación de servicio al cliente			
<b>ASPECTOS DE PERSONALIDAD</b>			
Debe tener buenas relaciones personales y ser servicial, atento y con muy buen manejo del stress para poder asistir adecuadamente a los usuarios de la red empresarial			
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:</b>			
Bajo. Está sujeto a las disposiciones del Coordinador del Proceso.			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como la manipulación desafortunada de la información o la eliminación de la misma al momento de su manipulación
POR RESULTADOS FINALES	Es responsable por la entrega de los informes solicitados por el Coordinador del proyecto
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra un computador y una impresora
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.
POR INFORMACIÓN	Es el encargado de la manipulación de la información manejada en cada proceso
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo el manejo de dinero o valores
POR SUPERVISIÓN	No ejerce funciones de supervisión

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador y manejar la impresora, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Bajo, la mayor parte de su jornada laboral transcurre sentado
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones de los usuarios de la empresa así como del Coordinador del Proceso, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	
Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	MENSAJERO	CÓDIGO	MF-TH-22
CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE DE OFICINA DE TALENTO HUMANO		
PROCESO	GESTIÓN DIRECTIVA		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Asistir a la empresa en todas las actividades relacionadas con la entrega de documentación a las diversas entidades relacionadas con la misma.

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Entrega de correspondencia de la empresa	Diario
Hacer consignaciones en bancos según los pagos establecidos en la empresa	Diario
Realizar las afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud a cada una de las personas que ingresan a laborar directamente con la empresa	Diario
Ser apoyo en labores relacionadas al manejo de correspondencia al interior de la ciudad	Diario
Realizar diligencias en bancos	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título de Bachiller académico o técnico	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 6 meses. Labores de mensajería		NO
FORMACIÓN	Curso de Servicio al cliente		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Conocimiento amplio de la ciudad Facilidades de comunicación Orientación hacia la solución de problemas y consecución de resultados Planeación y organización Manejar adecuada y responsablemente los documentos de la empresa Responsabilidad Recursividad Capacidad para trabajar bajo presión			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener facilidad para entablar conversaciones con desconocidos, además de una buena expresión oral ya que debe tener contacto con personal tanto interno como externo de la empresa.			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Alto. Debe tomar decisiones rápidamente, planear sus actividades diarias y organizar el recorrido de trabajo.			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Es responsable por errores tales como extraviar correspondencia importante, no entregar los documentos solicitados en los tiempos establecidos para ello, no pagar los impuestos en las fechas establecidas, mala planeación de las actividades o entrega de resultados inadecuados a la Gerencia.
POR RESULTADOS FINALES	Entrega de recibidos y comprobantes de pagos
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra el uso de una motocicleta
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	El empleado, tiene contacto directo con el público dado que gran parte de sus actividades las lleva a cabo fuera de las instalaciones de la oficina, en diversas entidades a lo largo y ancho de la ciudad.
POR INFORMACIÓN	Se maneja información de relativa importancia relacionada con las actividades de los procesos de la empresa
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	Realización de consignaciones, retiro de dinero o cambio de cheques
POR SUPERVISIÓN	No tiene relaciones de supervisión

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/MENTAL	Alto, realiza actividades que requieren un alto esfuerzo visual y debe tener muy buena concentración para realizar todas las actividades encomendadas.
MANUAL	Medio, Manejo contante de la motocicleta usada para realizar sus labores
FÍSICO	Alto, debe permanecer montado en la motocicleta asignada para sus labores la mayor parte de la jornada laboral o en entidades haciendo colas de pie para el trámite de la documentación que le sea encomendada
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones de la gerencia, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	
Las labores del cargo se desarrollan en las calles de la ciudad principalmente, en las cuales se expone a los diversos factores ambientales y físicos presentes en esta; lluvia, polvo, radiación solar, ruido, aire contaminado, conductores y peatones imprudentes así como las condiciones propias de las rutas vehiculares.	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA	CÓDIGO	MF-TH-23
CARGO JEFE INMEDIATO	JEFE DE OFICINA DE TALENTO HUMANO		
PROCESO	GESTIÓN DIRECTIVA		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo al área directiva en el desarrollo de actividades de oficina que contribuyan al funcionamiento adecuado de los procesos de la empresa

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Manejo de correspondencia recibida y Enviada por la Gerencia y las Subgerencias	Diario
Atender llamadas y destinarla a cada uno de los interesados	Diario
Direccionar las quejas y reclamos recibidos por los clientes y demás entes relacionados con la empresa	Esporádico
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Según se requiera

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Técnico Profesional. Técnico Profesional en áreas de la salud, finanzas o administración o cuatro semestres de una carrera profesional cursados y aprobados.	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	SI. 1 año de experiencia en la ejecución de procesos administrativos.
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año. Experiencia en labores de auxiliar de oficina o administrativas.		NO
FORMACIÓN	Curso Básico de manejo de computadores y ofimática Curso de Servicio al Cliente		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Digitación y ortografía Planear el trabajo en forma general y detallada. Organizar actividades para su mejoramiento . Manejar adecuada y responsablemente los documentos de la empresa Orientación hacia la solución de problemas			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con personal interno y externo a la empresa.			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Media. Debe tomar decisiones, planear y organizar, según directrices del Jefe de la Oficina de Talento Humano.			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Suministro de información errónea a superiores que puede generar efectos no deseados en las funciones de los mismos
POR RESULTADOS	El desempeño de sus tarea tiene efectos leves en la entrega de un servicio de

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

FINALES	calidad a los clientes
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	A su cargo se encuentra el uso de un computador y un teléfono
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	Tiene contacto con personal externo a la empresa con el fin de tramitar información relacionada con las actividades de la gerencia
POR INFORMACIÓN	Maneja información muy importante para la empresa
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo el manejo de dinero
POR SUPERVISIÓN	No ejerce ninguna función de supervisión

**NIVEL DE ESFUERZO**

VISUAL/ MENTAL	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente, o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.
MANUAL	Medio, Debe digitar en el computador, realizar llamadas, lo cual requiere un esfuerzo moderado de las manos
FÍSICO	Medio, debe permanecer sentado la mayor parte de su jornada laboral pero también puede levantarse para atender a los clientes u otros funcionarios relacionados con las actividades de la empresa
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a las peticiones y reclamos de los clientes, lo cual puede causar niveles moderados de tensión

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO**

Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.

DATOS GENERALES DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CÓDIGO	MF-TH-24
CARGO JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE CADA PROYECTO		
PROCESO	TODOS LOS PROCESOS		
CARGOS SUPERVISADOS	Ninguno		
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a Viernes: 7:00am-12:00m y 2:00pm-6:00pm. Sábado: 9:00am-12:00m	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	07/03/2011

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo en la consecución y manejo de información (soportes de glosas y correspondencia) para dar el debido trámite a las glosas generadas en el proceso de facturación del HUS

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Entrega de suministros de oficina a cada uno de los cargos que lo necesiten en la empresa	Diario
Servir de apoyo en labores propias de cada proceso en caso de ser necesario	Diario
Llevar a cabo el orden del archivo del proceso con el fin de contar con la información necesaria de una forma ágil y rápida.	Diario
Ser apoyo en labores relacionadas al manejo de correspondencia al interior de la ciudad	Diario
Rotular las carpetas en las cuales se almacena la información del proceso	Diario
Las demás tareas asignadas por el jefe inmediato.	Diario

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN	Título de Bachiller Académico o Técnico	¿APLICAN CRITERIOS DE CONVALIDACIÓN?	NO
EXPERIENCIA	Mínima de 6 meses en labores administrativas de oficina		NO
FORMACIÓN	Curso Básico de manejo de computadores y ofimática Curso de Servicio al Cliente		
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Conocimientos en el manejo de archivo Tomar decisiones, siguiendo lineamientos ya definidos pero con características de elegibilidad. Digitación y ortografía Planear el trabajo en forma general y detallada. Organizar actividades para su mejoramiento . Manejar adecuada y responsablemente los documentos de la empresa Orientación hacia la solución de problemas			
ASPECTOS DE PERSONALIDAD			
Debe tener buenas relaciones personales, además de una buena expresión oral y escrita ya que debe tener contacto con el personal interno de la empresa.			
NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:			
Media. Debe tomar decisiones, planear y organizar, según directrices del Coordinador del Proceso			

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
POR ERRORES	Pérdida de información por daño o deterioro dado un mal almacenamiento y descuido de las condiciones del lugar de almacenamiento de la documentación
POR RESULTADOS FINALES	Suministrar oportunamente los requerimientos hechos por los funcionarios del proceso
POR MAQUINARIA Y EQUIPO	Tiene a su cargo un computador
POR CONTACTO CON EL PUBLICO	No tiene contacto frecuente con el público
POR INFORMACIÓN	Debe mantener en completo orden la información del proceso al que está asociado
POR MANEJO DE DINERO Y VALORES	No tiene a su cargo el manejo de dinero
POR SUPERVISIÓN	No ejerce funciones de supervisión

NIVEL DE ESFUERZO	
VISUAL/ MENTAL	Bajo, no realiza actividades que requieran un alto esfuerzo visual o mental.
MANUAL	Medio, debe utilizar constantemente las manos en tareas triviales como cortar papel, rotular carpetas AZ, ajustar estantes y digitar en computador
FÍSICO	Medio, Debe manejar cajas con información y desplazar constantemente en las instalaciones donde se lleve a cabo el proceso
EMOCIONAL	Medio, debe estar atento a los requerimientos de los funcionarios del proceso. Se manejan bajos niveles de Stress

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO
Se poseen favorables condiciones ambientales en el lugar de trabajo, ya que se cuenta con una oficina con buena ventilación e iluminación adecuada.