

**ESTUDIO DE CUANTIFICACION DE LA PLANTA DEL PERSONAL  
ASISTENCIAL A LA E.S.E – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA**

**MARIA FERNANDA CASTRO HERNANDEZ  
CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL HERRERA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**ESTUDIO DE CUANTIFICACION DE LA PLANTA DEL PERSONAL  
ASISTENCIAL A LA E.S.E – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA**

**MARIA FERNANDA CASTRO HERNANDEZ  
CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL HERRERA**

**Director  
ALBERTO PINEDA LÓPEZ  
Ingeniero Industrial**

**Proyecto como requisito para optar el título de:  
Profesional en Gestión Empresarial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

*A mi esposo Oscar Alonso, a mis hijos Miguel Ángel y Gabriel Felipe y a mis padres Andrés y Mary por ser la fuente de inspiración y motivación para culminar con éxito este anhelado propósito, y caminar junto a mí, en cada una de las experiencias que han enriquecido mi vida.*

**CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL H.**

*A mi hijo David Santiago, a mis padres Fernando y Alcira, a mi hermano Andrés Felipe, y a mis Tíos Ligia, Ariel, Graciela y Hugo por ser ejemplo de superación y base fundamental de mi proyecto de vida.*

**MARIA FERNANDA CASTRO H.**

## AGRADECIMIENTOS

A *DIOS*, por regalarnos la vida y brindarnos la oportunidad subir cada escalón paso a paso y seguras de seguir el camino al éxito.

A la *Universidad Industrial de Santander* y al *IPRED*, por acogernos en su comunidad y brindarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo este proceso estudiantil, dándonos el orgullo de formar parte de la familia UIS.

A nuestro tutor *Alberto Pineda López*, director del proyecto por su constante apoyo, dirección y orientación.

A los *docentes*, por compartir su experiencia y conocimiento en cada una de las áreas que complementan nuestro proceso educativo.

Al empresario *Oscar Orduz Rivera*, Gerente del Centro de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano CEA Álvarez Sur, quien ha sido un amigo, un profesor, un guía; por su incansable apoyo y orientación, aportando sus conocimientos y experiencias, no solo al proyecto sino a la formación a lo largo de toda la carrera profesional.

Al *personal directivo y administrativo*, de la universidad y en especial del INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA por su continua orientación, colaboración y apoyo.

A los *compañeros de estudio*, por su apoyo, compañerismo y colaboración en el logro de nuestras metas.

A los doctores *Paulo Cesar Pedraza Gómez*, Gerente y *Hernán Alonso Delgado Centeno* Jefe la Oficina de Auditoria y Calidad, del Instituto de Salud de Bucaramanga, gestores de este proceso y constantes orientadores del mismo.

A las diferentes áreas de la ESE ISABU, que aportaron su información y permitieron que este proyecto fuera posible.

A los *familiares* y *amigos*, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES	22
1.1 NATURALEZA JURIDICA	22
1.2 CARACTERISTICAS DE LAS ESE	22
1.3 ORGANIZACIÓN DE LAS E.S.E	24
1.4 JUNTA DIRECTIVA	25
1.4.1 Funciones de la Junta Directiva	27
1.5 RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS E.S.E.	29
1.6 ESE INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA	29
1.6.1 Misión	29
1.6.2 Visión	29
1.6.3 Portafolio de Servicios	30
1.6.4 Estructura organizacional de la ESE Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU	30
1.6.4.1 Observaciones Manual específico de funciones	32
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION.	35
2.1 TABULACIÓN INFORMACIÓN AREA MISIONAL	35
2.1.1 Cuestionario 1 Solicitud de Información Medicina General	35
2.1.2 Cuestionario 2 Solicitud de Información Personal Misional	39
2.1.3 Cuestionario 3 Solicitud de Información Servicios de Mediana Complejidad y de apoyo.	45
3. DIAGNOSTICO	50

3.1 DIAGNÓSTICO AREA DE RECURSO HUMANO	50
3.1.1 Matriz Diagnóstico Situación Actual del Talento Humano	52
3.1.2 Matriz servicios contratados por EPSS vs servicios ejecutados por Centro de salud	60
3.1.2.1 Medicina general.	60
3.1.2.2 Odontología	66
3.1.2.3 Nutrición	68
3.1.2.4 Psicología.	69
3.1.2.5 Fisioterapia.	70
3.1.2.6 Especialistas	71
3.1.3 Comparativo Personal Actual vs Productividad consultas realizadas.	72
3.1.3.1 Medicina general	73
3.1.3.2 Odontología.	76
3.1.3.3 Nutrición.	79
3.1.3.4 Psicología.	80
3.1.3.5 Fisioterapia.	81
3.1.3.6 Especialistas	82
3.1.4 Situación de Otros Servicios.	83
3.2 DIAGNÓSTICO AREA FINANCIERA	84
3.2.1 Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto	85
3.2.2 Proyección presupuesto de gastos de personal misional	87
Comparativo Presupuesto de personal actual vs Presupuesto proyectado	95
4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION	96

4.2 AREA DE RECURSO HUMANO	97
4.2.1 Propuesta de Modificación al Plan de Cargos.	97
5. CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 1	53
Cuadro 2. Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 2	55
Cuadro 3. Matriz servicios contratados por EPSS vs servicios ejecutados por centro de salud Medicina General	62
Cuadro 4. Matriz consultas por capacidad horas médico contratadas vs consultas requeridas por EPSS.	64
Cuadro 5. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de odontología.	67
Cuadro 6. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de nutrición.	69
Cuadro 7. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de Psicología.	70
Cuadro 8. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de Fisioterapia.	71
Cuadro 9. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas de personal especialista.	72
Cuadro 10. Propuesta horas a contratar de medicina general.	74
Cuadro 11. Propuesta horas a contratar de odontología	77
Cuadro 12. Propuesta de horas a contratar de Higienistas Orales	79
Cuadro 13 Propuesta de horas a contratar de Nutrición	80
Cuadro 14. Propuesta de horas a contratar de Psicología	81
Cuadro 15. Propuesta de horas a contratar de Fisioterapia	81
Cuadro 16. Propuesta de horas a contratar de Especialistas	82

Cuadro 17. Propuesta de horas a contratar Otros Servicios	83
Cuadro 18. Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto	86
Cuadro 19. Propuesta general de contratación personal misional.	87
Cuadro 20 Gastos de personal proyectados de acuerdo a la propuesta de contratación personal misional	91
Cuadro 21. Consolidado anual gastos de personal misional proyectados	94
Cuadro 22. Comparativo presupuesto de personal actual vs presupuesto proyectado	95
Cuadro 23. Propuesta de modificación al Plan de Cargos	99

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabulación cuestionario 1: solicitud información medicina general	36
Tabla 2. Tabulación Cuestionario 2 - Solicitud información personal misional	40
Tabla 3. Tabulación cuestionario 3 – Solicitud de información de servicios de Mediana complejidad y de Apoyo parte 1.	45
Tabla 5. Consolidado horas contratadas personal de enfermería	57
Tabla 6. Consolidado horas contratadas personal de odontología	58
Tabla 7. Consolidado horas contratadas personal de fisioterapia y nutrición	58

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Actual ESE ISABU	31
Figura 2. Horas medicina general según tipo de contratación	38
Figura 3. Horas contratadas medicina general	39
Figura 4. Horas personal misional clasificado por servicios	44
Figura 5. Servicios ofertados por Centros de salud	49
Figura 6. Proporción horas asistenciales contratadas	59

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ACUERDO No. 010 de 2011, POR EL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL 2012.	103
Anexo B. ACUERDO No. 011 DE 2011, POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL 2012	110

## GLOSARIO

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA:** Corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública, formular las políticas generales de Administración Pública, en especial en materias relacionadas con Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno y Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

**EL RÉGIMEN SUBSIDIADO:** puede definirse como un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal se hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad. Este régimen está regulado por una serie de normas y leyes que estipulan y definen como debe ejecutarse su prestación y los diferentes procesos intervinientes en la prestación del servicio de salud pública.

**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO:** se define como una Institución prestadora de servicios de salud que en el SGSSS tiene la función de brindar sus servicios en el respectivo nivel de sus afiliados y beneficiarios, de acuerdo a los diferentes regímenes en los que se divide el sistema.

**LEY:** Norma Jurídica dictada por el legislador, es decir precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia. Su incumplimiento trae aparejada una sanción.

**POS:** *corresponde al paquete de servicios básicos en las áreas de recuperación de la salud, prevención de la enfermedad y cubrimiento de ingresos de manera transitoria -prestaciones económicas- cuando se presenta incapacidad de trabajar por enfermedad, accidentes o por maternidad.*

**POS – S:** El POS subsidiado garantiza los servicios de salud a las personas identificadas mediante el Sistema de Selección de Beneficiarios –SISBEN-, para Programas Sociales. El subsidio significa que el beneficiario sólo tiene que asumir una mínima parte del costo del servicio. El resto es cubierto por el Estado con recursos del presupuesto nacional, recursos de las entidades territoriales y recursos del aporte solidario de los cotizantes al régimen contributivo

**RÉGIMEN CONTRIBUTIVO:** Es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador.

**SGSSS:** Es el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia y se encuentra contemplado en el marco de la Ley 100 de 1993.

**VINCULADOS:** Las personas que no tienen capacidad de pago y que mientras logran ser beneficiarios del Régimen Subsidiado, tienen derecho a los servicios de atención en salud en IPS públicas y privadas contratadas por la Secretaría Locales de Salud. De este grupo hacen parte: la Población identificada en nivel 1, 2 y 3 SISBEN NO afiliada a una EPS-S, Afiliados a EPS-S para eventos no incluidos en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado y Población especial NO afiliada al Régimen Subsidiado: indígenas, indigentes, menores en protección, desmovilizados y/o reincorporados, inimputables, población desplazada. De esta población hacen parte estos grupos sociales que por sus diversas condiciones culturales, jurídicas y económicas, ingresan al SGSSS por listado censal como población especial.

## RESUMEN

**TITULO: ESTUDIO DE CUANTIFICACION DE LA PLANTA DEL PERSONAL ASISTENCIAL A LA E.S.E – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA\***

**AUTORES:** CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL HERRERA  
MARIA FERNANDA CASTRO HERNANDEZ\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Estudio de Cuantificación, Recurso Humano, Plan de Cargos, Costo de la Planta de Personal.

### **DESCRIPCION:**

El proyecto que se contempla a continuación, presenta el estudio de cuantificación de la planta del personal asistencial de la ESE ISABU, con el fin de aplicar lo dispuesto en la ley 1438, capítulo VI, artículo 103, que hace referencia a la contratación del recurso humano misional de forma directa y sin violar sus derechos prestacionales. En el mismo se presenta el régimen jurídico de las ESE y su organización, así como la estructura organizacional de la ESE ISABU, entidad objeto de estudio para el proyecto que se allega a continuación. Este estudio realiza un análisis del personal misional, realizando un comparativo con la productividad constante de las consultas realizadas mensualmente, para cada servicio de salud que brinda la ESE ISABU, Dicho estudio se calcula en horas asistenciales, lo anterior teniendo en cuenta los requerimientos expresados por la institución. De esta manera se realiza el cálculo del recurso humano necesario para desarrollar la prestación de los servicios de salud de forma eficiente y con la calidad exigida por las Instituciones contratantes. Por último se allega a la ESE ISABU, los cálculos financieros que le permitirán determinar el nuevo costo de la planta de personal, si decide asumir lo expuesto en la ley 1438, a su vez, como parte de la propuesta del presente estudio, se adjunta la proyección de la modificación del plan de cargos, el cual contiene la desagregación de cada uno de los cargos de planta clasificados por niveles, grados, profesiones y asignaciones básicas salariales; es importante aclarar que la planta existente a la fecha de la realización del presente estudio no sufrió modificación alguna, según lo contemplado en la ley 10 de 1990 – artículo 17.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión empresarial. Director: Alberto Pineda López.

## ABSTRACT

**TITLE: QUANTIFICATION STUDY OF PLANT CARE STAFF TO ESE - HEALTH INSTITUTE BUCARAMANGA\***

**AUTHORS:** CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL HERRERA  
MARIA FERNANDA CASTRO HERNANDEZ\*\*

**KEYWORDS:** Study of Quantification, Human Resource, Schedule of Fees, Cost of Plant Personnel.

### DESCRIPTION

The project specified below, presents the study of quantification of the sole of the ESE caregivers ISABU, in order to implement the provisions of Law 1438, Chapter VI, Article 103, which refers to the recruitment of resource human mission directly and without violating their rights benefits and services. In the same presents the legal framework for ESCOs and their organization and the organizational structure of the ESE ISABU, entity under study for the project who is united below. This study analyzes the mission staff, making a comparison with the Productivity of the consultations carried out monthly for each health service provided by the ESE ISABU, This study was calculated in hours of care, taking into account the above requirements expressed by the institution. In this way it calculates the necessary human resources to develop the provision of health services in an efficient and quality required by the contracting institutions. Finally cleaveth unto ISABU ESE, the financial calculations that will determine the new cost of the staffing, if you decide to take the law set out in 1438, in turn, as part of the proposal for this study is attached the projection of the change in the fee schedule, which contains a breakdown of each of the staff positions classified by levels, degrees, careers and assignments basic wage, it is important to clarify that the existing plant to the date of completion of this study was not altered, as contemplated in Law 10 of 1990 - article 17.

---

\* Graduation Project

\*\* Institute regional outreach and distance education. Management. Director: Alberto Pineda López.

## INTRODUCCIÓN

Es deber del estado, procurar constantemente, mejorar y optimizar la prestación de los diferentes servicios que forman parte de los derechos fundamentales de cualquier ciudadano, entre ellos, podrían destacarse, la educación y la salud, siendo esta ultima un factor vital en la esencia de cualquier ser humano.

Es por ello, que el 19 Enero de 2011 se emite la Ley 1438, que tiene como objeto “el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera.”

Partiendo de ello, es claro que las diferentes Entidades Prestadoras de Servicios de salud, tanto públicas, como privadas, deben acogerse a las diferentes disposiciones que la misma implica. Entre ellas se ven afectadas las Entidades del Estado, quienes deben dar un claro ejemplo y realizar los correctivos o cambios contemplados en la Ley 1438.

Municipalmente, como Entidad descentralizada, se encuentra la Empresa Social del Estado INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA – ESE ISABU, quien actualmente presta servicios de salud de I nivel de complejidad, y como Entidad prestadora de Servicios de Salud, debe realizar los diferentes cambios que contempla la norma.

Entre ellos es importante que a la fecha, ya se estén culminando los estudios pertinentes según lo contemplado En su **Capítulo VI**, que hace referencia a **Talento Humano**, específicamente en su **Artículo 103**, titulado **“CONTRATACIÓN DEL PERSONAL MISIONAL PERMANENTE”** se especifica que:

“El personal misional permanente de las Instituciones públicas Prestadoras de Salud no podrá estar vinculado mediante la modalidad de cooperativas de trabajo asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte sus derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes”.

Es importante para la ESE ISABU, como Institución pública, realizar los estudios necesarios que permitan generar el espacio, el marco legal y los recursos necesarios, consecuencia de la necesidad de vincular a todas las personas del área misional, directamente y sin intermediaciones de ningún tipo.

La realización del presente estudio permitió a la ESE ISABU analizar e identificar si actualmente se cuenta con el personal necesario e idóneo, con la experiencia para realizar la prestación del servicio, lo anterior tomando como punto de partida, que las reformas planteadas en la Ley 1438, se disponen con el fin de asegurar el sentido de pertenencia en las Instituciones y de esta manera, ofrecer un servicio con calidad y eficiencia.

Para ello, y con el fin de presentar a la ESE ISABU, se hizo un análisis eficaz y productivo, que presenta los diferentes componentes que harán parte de la realización de este proyecto, el cual se presenta con un lenguaje claro y de fácil comprensión para los lectores del mismo.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 NATURALEZA JURIDICA

El decreto 1876 del 03 de Agosto de 1994, establece en su artículo 1º <sup>1</sup>que “Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos”.

Su objetivo es la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público, que forma parte integral del sistema general de seguridad social, teniendo como principios básicos los que se enuncian a continuación:

- La eficacia, cuya definición se puede contextualizar como la optimización de recursos, para contribuir al mejoramiento de servicios de salud.
- La calidad, que se relaciona, con la atención a la población de forma oportuna, continúa humanizada, efectiva, entre otros, contando con la tecnología apropiada y cumpliendo con los diferentes requerimientos que la norma exige, en el tema de servicios de salud.

Estarán adscritas a la Dirección Nacional, Departamental o municipal correspondiente, de acuerdo con su naturaleza, dependencia territorial y reglamentación vigente sobre la materia.

En el municipio de Bucaramanga, el 30 de Julio de 1997, se establece el Acuerdo Número 0000031, el cual es proferido por el Concejo Municipal de Bucaramanga creando la Empresa Social del Estado **INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA – ESE ISABU**, sometida al régimen jurídico previsto en los artículos 194, 195 y 197 de la Ley 100 de 1993, sus Decretos 1298<sup>2</sup> y 1876 de 1994.

### 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESE

En Colombia, la ley 100 de 1993<sup>3</sup>, estableció el Sistema General de Seguridad Social en Salud, incluyendo en su artículo 195, el régimen jurídico de las Empresas sociales del estado, las cuales deben someterse a:

---

<sup>1</sup> Decreto 1876 del 03 de Agosto de 1994, por el cual se reglamentan los artículos 96, 97 y 98 del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado.

<sup>2</sup> Decreto 1298 de 1994 del 05 de Agosto de 1994, por el cual se expide el estatuto orgánico del sistema general de seguridad social en salud.

<sup>3</sup> Ley 100 de Diciembre 23 de 1993.

- ✓ El nombre deberá mencionar siempre la expresión "Empresa Social del Estado".
- ✓ El objeto debe ser la prestación de los servicios de salud, como servicio público a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social.
- ✓ La junta o consejo directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el artículo 19 de la Ley 10 de 1990<sup>4</sup>.
- ✓ El director o representante legal será designado según lo dispone el artículo 192 de la presente Ley<sup>5</sup>.
- ✓ Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del Capítulo IV de la Ley 10 de 1990<sup>6</sup>.
- ✓ En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública.
- ✓ El régimen presupuestal será el que se prevea, en función de su especialidad, en la Ley orgánica de presupuesto, de forma que se adopte un régimen de presupuestación con base en el sistema de reembolso contra prestación de servicios, en los términos previstos en la ley 100.
- ✓ Por tratarse de una entidad pública podrá recibir transferencias directas de los presupuestos de la nación o de las entidades territoriales.
- ✓ Para efectos de tributos nacionales se someterán al régimen previsto para los establecimientos públicos.

---

<sup>4</sup> Ley 10 de 1990, por la cual se organiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones, en su artículo 19, determina la estructura administrativa básica de las entidades de salud, quienes deben tener Una Junta Directiva, presidida por el jefe de la administración seccional o local o su delegado, integrada en el primer nivel de atención -hospitales locales, centros y puestos de salud- por los organismos de participación comunitaria, en los términos que lo determine el reglamento. En las entidades de los niveles secundario y terciario de atención -hospitales regionales, universitarios y especializados- se integrará la junta, en forma tal que un tercio de sus integrantes estén designados por la comunidad, un tercio de éstos representen el sector científico de la salud y un tercio de ellos representen el sector político-administrativo. En desarrollo de lo previsto en el artículo 1o. de esta Ley, se reglamentarán los mecanismos de conformación, las funciones y funcionamiento de los organismos de dirección.

<sup>5</sup> El artículo 192 de la ley 100 de 1993, establece que los directores o gerentes de los hospitales públicos, serán nombrados por el jefe de la Entidad territorial que haya asumido los servicios de salud, de acuerdo a lo dispuesto en la ley 60 de 1993

<sup>6</sup> El capítulo IV de la Ley 10 de 1990, establece los estatutos de personal para el sector salud.

Es importante entender que la Salud Pública representa la organización racional de todas las acciones y condiciones dirigidas a proteger a la colectividad de los factores de riesgo, mejorarle la convivencia y la calidad de vida; que a su vez representa el conjunto de condiciones que garanticen el estado de bienestar físico, psicológico y social, básico para la vida de la persona desde el momento de la concepción hasta la muerte. Es un proceso dinámico en el que intervienen la satisfacción de las necesidades fundamentales del hombre, las condiciones de su entorno ecológico, su participación en el desarrollo social, cultural, científico y tecnológico.

El Departamento de Santander cuenta actualmente en la Provincia de Soto con cuatro IPS que cuenten con portafolio de servicios de baja complejidad o primer nivel de atención, dentro de las cuales se puede establecer la **ESE Instituto de Salud de Bucaramanga (ISABU)**.<sup>7</sup>

### **1.3 ORGANIZACIÓN DE LAS E.S.E**

De acuerdo a la normatividad vigente, las ESE, deberán organizarse a partir de la siguiente estructura:

- a. La dirección debe estar conformada por la Junta Directiva y el Gerente.
- b. El proceso de atención al usuario se constituye como el conjunto de unidades encargadas de todo el proceso de producción y prestación de Servicios de Salud con sus respectivos procedimientos y actividades, incluyendo la atención administrativa demandada por el usuario.
- c. Logística hace referencia a las Unidades Funcionales en condición con las demás áreas que tienen la tarea de ejecutar los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información mantenimientos de la planta física y su dotación.<sup>8</sup>

La **ESE Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU**, se encuentra organizada, a partir de una estructura básica que incluye tres áreas las cuales se relacionan a continuación:

#### **a) DIRECCIÓN:**

Se encuentra conformada por órganos de dirección como la Junta Directiva y la gerencia. Tienen a su cargo mantener la Unidad de objetivos e intereses de la

---

<sup>7</sup> “Propuesta de conformación de las redes de servicios de salud de Santander” 2005 – Gobernación de Santander.

<sup>8</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capítulo II – Artículo 5, que hace referencia a la Organización de las Empresas sociales del Estado.

Organización en torno a la misión y objetivos Empresariales, definir las políticas institucionales de atención, identificar las necesidades y expectativas de los usuarios, determinar los mercados a atender, definir la estrategia del servicio, asignar recursos, adoptar y adaptar normas de eficiencia y calidad controlando su aplicación en la gestión institucional y las demás funciones de dirección que exija el normal desenvolvimiento de la Empresa.

**b) ATENCION AL USUARIO:**

En esta área, se encuentran las unidades de atención al usuario, los centros de salud, las unidades intermedias y demás servicios propios de la misión a su cargo. Tienen como función todo el proceso de producción y prestación de servicios de salud, con sus respectivos procedimientos y actividades, incluyendo la atención administrativa demandada por el usuario.

**c) LOGISTICA:**

constituidas por las dependencias del área administrativa como las subdirecciones, las divisiones, los departamentos, las oficinas asesoras y las unidades funcionales encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos, de información, entre otros, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos de la Empresa, así como realizar el mantenimiento de la planta física y su dotación.

En la Empresa Social del Estado ISABU, el área logística está integrada por:

- **Oficinas asesoras:** entre las cuales encontramos las oficinas Jurídica, Control y gestión, Planeación, así como la oficina de calidad y auditoria, encargadas de asesorar a la gerencia, en los diferentes procesos desarrollados en la Institución.
- **Subdirección Administrativa:** Tiene a la cabeza los procesos del área financiera, talento humano, sistemas, suministros, entre otros.
- **Subdirección científica:** Su función es manejar, controlar y supervisar la eficiente prestación de los servicios de salud.

**1.4 JUNTA DIRECTIVA**

Tomando en cuenta la normatividad vigente, las Juntas Directivas de las ESE deben encontrarse integradas por seis (6) miembros distribuidos de la siguiente forma:

- Una tercera parte (2 miembros) serán representados en el sector político administrativo del municipio.

- otra tercera parte (2 miembros) representará al sector científico de la salud. uno del municipio y otro del Hospital.
- La última tercera parte será designada por la comunidad.<sup>9</sup>

A continuación y para tener mayor claridad en lo referente a la organización de las juntas directivas de las ESE, se enuncian, los requisitos necesarios para poder ser miembro de las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado.

- Los representantes del sector político-administrativo, deben poseer título universitario; no tener inhabilidades, poseer experiencia mínima de dos años en la Administración de Entidades Públicas o privadas en cargos de nivel directivo, asesor o ejecutivo.
- Los representantes de la comunidad deben estar vinculados y cumplir las funciones específicas en un Comité o alianza de Usuarios.
- Los Representantes del sector científico de la Salud deben tener título profesional en cualquiera de las disciplinas de la Salud, No tener ninguna clase de inhabilidades, incompatibilidades contempladas por la ley.<sup>10</sup>

Es importante tener en cuenta, que el período de los representantes de la Junta Directiva es de tres (3) años y los mismos podrán ser reelegidos.<sup>11</sup> Durante su periodo de ejecución, la junta directiva se reunirá ordinariamente cada dos (2) meses, extraordinariamente, cuando sea solicitado por el Presidente de la Junta, el Representante Legal de la Empresa (Gerente), o cuando una tercera parte de los miembros de la junta lo soliciten.

En cada una de las sesiones se levantará la respectiva acta en el libro que para tal efecto debe llevarse. La inasistencia injustificada a tres (3) reuniones, consecutivas o cinco (5) reuniones durante el año, será causal de pérdida del carácter de miembro de la Junta Directiva.<sup>12</sup>

La **ESE Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU**, tiene una Junta Directiva compuesta por seis (06) miembros, distribuidos de la siguiente manera:

---

<sup>9</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capitulo II Artículo 6º - que estipula la organización de las juntas directivas.

<sup>10</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capitulo II artículo 8º - en donde se establecen los requisitos para ser miembros de una junta Directiva de la ESE.

<sup>11</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capitulo II artículo 9º -en los que se relacionan los términos de aceptación de los miembros de una Junta directiva.

<sup>12</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capitulo II artículo. 10º - que hace referencia a las reuniones de las juntas directivas.

- **El Estamento Político – Administrativo:** Se encuentra representado por el Alcalde o su Delegado y por el Jefe de la Secretaria de Salud, o quién haga sus veces.
- **Sector científico de la salud:** Sus dos (02) representantes se encuentran designados así: uno (1) mediante elección por voto secreto, que se realiza con la participación de todo el personal profesional de planta de la Institución, del área de la salud cualquiera que sea su disciplina, mediante convocatoria. El segundo miembro es designado entre los candidatos de las ternas propuestas por cada una de las asociaciones científicas de las diferentes profesiones de la salud que operan en Bucaramanga, quien es elegido de acuerdo con sus cualidades científicas y administrativas.
- **representantes de la comunidad:** Los dos (2) representantes serán designados de la siguiente manera: uno (1) por las Alianzas o Asociaciones de Usuarios legalmente establecidas, mediante convocatoria realizada por la Dirección Local de Salud y otro designado por los gremios de la producción del área de influencia de la EMPRESA, en elección coordinada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga<sup>13</sup>.

#### 1.4.1 Funciones de la Junta Directiva

Son funciones propias de la junta directiva:

1. Adoptar unos estatutos y reglamentos de la Empresa y sus reformas y adiciones.
2. Aprobar los Planes y programas del organismo de salud, con base en diagnósticos realizados con participación comunitaria.
3. Determinar la estructura orgánica de la empresa.
4. Fijar las cuantías en que el gerente como representante legal de la Empresa se le pueda delegar la competencia para celebrar contratos.
5. Aprobar el plan de desarrollo el plan operativo anual de la empresa y velar por su adecuada ejecución y desarrollo.
6. aprobar el presupuesto y las operaciones presupuestales de la Empresa.
7. Definir servicios, tarifas y cuotas de recuperación de acuerdo con las disposiciones y normas vigentes, los requerimientos de los organismos del

---

<sup>13</sup> Acuerdo 000002 de febrero 12 de 1998, Artículo 14 Capítulo III. Por lo cual se adopta los estatutos de la ESE Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU

sector, las solicitudes de las EPS y los particulares, las características de los usuarios y los grados de complejidad de cada área.

8. Regular el funcionamiento del fondo especial de medicamentos y suministros.
9. Aprobar la planta de personal y los manuales funciones y responsabilidades de la empresa y velar por que los nombramientos de los funcionarios de la misma se realicen de conformidad con las normas legales que sean aplicables especialmente con las normas de carrera administrativa.
10. Informar periódicamente al comité de participación comunitaria, a la comunidad, a los trabajadores y empleados sobre las decisiones adoptadas y el resultado de la ejecución de planes y programas.
11. Presentar a la administración departamental o municipal y a la dirección seccional de salud los planes con el fin de que sean incorporados a los correspondientes planes de desarrollo.
12. Concertar y coordinar con otras dependencias del sector y otros sectores públicos y privados con las actividades de atención a las personas y al ambiente cuando ellos sean de su competencia teniendo en cuenta la integración funcional.
13. Establecer y modificar el reglamento interno de la Empresa.
14. Fijar los días y horarios de atención según las necesidades del usuario, las normas de administración de personal y el nivel y grado de los diferentes servicios que ofrece la empresa.
15. Hacer cumplir las disposiciones legales que rigen el sistema de seguridad social en salud así como las disposiciones de los consejos nacional y departamental de seguridad social.
16. Presentar terna a la autoridad competente para la elección de la ESE el ejercicio de su objeto social y defender los intereses de los mismos,
17. Elaborar terna para la designación del responsable de la unidad de control interno.
18. Fijar honorarios para el revisor fiscal.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> "Decreto 1876 de 1994." Capítulo II artículo 11º, en el cual se fijan las funciones de las juntas directivas.

Los actos de la junta directiva se denominan acuerdos, se numeran sucesivamente con indicaciones del día, mes y año y serán firmadas por el presidente y el secretario de la misma.<sup>15</sup>

## 1.5 RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS E.S.E.

- ✚ **Régimen jurídico de los actos:** Las ESE se encuentran sujetas al régimen jurídico propio de las personas de derecho público.
- ✚ **Régimen jurídico de los contratos:** A partir de la fecha de su creación se aplica en materia de contratación las normas del Derecho Privado, pero en casos especiales y de acuerdo a la ley pueden discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes, previstas en el estatuto general de contratación de la administración pública.
- ✚ **Régimen de personal:** Las personas que se vinculen a una ESE tienen el carácter de empleados públicos o trabajadores oficiales, en los términos establecidos en el artículo 674 del Decreto-ley 1298 de 1994.
- ✚ **Régimen presupuestal:** De acuerdo a la ley 1298 de 1994 será el que se prevea en la ley orgánica de presupuesto, de forma tal que se adopte un régimen con base en un sistema de anticipos y reembolso contra prestación de servicios y que se proceda a la sustitución progresiva del sistema de subsidios de oferta por el de subsidios a la demanda.<sup>16</sup>

## 1.6 ESE INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA

**1.6.1 Misión.** Somos una Empresa Social del Estado del orden municipal, prestadora de servicios de salud de baja y mediana complejidad, orientada hacia la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, con talento humano comprometido con la calidad y la atención humanizada de la población de Bucaramanga y su área de influencia.<sup>17</sup>

**1.6.2 Visión.** En el 2012 seremos una empresa acreditada en el sector salud, por la calidad de sus servicios y reconocida en la comunidad por su liderazgo social.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capítulo II artículo 12º, que refiere la denominación de los actos de las juntas directivas.

<sup>16</sup> “Decreto 1876 de 1994.” Capítulo III artículo. 15º,16º,17º y 18º, en los que se hace referencia al régimen jurídico de las ESE.

<sup>17</sup> “ Disponible en Internet . [www.eseisabu.gov.co](http://www.eseisabu.gov.co)” – link quienes somos

<sup>18</sup> Disponible en Internet. [www.eseisabu.gov.co](http://www.eseisabu.gov.co)” – link quienes somos

**1.6.3 Portafolio de Servicios.** Dentro de los servicios de salud que actualmente presta la ESE ISABU, encontramos:

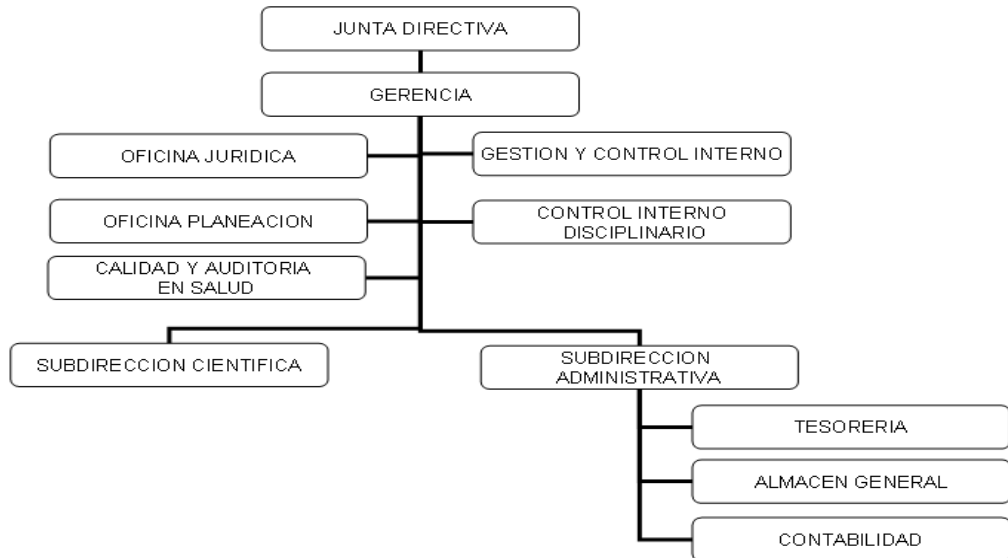
- MEDICINA GENERAL
- PROMOCION Y PREVENCIÓN
- ODONTOLOGIA
- GINECOLOGIA
- GINECOBSTETRICIA
- PEDIATRIA
- FISIOTERAPIA
- FONOAUDIOLOGIA
- BACTERIOLOGIA
- RAYOS X
- TERAPIA OCUPACIONAL
- PSICOLOGIA
- NUTRICION
- TRABAJO SOCIAL

Adicional a esto, la ESE ISABU, cuenta con algunos servicios de mediana complejidad, que son contratados de acuerdo a la eventualidad o los diferentes programas que se encuentren en curso, estos servicios no son contratados periódicamente, dependen de los diferentes contratos que se firmen con los entes territoriales y algunas EPSS, entre otros encontramos:

- ✓ MEDICINA INTERNA
- ✓ OFTALMOLOGIA
- ✓ PROGRAMAS DE CIRUGIAS PLASTICAS
- ✓ ORTOPEDIA

**1.6.4 Estructura organizacional de la ESE Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU.** Para iniciar el desarrollo del estudio de cuantificación mencionado en el presente proyecto, se hace necesario tener un conocimiento de la estructura organizacional que actualmente tiene la ESE ISABU, por lo que a continuación se presenta la figura 01, que muestra el organigrama actual de la Institución:

Figura 1. Organigrama Actual ESE ISABU



Fuente: Información suministrada por la Subdirección Administrativa de la ESE ISABU

La Resolución No. 0000103 del 17 de Marzo de 2006, mediante el cual se actualiza el Manual Específico de Funciones, Requisitos y de Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de cargos de la E.S.E ISABU, es la identificación de las dependencias y nivel jerárquico con respecto a la estructura de la entidad que se encuentra compuesta de la siguiente manera:

✓ **NIVEL DIRECTIVO**

- Junta Directiva
- Gerente
- Gestión y Control Interno
- Control Interno Disciplinario

✓ **NIVEL ASESOR**

- Oficina Jurídica
- Oficina de Planeación
- Calidad y Auditoria en Salud

✓ **SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**

- Tesorería
- Almacén General
- Contabilidad

✓ **SUBDIRECCION CIENTIFICA**

- Profesionales especializados en áreas de la salud
- Médico General
- Enfermera Profesional
- Auxiliar en áreas de la salud (auxiliar de enfermería)

**1.6.4.1 Observaciones Manual específico de funciones**

Es importante dar a conocer el papel que cada cargo creado en el manual específico de funciones cumple en la ESE ISABU:

• **Nivel Directivo**

**Gerente:** Tiene como objetivo principal Gestionar procesos, procedimientos y protocolos para el mejoramiento continuo apoyándose en herramientas administrativas que faciliten la adopción e implementación de políticas, ejercer la representación judicial y extrajudicial de la empresa, ser nominador y ordenador del gasto, suscribir contratos y convenios de cooperación nacional e internacional de la E.S.E. ISABU, todo esto ajustado a la Ley, Norma técnica, Auditoría Médica, Estatuto, Misión, visión.

**Gestión y control Interno:** Debe gestionar permanentemente la implementación, implantación, actualización y evaluación del sistema de Control interno y que este se encuentre inmerso en la cultura organizacional de la E.S.E. ISABU para el logro de la Misión y Objetivos Institucionales.

**Control Interno disciplinario:** Es el encargado de Investigar a los funcionarios y ex funcionarios de la E.S.E. ISABU en el evento de incurrir en ejercicio de su empleo en algunas de las conductas sancionables disciplinariamente conforme lo establece el código disciplinario único aplicando el principio constitucional del debido proceso para lograr transparencia y eficiencia en el ejercicio de la prestación del servicio a cargo de la empresa.

• **Nivel Asesor**

**Oficina Jurídica:** Asesora y representa a la Empresa Social del Estado "ISABU" judicial y extrajudicialmente en asuntos de carácter jurídico frente autoridades competentes y organismos públicos y privados.

**Oficina de Planeación:** Asesora y orienta la elaboración de planes, programas y proyectos, dirigiéndolos, organizándolos y formulándolos de manera tal que contribuyan con el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

**Oficina de Calidad y Auditoria en salud:** Su propósito principal es el de gestionar la Auditoria en el área de la salud en la E.S.E. ISABU, diseñando, desarrollando y administrando procesos de salud que tengan relación con una eficiente, oportuna prestación del servicio y su calidad, incluidos los procesos administrativos relacionados con el proceso de Auditoria en el Área de la salud de la E.S.E. ISABU, para de esta manera contribuir con el mejoramiento continuo institucional con sentido ético.

- **Subdirección Administrativa**

**Subdirección Administrativa:** Administra procesos que faciliten la ejecución de políticas, programas referidas al talento humano y a la estabilidad financiera de la E.S.E. ISABU, los cuales deben ser ajustados a la ley, la norma técnica, Auditoria Médica, Estatutos, misión y visión vigentes.

**Tesorería:** Tiene como misión administrar eficientemente los recursos de Tesorería de la entidad para que la empresa disponga oportunamente de los recursos financieros que le permitan desarrollar eficientemente su misión.

**Almacén General:** Ejerce labores de programación, coordinación, control del Almacén general de la E.S.E. ISABU según las políticas fijadas por la dirección de la empresa con el fin de garantizar un correcto manejo de los mismos, su conservación y oportunidad de los bienes de la empresa.

**Contabilidad:** Ejecuta el manejo contable de los ingresos y egresos de la E.S.E. ISABU acorde con la normatividad vigente de tal forma que garanticen el desarrollo de la misión institucional.

- **Subdirección Científica**

**Subdirección Científica:** Dirige la prestación eficiente, oportuna y eficaz de los servicios de Salud propios del nivel de atención de la E.S.E. ISABU para el logro de la Misión y Objetivos Institucionales y el mejoramiento continuo y su avance científico en su especialidad, de tal forma que sea competitivo y acorde con los requerimientos de calidad y oportunidad de sus usuarios, ajustados a la ley, la norma técnica, auditoria médica y estatutos.

**Profesional especializado en áreas de la salud:** Coordina la ejecución de los programas de salud de primer nivel de atención de manera eficaz, eficiente y oportuna a los usuarios de los servicios ofrecidos por la E.S.E. ISABU en cumplimiento de su misión, apoyando la gestión de la Gerencia.

**Médico General:** Aplica sus conocimientos profesionales en actividades de promoción, protección y rehabilitación del paciente tendientes al cumplimiento de la misión de la E.S.E ISABU.

**Enfermera Profesional:** Coordinar el trabajo de enfermería requerido con otras dependencias y especialidades y las diferentes actividades que realiza el personal auxiliar de enfermería para garantizar la prestación de los servicios de salud a cargo de la E.S.E ISABU de manera correcta, oportuna y eficiente.

**Auxiliar en áreas de la salud:** Apoyar la prestación de los servicios de salud, participando en la ejecución y atención de los usuarios con calidad, oportunidad y calidez con el fin de colaborar con la satisfacción de las necesidades y requerimientos del usuario de la E.S.E. ISABU.

## 2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION.

### 2.1 TABULACIÓN INFORMACIÓN AREA MISIONAL

Con el fin de dar inicio al diagnóstico en el área de talento humano, se hace necesario solicitar a la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA, la información que permita establecer la situación actual del recurso humano de la institución, así como la productividad del equipo misional.

Para lo anterior, en el anteproyecto<sup>19</sup> del estudio en mención, se presentaron 3 cuestionarios que permitirán la recolección de la información requerida para el desarrollo del estudio de cuantificación planteado, esta información se condensa y tabula para desarrollar el diagnóstico propuesto en los objetivos<sup>20</sup> del proyecto.

A continuación se presenta la tabulación realizada para cada uno de los cuestionarios entregados a la ESE ISABU, información suministrada por las diferentes coordinaciones misionales, la Subdirección Científica, Subdirección Administrativa, la central de facturación y la oficina asesora de calidad y auditoría.

**2.1.1 Cuestionario 1 Solicitud de Información Medicina General.** Es importante tener en cuenta, que la ESE ISABU, es una institución prestadora de servicios de salud de I nivel, por lo cual, uno de sus pilares fundamentales y base de la ejecución de la misión que tiene la empresa es la prestación del servicio de medicina general.

Es por lo anterior que debe darse gran importancia, a las partes involucradas en la prestación de este servicio (recurso humano), por lo que el cuestionario número 1, hace énfasis en las horas contratadas para desarrollar las actividades de medicina general y el número de consultas que en promedio se vienen realizando.

La tabla 01, presenta la tabulación de la información recolectada en el cuestionario en mención, incluyendo entre otros, las horas contratadas y las consultas realizadas mensualmente.

---

<sup>19</sup> Anteproyecto – estudio de cuantificación en el área de talento humano de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA; numeral 3.5, en el cual se presentan a los instrumentos de recolección de la información, necesarios para la ejecución del proyecto.

<sup>20</sup> Anteproyecto – estudio de cuantificación en el área de talento humano de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO – INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA; numeral 1.5.2 objetivos específicos, en el cual se plantea la realización de un diagnóstico en el área de talento humano de la ESE ISABU.

Tabla 1. Tabulación cuestionario 1: solicitud información medicina general

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	PLANTA		CONTRATO		Nº CONSUL T. REALIZ.
		HORAS MES PROGRAMADAS	HORAS MES LABORADAS	HORAS MES CONTRATADAS	HORAS MES EJECUTADAS	
MEDICINA GENERAL	ROSARIO	340	340	814	814	2.792
MEDICINA GENERAL	MORRORICO	80	80	416	416	1.138
MEDICINA GENERAL	CONCORDIA	160	160	0	0	264
MEDICINA GENERAL	COMUNEROS	80	80	572	572	1.654
MEDICINA GENERAL	ASILOS	0	0	208	156	468
MEDICINA GENERAL	ANTONIA SANTOS	160	160	156	156	933
MEDICINA GENERAL	BUCARAMANGA	80	80	260	260	489
MEDICINA GENERAL	LIBERTAD	160	160	0	0	327
MEDICINA GENERAL	CRISTAL	0	0	173	173	431
MEDICINA GENERAL	TOLEDO PLATA	340	340	494	494	1.982
MEDICINA GENERAL	SANTANDER	0	0	173	173	482
MEDICINA GENERAL	SAN RAFAEL	80	80	347	347	1.040
MEDICINA GENERAL	GAITAN	0	0	208	208	597
MEDICINA GENERAL	GIRARDOT	80	80	862	862	2.332
MEDICINA GENERAL	LA JOYA	80	80	87	87	491
MEDICINA GENERAL	PABLO VI	80	80	312	312	503
MEDICINA GENERAL	MUTIS	80	80	537	537	1.842
MEDICINA GENERAL	CAMPO HERMOSO	80	80	381	381	1.208
MEDICINA GENERAL	UIMQ	0	0	173	173	308
MEDICINA GENERAL	VILLAROSA	0	0	416	408	1.085
MEDICINA GENERAL	REGADEROS	0	0	416	416	897
MEDICINA GENERAL	COLORADOS	0	0	416	416	931
MEDICINA GENERAL	KENNEDY	80	80	619	619	1.480
MEDICINA GENERAL	PADRES SOMASCOS	0	0	208	208	477
MEDICINA GENERAL	CAFÉ MADRID	0	0	416	399	974
MEDICINA GENERAL	IPC	80	80	624	624	1.478
MEDICINA GENERAL	MOVILES RURALES	0	0	442	442	609
MEDICINA GENERAL	HLN PARTOS	0	0	208	208	602
<b>Total MEDICINA GENERAL</b>		<b>2.040</b>	<b>2.040</b>	<b>9.938</b>	<b>9.861</b>	<b>27.814</b>
MEDICINA PRIORITARIA	HLN	80	80	1.924	1.916	5.959
MEDICINA PRIORITARIA	GIRARDOT PRIORIT	0	0	424	424	1.105
MEDICINA PRIORITARIA	UIMIST PEDIATRIA	0	0	624	624	682
MEDICINA PRIORITARIA	UIMIST GINECO	80	80	728	728	208
<b>Total MEDICINA PRIORITARIA</b>		<b>160</b>	<b>160</b>	<b>3.700</b>	<b>3.692</b>	<b>7.954</b>

Fuente: información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, y Coordinaciones de Zona de la ESE ISABU.

La información suministrada evidencia que el personal de planta con el que cuenta la entidad, para la prestación del servicio de medicina general, cubre 2.200 horas médico, de las 15.838 horas contratadas actualmente, lo cual demuestra que 13.638 horas médico se encuentran tercerizadas o contratadas de forma indirecta, en este caso a través de una IPS, que hace las veces de empleador.

En la tabulación de la información suministrada, se separaron dos grandes grupos:

❖ **Horas médico contratadas para consulta externa:**

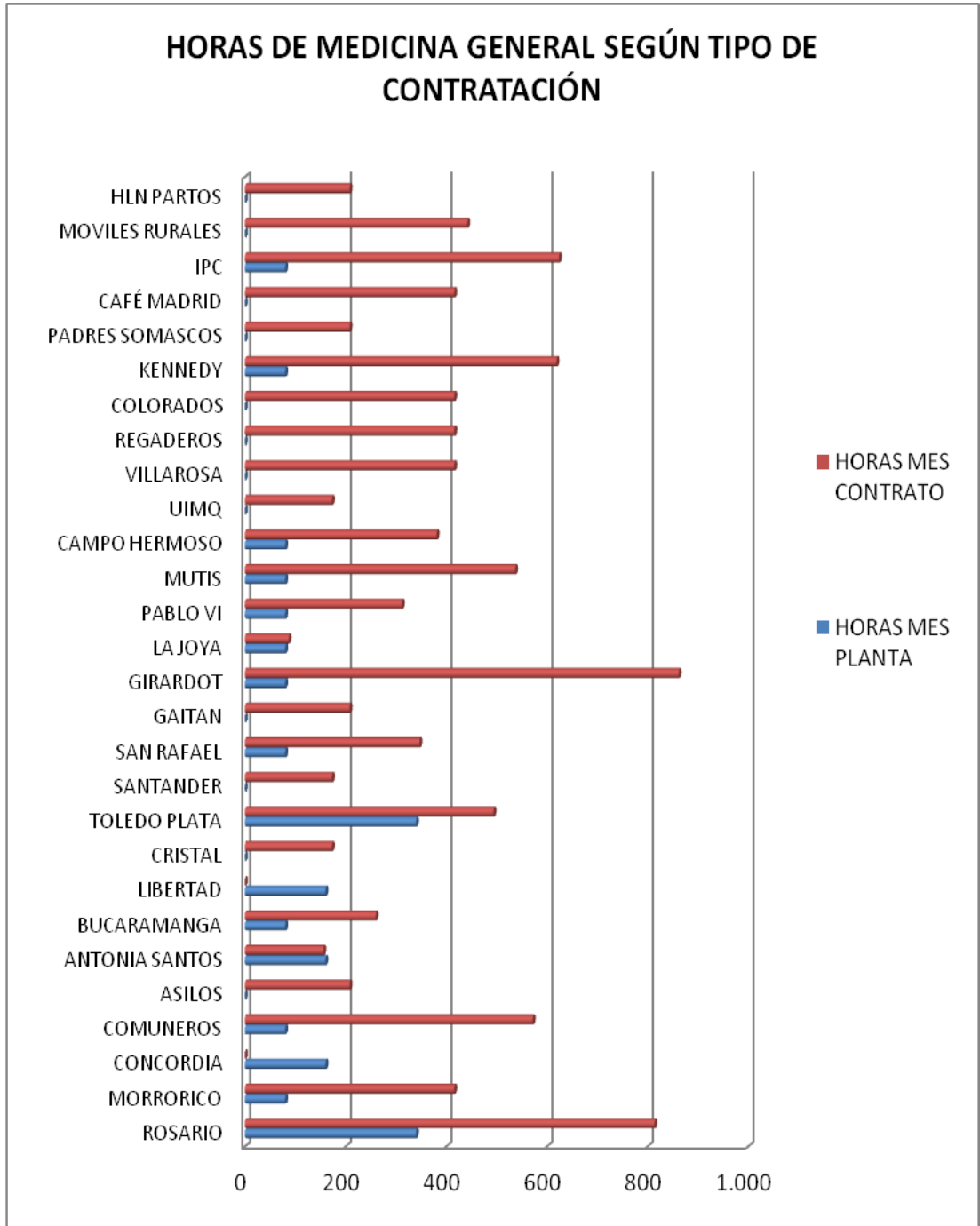
La tabla 01 evidencia que el personal de planta de la institución cuenta con 2.040 horas médico, para cubrir la prestación del servicio de consulta externa, por lo que la empresa, con el objetivo de cubrir la demanda de servicios de salud para el régimen subsidiado, ha contratado 9.938 horas médico, de las cuales se ejecutaron 9.861 horas médico.

❖ **Horas médico contratadas para prioritaria, urgencias y hospitalización:**

En el área de consultas prioritarias, urgencias y hospitalización, se muestra claramente que las horas médico contratadas de forma independiente (que en este caso son 3.700 horas contratadas), superan a la capacidad de personal de planta con el que se cuenta para el cubrimiento de estas áreas (160 horas médico de personal de planta).

La figura numero 02 presenta de una forma más clara, la diferencia existente entre horas del personal de planta y horas contratadas, evidenciando que las ultimas superan a las de nómina, incluso, en centros de salud como el Gaitán, Santander, Cristal, Café Madrid, UIMIQ y Padre Somascos, solo se cuenta con horas médico contratadas, el personal de planta no hace presencia en estas unidades operativas, en el área referente a medicina general.

Figura 2. Horas medicina general según tipo de contratación



Fuente: tabla 01 - Tabulación cuestionario 1: solicitud información medicina general

Con el fin de concluir el análisis de la tabulación de la información en el área de medicina general, se presenta la figura 03, en la cual se evidencia el porcentaje de participación de las modalidades de contratación, demostrando que las horas médico del personal de planta representan un 17%, mientras que las horas contratadas son equivalentes a un 83%.

Figura 3. Horas contratadas medicina general



Fuente – Tabla 01 tabulación cuestionario 1: solicitud información medicina general

### 2.1.2 Cuestionario 2 Solicitud de Información Personal Misional

Es importante, para el desarrollo del presente estudio, conocer el total de horas contratadas de todo el personal involucrado directamente con la misión de la institución, es decir, del recurso humano del área misional u operativa. Lo anterior con el fin de tener un panorama general de la situación actual en el área de talento humano de la empresa.

En la tabulación del cuestionario 2, que hace referencia a la solicitud de información del personal misional, se presentan las horas contratadas y la ubicación de los diferentes servicios que presta la empresa, y que son necesarios para el desarrollo de su misión. Estos servicios se encuentran incluidos en el POS<sup>21</sup>

<sup>21</sup> PLAN OBLIGATORIO DE SALUD: paquete de servicios de salud a los que tienen derecho los afiliados al Régimen Subsidiado, según la normatividad vigente en el Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia.

La tabla 2, condensa la tabulación de la información del personal involucrado en la prestación de los diferentes servicios de salud, con los que cuenta la ESE ISABU, que aunque se encuentra habilitada como una institución de I nivel<sup>22</sup>, presta algunos servicios II nivel, es decir, servicios que requieren Tecnología de mediana Complejidad y un profesional especializado para su manejo, realizando tratamiento de patologías de mediana severidad. Esta información se presenta como un resumen general de las horas contratadas mensualmente para los diferentes servicios misionales.

Tabla 2. Tabulación Cuestionario 2 - Solicitud información personal misional

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	TOTAL HORAS PLANTA Y CONTRATISTAS MENSUALES
MEDICINA GENERAL	ROSARIO	1.154
MEDICINA GENERAL	MORRORICO	496
MEDICINA GENERAL	CONCORDIA	160
MEDICINA GENERAL	COMUNEROS	652
MEDICINA GENERAL	ASILOS	208
MEDICINA GENERAL	ANTONIA SANTOS	316
MEDICINA GENERAL	BUCARAMANGA	340
MEDICINA GENERAL	LIBERTAD	160
MEDICINA GENERAL	CRISTAL	173
MEDICINA GENERAL	TOLEDO PLATA	834
MEDICINA GENERAL	SANTANDER	173
MEDICINA GENERAL	SAN RAFAEL	427
MEDICINA GENERAL	GAITAN	208
MEDICINA GENERAL	GIRARDOT	942
MEDICINA GENERAL	LA JOYA	167
MEDICINA GENERAL	PABLO VI	392
MEDICINA GENERAL	MUTIS	617
MEDICINA GENERAL	CAMPO HERMOSO	461
MEDICINA GENERAL	UIMQ	173
MEDICINA GENERAL	VILLAROSA	416
MEDICINA GENERAL	REGADEROS	416
MEDICINA GENERAL	COLORADOS	416
MEDICINA GENERAL	KENNEDY	699
MEDICINA GENERAL	PADRES SOMASCOS	208
MEDICINA GENERAL	CAFÉ MADRID	416
MEDICINA GENERAL	IPC	704
MEDICINA GENERAL	MOVILES RURALES	442
MEDICINA GENERAL	HLN PARTOS	208
<b>Total MEDICINA GENERAL</b>		<b>11.978</b>

<sup>22</sup> Instituciones que cuentan con Tecnología de baja complejidad, sencilla y simple de utilizar en la consulta externa, hospitalización, urgencias y los servicios de apoyo para diagnóstico y tratamiento de problemas de salud de menor severidad.

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	TOTAL HORAS PLANTA Y CONTRATISTAS MENSUALES
MEDICINA PRIORITARIA	HLN	2.004
MEDICINA PRIORITARIA	GIRARDOT PRIORIT	424
MEDICINA PRIORITARIA	UIMIST PEDIATRIA	624
MEDICINA PRIORITARIA	UIMIST GINECO	808
<b>Total MEDICINA PRIORITARIA</b>		<b>3.860</b>
ESPECIALISTAS	PEDIATRIA ORDINARIA	210
ESPECIALISTAS	PEDIATRIA FESTIVA	69
ESPECIALISTAS	GINECOBSTERICIA	240
<b>Total ESPECIALISTAS</b>		<b>519</b>
ODONTOLOGO	ROSARIO	80
ODONTOLOGO	COMUNEROS	80
ODONTOLOGO	ANTONIA SANTOS	80
ODONTOLOGO	TOLEDO PLATA	160
ODONTOLOGO	SANTANDER	80
ODONTOLOGO	GAITAN	80
ODONTOLOGO	GIRARDOT	160
ODONTOLOGO	LA JOYA	80
ODONTOLOGO	MUTIS	80
ODONTOLOGO	KENNEDY	80
ODONTOLOGO	PADRES SOMASCOS	80
ODONTOLOGO	IPC	80
ODONTOLOGO	UIMIST	80
ODONTOLOGO	HLN	160
<b>Total ODONTOLOGO</b>		<b>1.360</b>
NUTRICION	VILLA ROSA	98
NUTRICION	GIRARDOT	33
NUTRICION	HLN	173
NUTRICION	LA JOYA	82
NUTRICION	ANTONIA SANTOS	48
NUTRICION	UIMIST	156
NUTRICION	ROSARIO	17
<b>Total NUTRICION</b>		<b>607</b>
PSICOLOGÍA	UIMIST	416
<b>Total PSICOLOGÍA</b>		<b>416</b>
FISIOTERAPIA	UIMQ	381
FISIOTERAPIA	UIMIST	485
FISIOTERAPIA	IPC	354
FISIOTERAPIA	HLN	243
<b>Total FISIOTERAPIA</b>		<b>1.463</b>
TRABAJO SOCIAL	UIMIST	104

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	TOTAL HORAS PLANTA Y CONTRATISTAS MESALES
<b>Total TRABAJO SOCIAL</b>		<b>104</b>
ENFERMERIA	ROSARIO	208
ENFERMERIA	CONCORDIA	130
ENFERMERIA	MORRORICO	208
ENFERMERIA	COMUNEROS	208
ENFERMERIA	ANTONIA SANTOS	208
ENFERMERIA	BUCARAMANGA	173
ENFERMERIA	LIBERTAD	173
ENFERMERIA	CRISTAL	173
ENFERMERIA	TOLEDO PLATA	160
ENFERMERIA	SANTANDER	173
ENFERMERIA	SAN RAFAEL	173
ENFERMERIA	GAITAN	208
ENFERMERIA	GIRARDOT	208
ENFERMERIA	LA JOYA	208
ENFERMERIA	PABLO VI	208
ENFERMERIA	MUTIS	208
ENFERMERIA	CAMPO HERMOSO	208
ENFERMERIA	UIMQ	173
ENFERMERIA	VILLAROSA	208
ENFERMERIA	REGADEROS	208
ENFERMERIA	COLORADOS	208
ENFERMERIA	KENNEDY	208
ENFERMERIA	PADRES SOMASCOS	0
ENFERMERIA	CAFÉ MADRID	208
ENFERMERIA	IPC	208
ENFERMERIA	UIMIST URGENCIAS	728
ENFERMERIA	UIMIST EXTERNA	208
ENFERMERIA	UIMIST	347
ENFERMERIA	HLN URGENCIAS	1.040
ENFERMERIA	HLN EXTERNA	208
ENFERMERIA	HLN HOSPITALIZA	700
<b>Total ENFERMERIA</b>		<b>7.889</b>
BACTERIOLOGIA	HLN	1.540
BACTERIOLOGIA	ROSARIO	416
BACTERIOLOGIA	TOLEDO PLATA	416
BACTERIOLOGIA	UIMIST	852
<b>Total BACTERIOLOGIA</b>		<b>3.224</b>
RAYOS X	HLN	910
<b>Total RAYOS X</b>		<b>910</b>
TERAPIA OCUPACIONAL	LA JOYA	208

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	TOTAL HORAS PLANTA Y CONTRATISTAS MENSALES
TERAPIA OCUPACIONAL	VILLA ROSA	130
<b>Total TERAPIA OCUPACIONAL</b>		<b>338</b>
TRABAJO SOCIAL	HLN	208
<b>Total TRABAJO SOCIAL</b>		<b>208</b>
AUX ENFERMERIA	SERVICIOS AMBULATORIOS	11.861
AUX ENFERMERIA	SERVICIO URGENCIAS Y HOSPIT.	11.304
AUX ENFERMERIA	VIGILANCIA EPIDEM. Y APS	2.704
<b>Total AUX ENFERMERIA</b>		<b>25.869</b>
HIGIENISTAS	ROSARIO	192
HIGIENISTAS	COMUNEROS	192
HIGIENISTAS	ANTONIA SANTOS	192
HIGIENISTAS	TOLEDO PLATA	384
HIGIENISTAS	SANTANDER	192
HIGIENISTAS	GAITAN	192
HIGIENISTAS	GIRARDOT	160
HIGIENISTAS	LA JOYA	192
HIGIENISTAS	MUTIS	192
HIGIENISTAS	KENNEDY	192
HIGIENISTAS	PADRES SOMASCOS	192
HIGIENISTAS	IPC	192
HIGIENISTAS	UIMIST	576
HIGIENISTAS	HLN	416
<b>Total HIGIENISTAS</b>		<b>3.456</b>
FONOAUDIOLOGIA	HLN	160
FONOAUDIOLOGIA	UIMIST	80
<b>Total FONOAUDIOLOGIA</b>		<b>240</b>

Fuente: Datos suministrados oficinas de contratación y talento humano ESE ISABU

Con el fin de presentar una visión más clara de la información condensada en la tabla anterior, a continuación se muestra la figura 04, que identifica de forma global el porcentaje de participación de las horas contratadas de los diferentes servicios que actualmente presta la ESE ISABU.

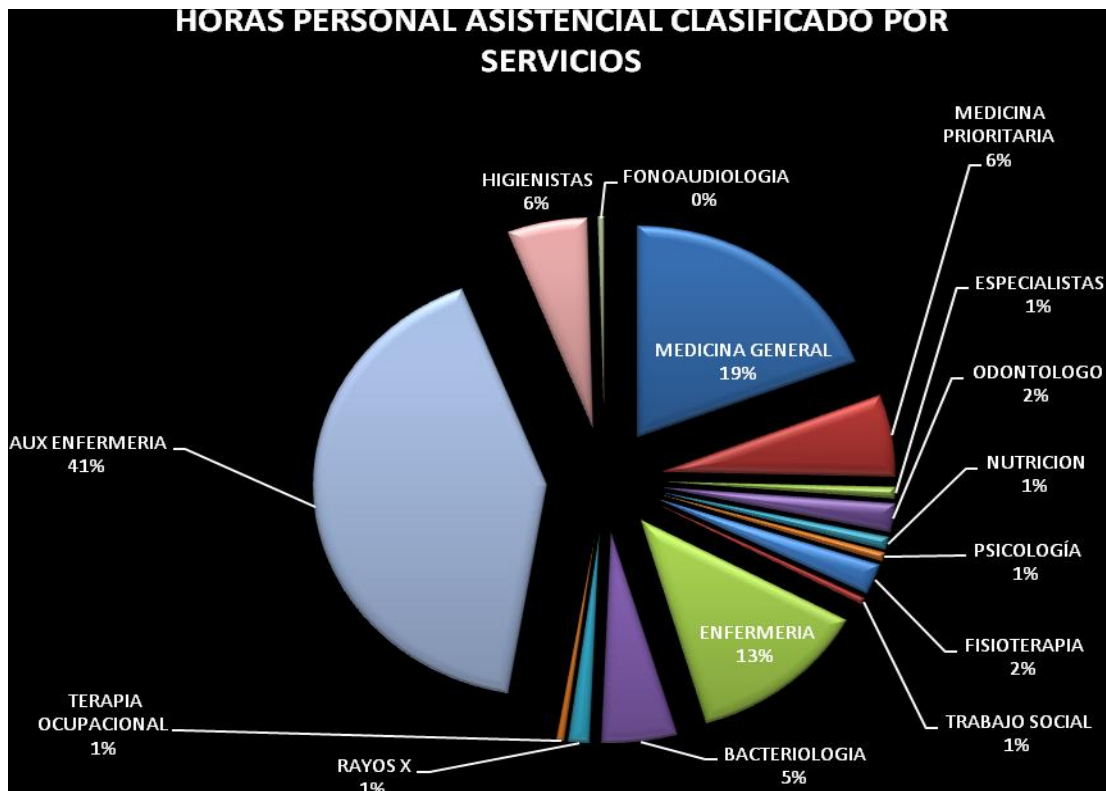
La figura 04, evidencia que la prestación del servicio de medicina general es la que requiere un mayor porcentaje de personal involucrado, entre ellos se encuentran las horas contratadas de médico general, servicios profesionales de enfermería y Auxiliares de enfermería, quienes cuentan con el mayor porcentaje de horas contratadas, en total un 41%.

Seguidamente se encuentran los profesionales de medicina general, quienes cuentan con un 19% y la Enfermeras profesionales con un 13% del total de horas contratadas en el área misional del Instituto de Salud de Bucaramanga.

Los servicios de apoyo, tienen una representación menor en lo referente al número de horas contratadas para cubrir la demanda de la ESE ISABU, para citar un ejemplo, podemos observar, que servicios como nutrición, psicología, trabajo social, terapia ocupacional y rayos x, solo cuentan con un 1% del total de horas contratadas.

Como conclusión se puede afirmar que los servicios de medicina general, promoción y prevención, así como los demás habilitados para el primer nivel de complejidad, son los principales servicios ofertados por las ESE ISABU, para ello ha contratado el personal que considera pertinente, tal como se encuentra reflejado en la figura 04.

Figura 4. Horas personal misional clasificado por servicios



Fuente – Tabla 02 – Tabulación Cuestionario 2 - Solicitud información personal misional

**2.1.3 Cuestionario 3 Solicitud de Información Servicios de Mediana Complejidad y de apoyo.** Es importante aclarar que la ESE ISABU, fue constituida<sup>23</sup> como una Institución de servicios de salud de baja complejidad o primer nivel, los cuales deben ser su prioridad y objetivo principal, sin embargo, la ESE ISABU ha dado inicio a la prestación de algunos servicios de salud habilitados para mediana complejidad<sup>24</sup>.

Es por lo anterior, que para el desarrollo del presente estudio, se hace necesario recolectar la información de las horas contratadas, así como el número de consultas realizadas para los servicios de medicina especializada y demás de apoyo.

A continuación se muestra la tabla 03, en la cual se condensa la tabulación de la información correspondiente a los servicios de salud que presta la ESE ISABU, y que son diferentes a medicina general. Esta tabla, presenta el total de horas presupuestadas y las realmente ejecutadas, para las diferentes modalidades de contratación (planta y contratación indirecta).

Tabla 3. Tabulación cuestionario 3 – Solicitud de información de servicios de Mediana complejidad y de Apoyo parte 1.

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	PLANTA		CONTRATO		Nº CONSULTAS REALIZ.
		HORAS MES PROGRAMADAS	HORAS MES LABORADAS	HORAS MES CONTRATADAS	HORAS MES EJECUTADAS	
<b>ESPECIALISTAS</b>	PEDIATRIA	0	0	210	210	291
	ORDINARIA					
<b>ESPECIALISTAS</b>	PEDIATRIA FESTIVA	0	0	69	69	62
<b>ESPECIALISTAS</b>	GINECOBSTETRICIA	0	0	240	240	378
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>519</b>	<b>519</b>	<b>731</b>
<b>ESPECIALISTAS</b>						
<b>ODONTOLOGO</b>	ROSARIO	0	0	80	80	124
<b>ODONTOLOGO</b>	COMUNEROS	0	0	80	72	96
<b>ODONTOLOGO</b>	ANTONIA SANTOS	0	0	80	80	139
<b>ODONTOLOGO</b>	TOLEDO PLATA	0	0	160	160	218
<b>ODONTOLOGO</b>	SANTANDER	0	0	80	80	73
<b>ODONTOLOGO</b>	GAITAN	0	0	80	64	65
<b>ODONTOLOGO</b>	GIRARDOT	0	0	160	160	214

<sup>23</sup> La ESE ISABU, fue constituida según el Acuerdo 031 de 1997, aprobado por el consejo municipal de Bucaramanga, como una Institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad a la población vulnerable y de bajos recursos.

<sup>24</sup> **SERVICIOS DE SALUD DE MEDIANA COMPLEJIDAD O SEGUNDO NIVEL:** Cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecología con disponibilidad las 24 horas en internación y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad.

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	PLANTA		CONTRATO		Nº CONSULTAS REALIZ.
		HORAS MES PROGRAMADAS	HORAS MES LABORADAS	HORAS MES CONTRATADAS	HORAS MES EJECUTADAS	
ODONTOLOGO	LA JOYA	0	0	80	80	99
ODONTOLOGO	MUTIS	0	0	80	80	105
ODONTOLOGO	KENNEDY	0	0	80	80	119
ODONTOLOGO	PADRES SOMASCOS	0	0	80	80	74
ODONTOLOGO	IPC	0	0	80	72	68
ODONTOLOGO	UIMIST	0	0	80	80	82
ODONTOLOGO	HLN	0	0	160	160	275
<b>Total ODONTOLOGO</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.360</b>	<b>1.328</b>	<b>1.751</b>
NUTRICION	VILLA ROSA	0	0	98	98	123
NUTRICION	GIRARDOT	0	0	33	33	54
NUTRICION	HLN	0	0	173	173	249
NUTRICION	LA JOYA	0	0	82	82	120
NUTRICION	ANTONIA SANTOS	0	0	48	48	88
NUTRICION	UIMIST	0	0	156	156	134
NUTRICION	ROSARIO	0	0	17	17	19
<b>Total NUTRICION</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>787</b>
PSICOLOGÍA	UIMIST	0	0	416	400	487
<b>Total PSICOLOGÍA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>400</b>	<b>487</b>
FISIOTERAPIA	UIMQ	0	0	381	381	1.793
FISIOTERAPIA	UIMIST	0	0	485	449	1.941
FISIOTERAPIA	IPC	0	0	354	346	1.589
FISIOTERAPIA	HLN	0	0	243	243	930
<b>Total FISIOTERAPIA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.463</b>	<b>1.419</b>	<b>6.253</b>
TRABAJO SOCIAL	UIMIST	0	0	104	104	192
<b>Total TRABAJO SOCIAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>192</b>

Fuente: Datos suministrados por las oficinas de Contratación y Talento Humano de la ESE ISABU.

La tabla 4 continúa con la respectiva tabulación de la información suministrada para este ítem:

Tabla 4. – Tabulación cuestionario 3 – Solicitud de información de servicios de Mediana complejidad y de Apoyo Parte 2.

SERVICIO	CENTRO DE SALUD	PLANTA		CONTRATO		Nº CONSULTAS REALIZ.
		HORAS MES PROGRAMADAS.	HORAS MES LABORADAS	HORAS MES CONTRATADAS	HORAS MES EJECUTADAS	
ENFERMERIA	ROSARIO	0	0	208	208	
ENFERMERIA	CONCORDIA	0	0	130	130	
ENFERMERIA	MORRORICO	0	0	208	208	
ENFERMERIA	COMUNEROS	0	0	208	208	
ENFERMERIA	ANTONIA SANTOS	0	0	208	100	
ENFERMERIA	BUCARAMANGA	0	0	173	173	
ENFERMERIA	LIBERTAD	0	0	173	112	
ENFERMERIA	CRISTAL	0	0	173	173	
ENFERMERIA	TOLEDO PLATA	160	160	0	0	
ENFERMERIA	SANTANDER	0	0	173	173	
ENFERMERIA	SAN RAFAEL	0	0	173	173	
ENFERMERIA	GAITAN	0	0	208	208	
ENFERMERIA	GIRARDOT	0	0	208	208	
ENFERMERIA	LA JOYA	0	0	208	208	
ENFERMERIA	PABLO VI	0	0	208	208	
ENFERMERIA	MUTIS	0	0	208	208	
ENFERMERIA	CAMPO HERMOSO	0	0	208	208	
ENFERMERIA	UIMQ	0	0	173	173	
ENFERMERIA	VILLAROSA	0	0	208	208	
ENFERMERIA	REGADEROS	0	0	208	208	
ENFERMERIA	COLORADOS	0	0	208	208	
ENFERMERIA	KENNEDY	0	0	208	208	
ENFERMERIA	PADRES SOMASCOS	0	0	0	0	
ENFERMERIA	CAFÉ MADRID	0	0	208	208	
ENFERMERIA	IPC	0	0	208	208	
ENFERMERIA	UIMIST URGENCIAS	0	0	728	728	
ENFERMERIA	UIMIST EXTERNA	0	0	208	208	
ENFERMERIA	UIMIST	0	0	347	347	
ENFERMERIA	HLN URGENCIAS	0	0	1.040	1.040	
ENFERMERIA	HLN EXTERNA	0	0	208	208	
ENFERMERIA	HLN HOSPITALIZA	480	480	220	220	
<b>Total ENFERMERIA</b>		<b>640</b>	<b>640</b>	<b>7.249</b>	<b>7.080</b>	<b>0</b>
BACTERIOLOGIA	HLN	0	0	1.540	1.528	
BACTERIOLOGIA	ROSARIO	0	0	416	398	
BACTERIOLOGIA	TOLEDO PLATA	0	0	416	416	

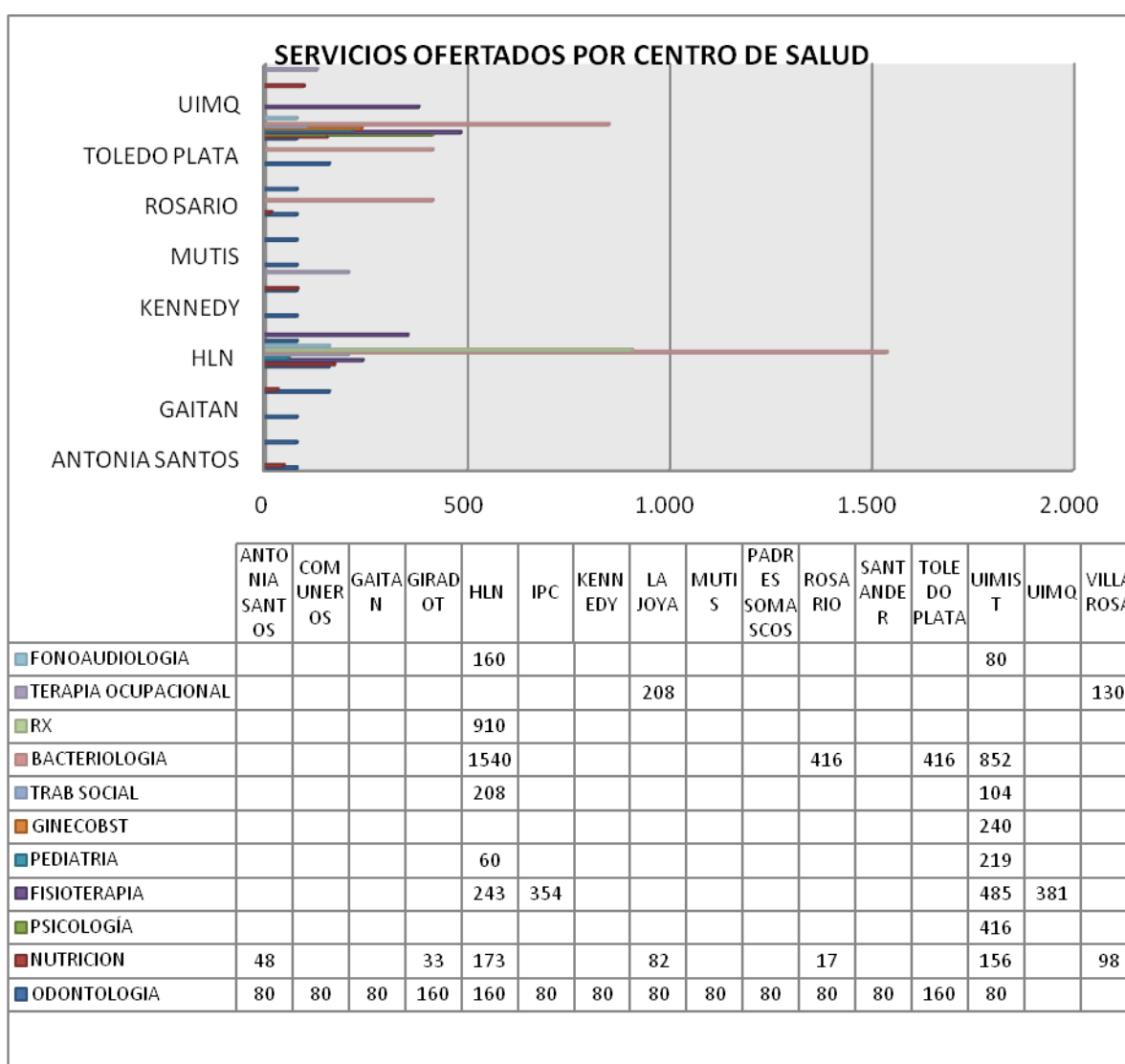
SERVICIO	CENTRO DE SALUD	PLANTA		CONTRATO		Nº CONSULTAS REALIZ.
		HORAS MES PROGRAMADAS.	HORAS MES LABORADAS	HORAS MES CONTRATADAS	HORAS MES EJECUTADAS	
BACTERIOLOGIA	UIMIST	0	0	852	810	
<b>Total BACTERIOLOGIA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.224</b>	<b>3.152</b>	<b>0</b>
RAYOS X	HLN	0	0	910	910	
<b>Total RAYOS X</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>0</b>
TERAPIA OCUPACIONAL	LA JOYA	0	0	208	200	
TERAPIA OCUPACIONAL	VILLA ROSA	0	0	130	130	
<b>Total TERAPIA OCUPACIONAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>338</b>	<b>330</b>	<b>0</b>
TRABAJO SOCIAL	HLN	0	0	208	208	
<b>Total TRABAJO SOCIAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>208</b>	<b>208</b>	<b>0</b>
AUX ENFERMERIA	SERVICIOS AMBULAT.	5.920	5.920	5.941	5.933	
AUX ENFERMERIA	SERV. URG. Y HOSPIT.	800	800	10.504	10.468	
AUX ENFERMERIA	VIGILANCIA EPID. Y APS	0	0	2.704	2.704	
<b>Total AUX ENFERMERIA</b>		<b>6.720</b>	<b>6.720</b>	<b>19.149</b>	<b>19.105</b>	<b>0</b>
HIGIENISTAS	ROSARIO	0	0	192	184	
HIGIENISTAS	COMUNEROS	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	ANTONIA SANTOS	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	TOLEDO PLATA	0	0	384	384	
HIGIENISTAS	SANTANDER	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	GAITAN	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	GIRARDOT	0	0	160	160	
HIGIENISTAS	LA JOYA	0	0	192	184	
HIGIENISTAS	MUTIS	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	KENNEDY	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	PADRES SOMASCOS	0	0	192	192	
HIGIENISTAS	IPC	0	0	192	176	
HIGIENISTAS	UIMIST	0	0	576	568	
HIGIENISTAS	HLN	0	0	416	400	
<b>Total HIGIENISTAS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.456</b>	<b>3.400</b>	<b>0</b>
FONOAUDIOLOGIA	HLN	0	0	160	144	
FONOAUDIOLOGIA	UIMIST	0	0	80	80	
<b>Total FONOAUDIOLOGIA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>224</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos suministrados por las oficinas de Contratación y Talento Humano de la ESE ISABU.

La figura 05, muestra una representación gráfica de la información condensada en el la tabla 04, evidenciando que uno de los servicios de apoyo que requiere mayor horas contratadas es el de bacteriología, ubicándose con un mayor número de personal requerido en los centros de salud Quirúrgico (UIMIQ) y el Hospital Local del Norte.

Aunque servicios como odontología no sobresalen en la gráfica, puede observarse que tiene una oferta bastante representativa, ubicándose a diferencia de los demás servicios en la gran mayoría de los centros de salud representados en la gráfica.

Figura 5. Servicios ofertados por Centros de salud



Fuente: Tabulación cuestionario 3 – Solicitud de información de servicios de Mediana complejidad y de Apoyo.

### 3. DIAGNOSTICO

#### 3.1 DIAGNÓSTICO AREA DE RECURSO HUMANO

Para cualquier organización uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de su misión y sus objetivos es el recurso humano con el que cuenta, de esta manera, es importante que las empresas diseñen las estrategias necesarias para poseer un capital humano motivado y con sentido de pertenencia por la visión de las organizaciones.

Reestructurar, implica reordenar o reorganizar determinado tipo de estructuras en diferentes ámbitos y espacios, es decir, dar una nueva estructura u organización, en este caso al área de talento humano de la ESE ISABU.

La ley 1438, que tiene como objeto “el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera”. Contempla en su artículo 103, del capítulo VI, que “El personal misional permanente de las Instituciones públicas Prestadoras de Salud no podrá estar vinculado mediante la modalidad de cooperativas de trabajo asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte sus derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes”<sup>25</sup>.

Lo anterior se establece con el fin de crear conciencia y un verdadero sentido de pertenencia, en los profesionales del sector salud, para de esta manera, brindar un servicio a la población Colombiana con calidad, seguridad y garantías.

Es a partir de este artículo que surge la necesidad de realizar los estudios pertinentes, que permitan a la ESE ISABU, como Institución pública, conocer e identificar todos los requerimientos que implican el cumplimiento del artículo 103 de la ley en mención, ya que, como este lo enuncia, es obligación de estas instituciones que su personal misional se contrate directamente y en la nómina de planta de la entidad.

---

<sup>25</sup> Ley 1438 de 2011, artículo 103 – capítulo VI – Talento Humano.

Actualmente, la ESE ISABU está conformada por una planta de personal que difiere sustancialmente con la realidad de los procesos que actualmente se ejecutan en la institución, para cumplir con los objetivos misionales de la misma. Razón por la cual se hace necesario dar una nueva organización a la Entidad, acorde con los requerimientos planteados en la ley 1438, artículo 103 Capítulo VI.

El talento humano de la ESE ISABU está compuesto por 610 funcionarios de los cuales el 26% se encuentra ubicado en el área administrativa y el 74% restante, en el área asistencial. El personal asistencial se encuentra vinculado a la institución de tres formas diferentes: Nómina 76 personas, por contrato de prestación de servicios 174 y por cooperativa 200 personas aproximadamente.

Teniendo en cuenta lo anterior debe aclararse que actualmente el plan de cargos de la ESE ISABU, solo contempla los cargos que hacen parte de la planta de la Institución, así como en el manual de funciones solo se especifican aquellos cargos que actualmente están vigentes en dicha nómina.

Como se puede observar, la nómina actual de la ESE ISABU, no alcanza a cubrir el 18% del total de la contratación necesaria, para cubrir la prestación de los servicios contratados, teniendo en cuenta que es una Institución prestadora de Servicios de salud y que su fundamento o base debe ser su área misional o asistencial, es importante dar prioridad a la búsqueda de estrategias que fortalezcan dichos procesos (misionales) y creen una mayor conciencia en el personal que presta sus servicios (salud) a la comunidad.

Consecuentemente, se hace necesario realizar un estudio que determine la productividad del personal asistencial, así como, los recursos financieros que deberían generarse por parte del ISABU, para de esta manera, asumir toda la carga Prestacional del personal misional que participa en la prestación del servicio de salud. Además debe establecerse si el personal que se encuentra actualmente vinculado bajo las diferentes modalidades, es necesario, comparando su capacidad asistencial vs los servicios ofertados, para ello deberá tenerse en cuenta la oportunidad de las diferentes citas y procedimientos (días a partir de la solicitud de la cita o procedimiento, hasta su realización) de la Institución y su número de usuarios.

A continuación se presenta el diagnostico actual de la situación del talento humano de la ESE ISABU, tomando como base la información analizada en los diferentes cuestionarios<sup>26</sup>, presentados anteriormente, lo anterior con el fin de continuar con el desarrollo del estudio de cuantificación y de esta manera dar cumplimiento a la ley mencionada en este ítem.

---

<sup>26</sup> Cuestionarios 1 – 2 – 3, presentados en el ítem 2, que hace referencia a la aplicación de instrumentos para la recolección de la información.

Dicho análisis se realiza de acuerdo con la información suministrada por las oficinas de talento humano, jurídica, contratación y diferentes unidades operativas.

**3.1.1 Matriz Diagnóstico Situación Actual del Talento Humano.** Después de recolectar y realizar un previo análisis a la información suministrada por la ESE ISABU, es necesario revisarla a fondo y desarrollar un diagnóstico real, de la situación que hoy presenta la ESE ISABU, en el área de talento humano, para lo anterior, se proyectará una matriz que condensa las horas contratadas para cada servicio requeridas en las diferentes unidades operativas y servicios.

Vale la pena aclarar que para la realización del presente estudio, solo se tendrá en cuenta, la situación del personal misional, es decir, aquel que se involucre directamente en el cumplimiento de la misión de la ESE ISABU, por lo que el proyecto que aquí se presenta, no involucra personal administrativo y de apoyo.

Lo anterior, teniendo en cuenta, que el artículo 103 de la ley 1438, contempla únicamente al personal misional de las Entidades prestadoras de servicios de salud, ya que su objetivo es mejorar la atención de los mismos, generando más confianza en sus profesionales y mayor compromiso por parte de ellos.

La matriz condensa la información de las horas contratadas para la prestación de los servicios de salud, así como la realidad de las ejecutadas y sus respectivas diferencias, en ella, se involucran todos los Centros de salud, unidades operativas y diferentes servicios, mostrando un panorama real de la situación actual del talento humano de la ESE ISABU.

Los cuadros 01 y 02 presentan la matriz diagnóstico situación actual del talento humano, con la información mencionada anteriormente, analizando la contratación de servicios como medicina general, odontología, enfermería, fisioterapia, entre otros.

Cuadro 1. Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 1

SERVICIO	MEDICINA GENERAL			ENFERMERIA			ODONTOLOGÍA			HIGIENISTAS			RAYOS X			BACTERIOLOGIA		
	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS
ANTONIA SANTOS	316	316	0	208	100	108	80	80	0	192	192	0	0	0	0	0	0	0
BUCARAMANGA	340	340	0	173	173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAFÉ MADRID	416	399	17	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAMPO HERMOSO	461	461	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLORADOS	416	416	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMUNEROS	652	652	0	208	208	0	80	72	8	192	192	0	0	0	0	0	0	0
CONCORDIA	160	160	0	130	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRISTAL	173	173	0	173	173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GAITAN	208	208	0	208	208	0	80	64	16	192	192	0	0	0	0	0	0	0
GIRARDOT	1.366	1.366	0	208	208	0	160	160	0	160	160	0	0	0	0	0	0	0
HLN EXTERNA	0	0	0	208	208	0	160	160	0	416	400	16	910	910	0	1.540	1.528	12
HLN HOSPITALIZA	208	208	0	700	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HLN URGENCIAS	2.004	1.996	8	1.040	1.040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IPC	704	704	0	208	208	0	80	72	8	192	176	16	0	0	0	0	0	0
KENNEDY	699	699	0	208	208	0	80	80	0	192	192	0	0	0	0	0	0	0

SERVICIO	MEDICINA GENERAL			ENFERMERIA			ODONTOLOGÍA			HIGIENISTAS			RAYOS X			BACTERIOLOGIA		
CENTRO DE SALUD	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS
LA JOYA	167	167	0	208	208	0	80	80	0	192	184	8	0	0	0	0	0	0
LIBERTAD	160	160	0	173	112	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MORRORICO	496	496	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUTIS	617	617	0	208	208	0	80	80	0	192	192	0	0	0	0	0	0	0
PABLO VI	392	392	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PADRES SOMASCOS	208	208	0	0	0	0	80	80	0	192	192	0	0	0	0	0	0	0
REGADEROS	416	416	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROSARIO	1.154	1.154	0	208	208	0	80	80	0	192	184	8	0	0	0	416	398	18
SAN RAFAEL	427	427	0	173	173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SANTANDER	173	173	0	173	173	0	80	80	0	192	192	0	0	0	0	0	0	0
TOLEDO PLATA	834	834	0	160	160	0	160	160	0	384	384	0	0	0	0	416	416	0
UIMIST	808	808	0	347	347	0	80	80	0	576	568	8	0	0	0	852	810	42
UIMIST EXTERNA	624	624	0	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UIMIST URGENCIAS	0	0	0	728	728	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UIMQ	173	173	0	173	173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VILLAROSA	416	408	8	208	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>15.188</b>	<b>15.155</b>	<b>33</b>	<b>7.889</b>	<b>7.720</b>	<b>169</b>	<b>1.360</b>	<b>1.328</b>	<b>32</b>	<b>3.456</b>	<b>3.400</b>	<b>56</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>0</b>	<b>3.224</b>	<b>3.152</b>	<b>72</b>

Fuente: Información suministrada por la ESE ISABU, cuestionarios 1 – 2 – 3 del presente proyecto.

Con el cuadro 2, se continúa con el proceso de análisis de la situación del talento humano en otros servicios de salud.

Cuadro 2. Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 2

SERVICIO	FONOAUDIOLOGIA			FISIOTERAPIA			TERAPIA OCUPACIONAL			NUTRICION			PSICOLOGIA			TRABAJO SOCIAL		
	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y EJECUTADAS
CENTRO DE SALUD																		
ANTONIA SANTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	48	0	0	0	0	0	0	0
BUCARAMANGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAFÉ MADRID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAMPO HERMOSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLORADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMUNEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONCORDIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRISTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GAITAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GIRARDOT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	33	0	0	0	0	0	0	0
HLN EXTERNA	160	144	16	243	243	0	0	0	0	173	173	0	0	0	0	208	208	0
HLN HOSPITALIZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HLN URGENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IPC	0	0	0	354	346	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KENNEDY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LA JOYA	0	0	0	0	0	0	208	200	8	82	82	0	0	0	0	0	0	0

SERVICIO	FONOAUDIOLOGIA			FISIOTERAPIA			TERAPIA OCUPACIONAL			NUTRICION			PSICOLOGIA			TRABAJO SOCIAL		
	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y	HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	ENTRE HORAS PROGRAMADAS Y
CENTRO DE SALUD																		
LIBERTAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MORRORICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUTIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PABLO VI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PADRES SOMASCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REGADEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROSARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	17	0	0	0	0	0	0	0
SAN RAFAEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SANTANDER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOLEDO PLATA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UIMIST	80	80	0	485	449	36	0	0	0	156	156	0	416	400	16	104	104	0
UIMIST EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UIMIST URGENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UIMQ	0	0	0	381	381	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VILLAROSA	0	0	0	0	0	0	130	130	0	98	98	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>240</b>	<b>224</b>	<b>16</b>	<b>1.463</b>	<b>1.419</b>	<b>44</b>	<b>338</b>	<b>330</b>	<b>8</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>400</b>	<b>16</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>0</b>

Fuente: Información suministrada por la ESE ISABU, cuestionarios 1 – 2 – 3 del presente proyecto.

La ESE ISABU se encuentra habilitada como una institución de I nivel, por ende su servicio base, pilar o que en otras palabras, genere un alto porcentaje de los ingresos de la organización es el servicio de medicina general que actualmente, tiene contratadas, 15.188 horas médico, de las cuales se han prestado efectivamente 15.155, obteniendo una diferencia de 33 horas.

Esta cifra evidencia la superioridad de las horas contratadas entre el servicio de medicina general y los demás analizados, confirmando lo comentado anteriormente, ya que si se toma como ejemplo un comparativo con el servicio de enfermería, que tiene contratadas actualmente 7.889 horas, se estaría hablando de una diferencia de 7.299 horas.

El 42.9% de las horas contratadas del total de los servicios asistenciales que actualmente presta la ESE ISABU, se encuentra cubierto por medicina general, lo anterior teniendo en cuenta que de las 28 unidades operativas que tiene adscritas la institución, su totalidad brindan este servicio a la población.

A su vez y siguiendo el análisis de las horas contratadas para los diferentes servicios que actualmente brinda la ESE ISABU, a continuación, se presenta en detalle la información referente a los servicios de enfermería, odontología, fisioterapia y nutrición los cuales se toman como muestra para la realización del presente estudio:

Tabla 5. Consolidado horas contratadas personal de enfermería

ENFERMERIA		
HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	DIFERENCIA
7.889	7.720	169

Fuente - Cuadro 01 – Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 1

Analizando el servicio de enfermería, la diferencia entre las horas ejecutadas y laboradas asciende considerablemente, comparado con el servicio de medicina general, es importante definir el motivo por el cual se están dejando de ejecutar 169 horas, ya que la contratación de estas, se hace teniendo en cuenta los requerimientos exigidos para habilitación de los servicios, la no prestación de dichas horas, afecta notablemente el cumplimiento de las metas y los objetivos de la Institución.

Las horas contratadas para odontología se presentan de la siguiente manera:

Tabla 6. Consolidado horas contratadas personal de odontología

ODONTOLOGIA			
HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	DIFERENCIA	
1.360	1.328	32	
HIGIENISTAS ORALES			
HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	DIFERENCIA	
3.546	3.400	56	

Fuente - Cuadro 01 – Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 1

Puede observarse que para prestar el servicio de odontología, se requiere contratar, tanto personal profesional (odontólogos), como personal de apoyo (auxiliares de odontología y/o higienistas orales), lo anterior teniendo en cuenta que la contratación de este servicio por parte de las EPSS<sup>27</sup>, exige en un alto porcentaje actividades de promoción y prevención, tales como, control y remoción de placa bacteriana, aplicación de flúor, aplicación de sellantes, profilaxis, entre otros, las cuales, son en su gran mayoría, son ejecutadas por higienistas orales y/o auxiliares de odontología.

En lo referente a la diferencia entre horas contratadas y horas ejecutadas, tanto para personal profesional como para higienistas o auxiliares, esta, se encuentra dentro del rango normal, es decir, que es equivalente a incapacidades o ausencias justificadas previamente.

Servicios especializados o de apoyo, como fisioterapia, nutrición, entre otros requieren un menor número de horas contratadas para la prestación de los mismos, lo anterior, teniendo en cuenta, que la demanda para estos servicios es menor a la de medicina General y otros. A continuación se presenta un breve análisis de la situación actual de los servicios mencionados anteriormente.

Tabla 7. Consolidado horas contratadas personal de fisioterapia y nutrición

FISIOTERAPIA			
HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	DIFERENCIA	
1.463	1.419	44	
NUTRICION			
HORAS PROGRAMADAS	HORAS EJECUTADAS	DIFERENCIA	
607	607	0	

Fuente - Fuente - Cuadro 02 – Diagnostico situación actual del talento humano Misional Parte 2

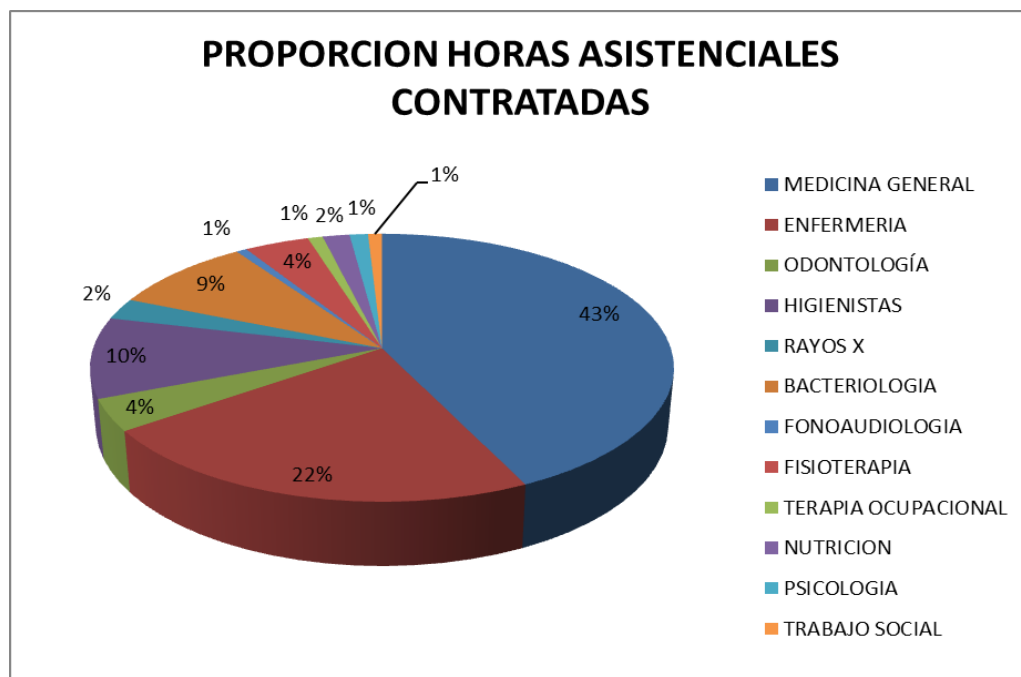
<sup>27</sup> Empresas Promotoras de Salud de Régimen Subsidiado, EPS-S, son las entidades responsables de la afiliación y la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados. Las EPS-S deben estar autorizadas por la Superintendencia Nacional de Salud y operan sólo en las regiones y los municipios donde se encuentran autorizadas.

Como se puede observar, en fisioterapia se encuentra una diferencia de 44 horas, las cuales se toman dentro de un rango considerable, equivalente a incapacidades o ausencias justificadas anteriormente, este tipo de servicios son clasificados en el rango de mediana complejidad o segundo nivel, por lo que se justifica el número de horas contratadas, teniendo en cuenta que se presta como un valor agregado a la misión de la empresa.

En el caso de Nutrición, se hace evidente, que es uno de los servicios de requiere menor capacidad de horas contratadas para cubrir la demanda que actualmente presenta la ESE ISABU, A su vez se muestra que el número de horas laboradas, es el total de las contratadas, por lo que no se encuentra diferencia alguna en estos dos campos.

Como conclusión se muestra la figura 06, la cual evidencia la proporción de la situación actual del talento humano asistencial de la ESE ISABU, reflejando el peso porcentual que presenta cada servicio con respecto al total de horas contratadas; este análisis se presenta en horas asistenciales, teniendo en cuenta que los estudios previos de contratación de los diferentes servicios por parte de la institución se han llevado a cabo de esta manera.

Figura 6. Proporción horas asistenciales contratadas



Fuente: cuadros 1 y 2

La figura 06 refleja lo analizado anteriormente, destacando el servicio de medicina general, como el que registra mayor número de horas contratadas con un 43%, seguido por enfermería, con un 22%. Servicios como trabajo social, psicología, fonoaudiología y terapia ocupacional, representan un 1% en cada servicio, del total de horas asistenciales contratadas, esto se debe a la demanda presentada para la realización de consultas de los mismos.

**3.1.2 Matriz servicios contratados por EPSS vs servicios ejecutados por Centro de salud.** En aras de continuar con el desarrollo del estudio de cuantificación presentado en este documento, se hace necesario realizar el respectivo análisis de la productividad de la Institución, en otras palabras, es necesario analizar si el talento humano que actualmente se encuentra contratado, cubre la demanda que presenta la ESE ISABU, esto hace referencia a las consultas o servicios realizados, según lo facturado por la empresa.

Para ello, la metodología que se llevará a cabo, para mayor entendimiento y eficacia del proceso, es proyectar este estudio desarrollado por servicios, es decir, se realizará un análisis por cada servicio que lo requiera, ya que algunos de ellos, proyectan su contratación de acuerdo a los requerimientos mínimos de habilitación<sup>28</sup>, para cubrir las necesidades de los mismos.

**3.1.2.1 Medicina general.** Como ya se había mencionado anteriormente, por ser una Institución prestadora de servicios de salud de primer nivel, se hace necesario, en el presente análisis, dar prioridad a los servicios propios de su habilitación. Por ende y teniendo en cuenta la actividad principal de la ESE ISABU, o la que le genera mayor productividad a la empresa, se dará inicio a estudiar la demanda de medicina general, que a su vez es el servicio que más horas contratadas requiere.

Es importante aclarar que la información referente al promedio de consultas realizadas, fue suministrada por la central de facturación, dependencia que consolida todos los ingresos por este rubro o ítem. A pesar de que cada Centro de salud o unidad operativa, cuenta con sus propias estadísticas de consultas realizadas, es necesario tener en cuenta, que la información que realmente presenta un soporte financiero y jurídico es la realmente facturada, razón por la cual es la que se toma como base para el desarrollo del presente análisis.

Otro aspecto para tener en cuenta, son los requerimientos de contratación, exigidos por las EPSS, es decir, el número de consultas de medicina general

---

<sup>28</sup> **Sistema Único de Habilitación**, establece las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención.

que debe ejecutar, como mínimo la ESE ISABU, teniendo en cuenta el número de usuarios censados en las diferentes entidades promotoras de salud del régimen subsidiado.

A continuación se muestra el cuadro 03, consolidando la información pertinente al área de medicina general, en el cual se puede observar la productividad de los profesionales de esta rama y su comparativo con las consultas exigidas por las diferentes ESPSS. En lo relacionado con el número de usuarios censados, los mismos fueron zonificados de acuerdo a los centros de salud donde más acuden a solicitar los servicios.

Cuadro 3. Matriz servicios contratados por EPSS vs servicios ejecutados por centro de salud Medicina General

CENTRO SALUD	POBLACION ZONIFICADA POR CENTRO DE SALUD	CONSULTAS AÑO REQUERIDAS EPSS SEGÚN CONTRATACION	CALCULO CONSULTAS MES REQUERIDAS EPSS	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACION	COMPARATIVO CONSULTAS REALIZADAS MES VS CONSULTAS REQUERIDAS MES
ANTONIA SANTOS	4638	7.421	618	933	315
BUCARAMANGA	3334	5.334	445	489	44
CAFÉ MADRID	3939	6.302	525	974	449
CAMPO HERMOSO	7192	11.507	959	1.208	249
COLORADOS	8054	12.886	1.074	931	(143)
COMUNEROS	8788	14.061	1.172	1.654	482
CONCORDIA	1760	2.816	235	264	29
CRISTAL ALTO	2196	3.514	293	431	138
GAITAN	4962	7.939	662	597	(65)
GIRARDOT	15048	24.077	2.006	2.332	326
IPC	13094	20.950	1.746	1.478	(268)
KENNEDY	14613	23.381	1.948	1.480	(468)
LA JOYA	4445	7.112	593	491	(102)
LA LIBERTAD	2208	3.533	294	327	33
MORRORICO	8180	13.088	1.091	1.138	47
MUTIS	9734	15.574	1.298	1.842	544
PABLO VI	3924	6.278	523	503	(20)
SOMASCOS	3146	5.034	419	477	58
REGADEROS	6967	11.147	929	897	(32)
ROSARIO	9332	14.931	1.244	2.792	1.548
SAN RAFAEL	4715	7.544	629	1.040	411
SANTANDER	2171	3.474	289	482	193
TOLEDO PLATA	7838	12.541	1.045	1.982	937
UIMQ	2895	4.632	386	308	(78)
VILLA ROSA	8612	13.779	1.148	1.085	(63)
<b>TOTALES</b>	<b>161.785</b>	<b>258.856</b>	<b>21.571</b>	<b>26.135</b>	<b>4.564</b>

Fuente – Datos suministrados por las Oficinas jurídica, calidad y Auditoria, contratación y facturación. Tabla 01 – Tabulación cuestionario 1 – Solicitud información Medicina general.

La información se consolidó de la siguiente manera:

En primera instancia, se presentan los usuarios zonificados por centro de salud, dicha zonificación se realizó de acuerdo a la periodicidad en que solicitaban sus servicios en esta unidad, es decir, la cantidad de veces que asistían a consulta en el mismo centro; seguidamente, encontramos la cantidad de consultas requeridas por año y su respectivo promedio mensual, estas fueron calculadas de acuerdo al número de usuarios zonificados en cada centro de salud<sup>29</sup>. A su vez se evidencian el número de consultas efectivamente realizadas, según los reportes de facturación.

Por último, y tomando como punto de partida la información anteriormente mencionada, se realiza un comparativo, entre las consultas requeridas por las EPSS y las realizadas por el personal de medicina general, determinando de esta manera, si se está cumpliendo o no con las exigencias de contratación.

Teniendo en cuenta este último aspecto, el cuadro 03 evidencia que en centros de salud como Colorados, Villa Rosa, Uimiq Pablo VI, La Joya, Kennedy y Gaitán, presentan una deficiencia en lo referente al número de consultas que debe cumplir con la EPSS, de acuerdo al número de usuarios zonificados para estas unidades.

Es por lo anterior que a continuación se presenta el cuadro 04 en el que se analizaran si la realización de consultas por debajo de lo estipulado, se debe a una falla en el número de horas contratadas para la prestación de este servicio, o, si la demanda proyectada para estos puntos, no está asistiendo.

En la siguiente página se presenta el cuadro 04 - Matriz consultas por capacidad horas médico contratadas vs consultas requeridas por EPSS; el cual refleja un comparativo entre el resultado del cuadro 03 y el número de consultas que puede realizar cada centro de salud, de acuerdo a las horas contratadas para la prestación de este servicio, de esta manera, se determinará si es necesario contratar más horas médico, o por el contrario, el problema radica en motivar a la demanda proyectada a solicitar los servicios a los que tienen derecho.

---

<sup>29</sup> Según la contratación vigente con las diferentes EPSS, por cada usuario registrado en las bases de datos de estas entidades (usuarios afiliados), se exige 1,6 consultas al año.

Cuadro 4. Matriz consultas por capacidad horas médico contratadas vs consultas requeridas por EPSS.

A	INFORMACIÓN TOMADA CUADRO 03			INFORM. CUADRO 01	COMPARATIVO	
	B	C	D	E	F = E * 3	G = F - B
CENTRO SALUD	CONSULTAS MES REQUERIDAS EPSS SEGÚN CONTRATACIÓN	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACIÓN	CONSULTAS REALIZADAS VS CONSULTAS REQUERIDAS	TOTAL HORAS CONTRAT.	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS (3 CONSULTAS /HORA.)	COMPARATIVO CONSULTAS REQUERIDAS X EPSS VS CONSULTAS POSIBLES SEGÚN CAPACIDAD R.H. CONTRATADO
ANTONIA SANTOS	618	933	315	316	948	330
BUCARAMANGA	445	489	44	340	1.020	575
CAFÉ MADRID	525	974	449	416	1.248	723
CAMPO HERMOSO	959	1.208	249	461	1.383	424
COLORADOS	1.074	931	(143)	416	1.248	174
COMUNEROS	1.172	1.654	482	652	1.956	784
CONCORDIA	235	264	29	160	480	245
CRISTAL ALTO	293	431	138	173	519	226
GAITAN	662	597	(65)	208	624	(38)
GIRARDOT	2.006	2.332	326	942	2.826	820
IPC	1.746	1.478	(268)	704	2.112	366
KENNEDY	1.948	1.480	(468)	699	2.097	149
LA JOYA	593	491	(102)	167	501	(92)
LA LIBERTAD	294	327	33	160	480	186
MORRORICO	1.091	1.138	47	496	1.488	397
MUTIS	1.298	1.842	544	617	1.851	553
PABLO VI	523	503	(20)	392	1.176	653
SOMASCOS	419	477	58	208	624	205
REGADEROS	929	897	(32)	416	1.248	319
ROSARIO	1.244	2.792	1.548	1.154	3.462	2.218

A	INFORMACIÓN TOMADA CUADRO 03			INFORM. CUADRO 01	COMPARATIVO	
	B	C	D	E	F = E * 3	G = F - B
CENTRO SALUD	CONSULTAS MES REQUERIDAS EPSS SEGÚN CONTRATACIÓN	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACIÓN	CONSULTAS REALIZADAS VS CONSULTAS REQUERIDAS	TOTAL HORAS CONTRAT.	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS (3 CONSULTAS /HORA.)	COMPARATIVO CONSULTAS REQUERIDAS X EPSS VS CONSULTAS POSIBLES SEGÚN CAPACIDAD R.H. CONTRATADO
SAN RAFAEL	629	1.040	411	427	1.281	652
SANTANDER	289	482	193	173	519	230
TOLEDO PLATA	1.045	1.982	937	834	2.502	1.457
UIMQ	386	308	(78)	173	519	133
VILLA ROSA	1.148	1.085	(63)	416	1.248	100
<b>TOTALES</b>	<b>21.571</b>	<b>26.135</b>	<b>4.564</b>	<b>11.120</b>	<b>33.360</b>	<b>11.789</b>

Fuente – datos analizados cuadro 01 diagnostico situación actual del talento humano Misional parte 1 y cuadro 03 matriz servicios contratados por EPSS vs servicios ejecutados por centro de salud medicina general.

Inicialmente se presentan los datos relacionados en el cuadro 03, refiriendo el número de consultas exigidas para cada centro de salud por las diferentes EPSS, así como el número de consultas efectivamente facturadas por la Institución y sus respectivas diferencias. Seguidamente, se relacionan las horas contratadas para el área de medicina general, dato suministrado por el cuadro 01, que hace referencia a la matriz diagnóstico situación actual del talento humano.

Con los datos anteriormente relacionados, es posible calcular, la capacidad que tiene la institución para prestar consultas de medicina general, es decir, cada hora se prestan en promedio 3 consultas que tienen un tiempo estimado de duración de veinte (20) minutos; esta cifra se calcula para el total de horas contratada por centro de salud.

Por último, con el fin de definir el porqué de la baja prestación de consultas en algunos centros de salud, que se encuentran por debajo de lo exigido por las EPSS, se realiza un diferencia entre las consultas exigidas por estas entidades y las que la ESE ISABU, puede llegar a prestar con el número de horas contratadas.

Obteniendo estos cálculos, se aprecia, que en centros de salud como colorados, en donde según se muestra en el cuadro 03, se están prestando 143 consultas menos, de las requeridas por las EPSS, esta situación no se debe a la falta de horas médico, puede llegar a asumirse que la demanda proyectada para esta unidad, no está asistiendo.

Caso contrario ocurre en el centro de salud Gaitán, en donde se evidencia, que la prestación de 65 consultas menos que las exigidas, puede deberse a la falta de horas médico, lo cual se manifiesta con el resultado de 38 consultas menos de acuerdo a la capacidad del recurso humano contratado, con respecto a las consultas necesarias para cumplir a las EPSS.

Estos datos serán la base de la propuesta que se presentará en el estudio realizado, determinando si es necesario realizar una distribución de horas médicos, para cubrir la demanda de los centros que presentan algunas falencias.

**3.1.2.2 Odontología.** Otro de los servicios clasificados en primer nivel, es el servicio de odontología, el cual también es prestado por la ESE ISABU, por ende, se hace necesario realizar un análisis de la productividad del mismo, es decir, analizar el número de consultas promedio realizadas por el personal contratado actualmente. Lo anterior con el fin de determinar si las horas contratadas, son las realmente requeridas, o por el contrario se hace necesario realizar algún ajuste en la contratación del personal involucrado en este servicio.

A continuación se presenta el cuadro 05, que hace referencia a la matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de odontología.

Cuadro 5. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de odontología.

A	INF CUADRO 03	INF TABLA 03	INF CUADRO 01	COMPARATIVO	
	B	C	D	E = D * 2	F = E - C
CENTRO SALUD	POBLACION ZONIFICADA PARA CADA CENTRO DE SALUD CONTRATADA POR LAS EPSS	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACION	TOTAL HORAS CONTRAT	# CONS POSIBLE POR REALIZAR SEGUN TOTAL HORAS CONTRAT 2 CONSULT. /HORA	DIF CONSULTAS POSIBLE X HORAS CONTR VS CONSULT REALIZADAS
ANTONIA SANTOS	4.703	139	80	160	21
COMUNEROS	3.339	96	80	160	64
GAITAN	1.886	65	80	160	95
GIRARDOT	5.718	214	160	320	106
HLN	10.478	275	160	320	45
IPC	4.976	68	80	160	92
KENNEDY	5.553	119	80	160	41
LA JOYA	1.689	99	80	160	61
MUTIS	9.692	105	80	160	55
SOMASCOS	1.195	74	80	160	86
ROSARIO	6.655	124	80	160	36
SANTANDER	825	73	80	160	87
TOLEDO PLATA	2.978	218	160	320	102
UIMIST	1.792	82	80	160	78
<b>TOTALES</b>	<b>61.479</b>	<b>1.751</b>	<b>1.360</b>	<b>2.720</b>	<b>969</b>

Fuente – Información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, facturación, auditoría y calidad – Cuadro 01 – Cuadro 03 – Tabla 01.

Como puede observarse el cuadro 05, presenta como primer punto de referencia, la población zonificada para cada Centro de salud, esta cifra se toma en cuenta, según las bases de datos suministradas por estas entidades, de acuerdo al número de usuarios que actualmente tienen afiliados. Vale la pena recordar que la zonificación de estos usuarios, La ESE ISABU, la realizó de acuerdo a la periodicidad con que los usuarios acceden a los servicios en estos centros de salud.

Como segundo dato relacionado se muestran las consultas efectivamente realizadas y facturadas por cada centro de salud, esta información fue

suministrada por la oficina de la Central de facturación, área encargada de consolidar la información referente a los ingresos de la Institución. Seguidamente y con el fin de dar inicio al análisis de productividad anteriormente mencionado, se relacionan las horas del personal contratado (odontólogos).

Dentro del análisis de productividad se muestran las consultas posibles a realizar de acuerdo al número de horas contratadas, para que estos profesionales presten el servicio de odontología. Cada consulta de odontología, tiene un tiempo estimado de treinta (30) minutos, es decir, cada hora se pueden realizar en promedio 2 consultas.

Por último se muestra un comparativo, entre las consultas efectivamente realizadas, y las que la Institución está en capacidad de hacer, de acuerdo al cálculo anteriormente mencionado, evidenciando que actualmente se están realizando menos consultas, de las que se pueden brindar.

Como ejemplo, se toma el Centro de Salud Girardot, que como se observa en el cuadro, el número de horas odontólogo contratadas son 160, multiplicándolo por 2 consultas que se pueden realizar cada hora, nos daría como resultado, 320 consultas posibles a realizar en el mes, de las cuales efectivamente se están facturando 214 evidenciándose que aún es posible brindar 106 consultas más.

**3.1.2.3 Nutrición.** Nutrición es un servicio clasificado en el primer nivel de complejidad, actualmente brinda sus servicios en cinco (5) centros de salud (Antonia Santos, Girardot, La Joya, Rosario y Villa Rosa) y sus dos principales unidades operativas (UIMIST<sup>30</sup> y HLN<sup>31</sup>).

El cuadro 06 refleja un análisis de la producción (número de consultas realizadas) que actualmente está generando este servicio, de acuerdo al número de horas contratadas para el mismo.

---

<sup>30</sup> Unidad Intermedia Materno Infantil Santa Teresita: Unidad operativa de la ESE ISABU, dedicada a la prestación de servicios de salud de la población Materno Infantil

<sup>31</sup> Hospital Local del Norte: Principal unidad operativa de la ESE ISABU, presta servicios de salud de primer nivel y algunos de mediana complejidad.

Cuadro 6. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de nutrición.

A	INF TABLA 03	INF CUADRO 02	COMPARATIVO	
	B	C	D = C * 2	E = D - B
CENTRO SALUD	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACION	TOTAL HORAS CONTRAT	# CONS POSIBLE POR REALIZAR SEGUN TOTAL HORAS CONTRAT (2 CONSULTAS POR HORA)	DIF CONSULTAS POSIBLE X HORAS CONT VS CONSULT REALIZADAS
ANTONIA SANTOS	88	48	96	8
GIRARDOT	54	33	66	12
HLN	249	173	346	97
LA JOYA	120	82	164	44
ROSARIO	19	17	34	15
UIMIST	134	156	312	178
VILLA ROSA	123	98	196	73
<b>TOTALES</b>	<b>787</b>	<b>607</b>	<b>1.214</b>	<b>427</b>

Fuente – Información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, facturación, auditoría y calidad – Tabla 03 -cuadro 02.

El cuadro 06, presenta como primer dato relacionado el número de consultas que en promedio se han realizado en el servicio de nutrición, como ya se ha mencionado anteriormente, este dato es equivalente a las consultas efectivamente facturadas por la Institución. Seguidamente se relaciona el total de horas contratadas para cada centro de salud.

De esta manera se realiza el cálculo de las consultas posibles a realizar, teniendo en cuenta la cantidad de horas contratadas. Cada consulta tiene un tiempo promedio de 30 minutos, es decir, se pueden prestar dos (2) consultas cada hora contratada.

Por último se evidencia el comparativo de las consultas posibles a realizar vs las consultas facturadas, dejando claro que la capacidad para realizarlas es mayor a la realidad que muestra la oficina de facturación.

Como ejemplo se toma la UIMIST, quien actualmente tiene contratadas 156 horas para prestar el servicio de nutrición, teniendo en cuenta que se pueden realizar dos (2) consultas por horas, el total de consultas que pueden ejecutarse según las horas contratadas es equivalente a 312, de las cuales actualmente se están facturando 134, mostrando claramente que se están dejando de brindar 178 consultas.

**3.1.2.4 Psicología.** Psicología es otros de los servicios clasificados dentro del primer nivel de complejidad, el mismo actualmente se presta en la Unidad

Intermedia Materno Infantil Santa Teresita - UIMIST, enfocando su objetivo a población gestante<sup>32</sup>, pediátrica<sup>33</sup>, adolescentes, entre otros.

Como se ha venido realizando con los otros servicios, para psicología también se proyectará un análisis de productividad (consultas realizadas, según las horas contratadas para este servicio), el cual se muestra a continuación en el cuadro 07.

Cuadro 7. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de Psicología.

A	INF TABLA 03	INF CUADRO 02	COMPARATIVO	
	B	C	D = C * 2	E = D - B
CENTRO SALUD	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS SEGÚN OF. FACTURACION	TOTAL HORAS CONTRAT	# CONS POSIBLE POR REALIZAR SEGUN TOTAL HORAS CONTRAT (2 CONSULTAS POR HORA)	DIF CONSULTAS POSIBLE X HORAS CONT VS CONSULT REALIZADAS
UIMIST	487	416	832	345

Fuente – Información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, facturación, auditoría y calidad – Tabla 03 -cuadro 02.

En el servicio de psicología se encuentra un total de cuatrocientos diez y seis (416) horas contratadas. Teniendo en cuenta que cada consulta tiene un tiempo promedio de treinta (30) minutos, es decir, dos (2) consultas por hora, podría calcularse que la institución tiene capacidad para prestar ochocientos treinta y dos (832) consultas en el mes.

Como se puede evidenciar, el cuadro 07x presenta un total de cuatrocientas ochenta y siete (487) consultas efectivamente facturadas, es decir que aún se tiene capacidad para prestar trescientos cuarenta y cinco (345) consultas más de las que a la fecha se vienen realizando.

**3.1.2.5 Fisioterapia.** Este servicio, ubica sus sedes en puntos estratégicos para la asistencia de la población, se encuentra en los centros de salud IPC y UIMIQ, así como en sus dos unidades operativas (UIMIST y HLN).

Al igual que con todos los servicios analizados anteriormente, para fisioterapia también se proyectará un análisis de las consultas que deben realizarse de acuerdo al número de horas contratadas mensualmente, para lo anterior debe observarse el cuadro 08, que se muestra a continuación.

<sup>32</sup> Población gestante: Mujeres en estado de embarazo

<sup>33</sup> Población Pediátrica: En la UIMIST, se atiende población de menores de 1 a 3 años.

Cuadro 8. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de Fisioterapia.

A	INF TABLA 03	INF CUADRO 02	COMPARATIVO	
	B	C	D = C * 2	E = D - B
CENTRO SALUD	PROMEDIO MES CONSULTAS REALIZADAS	TOTAL HORAS CONTRAT	# CONS POSIBLE POR REALIZAR SEGUN TOTAL HORAS CONT. (2/HORA)	DIF CONSULTAS POSIBLE X HORAS CONT VS CONSULT REALIZADAS
HLN	930	243	1.458	528
IPC	1.589	354	2.124	535
UIMIST	1.941	485	2.910	969
UIMQ	1.793	381	2.286	493
<b>TOTALES</b>	<b>6.253</b>	<b>1.463</b>	<b>8.778</b>	<b>2.525</b>

Fuente – Información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, facturación, auditoría y calidad – Tabla 03 -cuadro 02.

El cuadro 08 ilustra claramente, el total de horas contratadas al mes, para cada centro de salud o unidad operativa. Es importante tener en cuenta que en promedio se realizan dos sesiones de treinta (30) minutos, por hora, atendiendo al mismo tiempo un promedio de tres (3) pacientes por cada sesión, es decir que en cada hora pueden atenderse como mínimo seis (6) usuarios. De esta manera se calcula el número posible de consultas o terapias que se pueden realizar.

A su vez el cuadro 08 muestra el promedio de consultas realizadas, de acuerdo a los datos suministrados por el área de facturación, con este dato, es posible realizar un comparativo entre las consultas que se pueden realizar y las efectivamente facturadas.

Como ejemplo puede tomarse la UIMIST, unidad que actualmente tiene contratadas cuatrocientos ochenta y cinco (485) horas mensuales, teniendo en cuenta que en promedio se atienden seis (6) pacientes cada hora, el número de terapias o consultas que se pueden realizar es de dos mil novecientos diez (2.910). Según los datos suministrados por facturación, para esta unidad se están reportando mil novecientos cuarenta y un (1.941) terapias; dejando en evidencia que aún pueden prestarse novecientos sesenta y nueve (969) más, por encima de las realmente facturadas.

**3.1.2.6 Especialistas.** Aunque la ESE ISABU presta servicios especializados tales como, ginecobstetricia, pediatría, ortopedia, medicina interna, anestesiología, entre otros, para el desarrollo del estudio de cuantificación solo se tomarán en cuenta los dos primeros enunciados anteriormente. Lo anterior, teniendo en

cuenta que los demás servicios pueden ser tercerizados o contratados de acuerdo a la demanda que se presente o al evento que sea necesario.

En aras de dar continuidad al desarrollo del presente estudio, se presenta a continuación el cuadro 09, en el cual se realiza un análisis de productividad a las consultas que puede prestar este servicio.

Cuadro 9. Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas de personal especialista.

A	INF TABLA 03	INF TABLA 02	COMPARATIVO	
	B	C	D = C * 2	E = D - B
ESPECIALIDAD	PROMEDIO MES DE CONSULTAS REALIZADAS	TOTAL HORAS CONTRAT	# CONS POSIBLE SEGUN HORAS CONTR	DIF CONSULTAS POSIBLE X HORAS CONT VS CONSULT REALIZADAS
PEDIATRIA	353	279	837	484
GINECOBSTERICIA	378	240	720	342
<b>TOTALES</b>	<b>731</b>	<b>519</b>	<b>1.557</b>	<b>826</b>

Fuente – Información suministrada por las oficinas de contratación, jurídica, facturación, auditoría y calidad – Tabla 03 - Tabla 02.

El cuadro anteriormente presentado registra el número de horas contratadas mensualmente, para cada servicio especializado. Teniendo en cuenta que en promedio cada consulta tiene un tiempo estimado de duración de veinte (20) minutos, pueden realizarse 3 consultas cada hora contratada. De esta manera, se calcula el número de consultas posibles a realizar para el total de horas contratadas para especialistas.

El área de facturación reporta el total de consultas facturadas, que para el caso de pediatría es equivalente a trescientos cincuenta y tres (353) y para ginecología se reporta un total de trescientos setenta y ocho (378) consultas realizadas.

Como ejemplo se toma la especialidad de pediatría, área que actualmente tiene contratado un total de doscientos setenta y nueve (279) horas mensuales, si tomamos como referencia que pueden realizarse 3 consultas cada hora, el total de consultas que pueden realizarse mensualmente es de ochocientos treinta y siete.

Según lo reportado por el área de facturación, el número de consultas realizadas es de trescientos cincuenta y tres mensuales, dejando en evidencia que aún la institución está en capacidad de prestar cuatrocientas ochenta y cuatro (484) consultas mensualmente, por encima de las realmente facturadas.

### 3.1.3 Comparativo Personal Actual vs Productividad consultas realizadas.

Es necesario establecer la productividad del personal que actualmente tiene contratado la ESE ISABU y que involucra sus servicios directamente con la misión de la empresa, en otras palabras, debe determinarse si el personal existente cubre

el total de la capacidad que la Institución tiene para ofrecer las diferentes consultas de medicina general, especializada, odontología entre otros.

Para ello, y tomando como base la información suministrada en los numerales 3.1.1 y 3.1.2, a continuación se proyecta un comparativo de las horas actualmente contratadas en el personal misional y el número de consultas que la ESE ISABU, ha proyectado ofrecer según el personal disponible para tal fin. Con el fin de dar mayor claridad al presente análisis, dicho comparativo será desarrollado por cada servicio que lo requiera.

A su vez y como resultado de dichos comparativos en las últimas columnas de los cuadros presentados a continuación, se adjunta la propuesta de horas a ajustar en cada uno de los servicios, información necesaria para dar inicio al diagnóstico financiero.

Los ajustes mencionados, fueron proyectados teniendo en cuenta la cantidad de horas asistenciales mínimas requeridas para la totalidad del cubrimiento de los diferentes servicios que actualmente tiene habilitados la institución. Es importante recordar que la información suministrada por la ESE ISABU fue aportada en horas, por lo tanto la secuencia del estudio se realiza de la misma manera.

**3.1.3.1 Medicina general.** Como ya se ha mencionado anteriormente, el área de medicina general no solo es una de las más grandes, sino también una de las más importantes para la Institución, teniendo en cuenta su habilitación de primer nivel, por ende, el presente análisis da inicio con esta área, la cual es representada en el cuadro 10, que hace referencia al análisis diagnóstico talento humano vs productividad consultas realizadas.

Cuadro 10. Propuesta horas a contratar de medicina general.

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD	PROPUESTA		
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	NUMERO DE CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE ZONIFICACIÓN Y CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	HORAS MÉDICO A AJUSTAR		NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGÚN HORAS MÉDICO A CONTRATAR
					HORAS A AUMENTAR O DEJAR IGUAL	HORAS A REDUCIR	
ANTONIA SANTOS	316	948	618	316	0		948
BUCARAMANGA	340	1.020	445	180		(160)	540
CAFÉ MADRID	416	1.248	525	336		(80)	1008
CAMPO HERMOSO	461	1.383	959	461	0		1383
COLORADOS	416	1.248	1.074	416	0		1248
COMUNEROS	652	1.956	1.172	572		(80)	1716
CONCORDIA	160	480	235	160	0		480
CRISTAL ALTO	173	519	293	173	0		519
GAITAN	208	624	662	288	80		864
GIRARDOT	942	2.826	2006	782		(160)	2346
IPC	704	2.112	1.746	624		(80)	1872
KENNEDY	699	2.097	1.948	699	0		2097
LA JOYA	167	501	593	247	80		741
LA LIBERTAD	160	480	294	160	0		480
MORRORICO	496	1.488	1.091	416		(80)	1248
MUTIS	617	1.851	1.298	617	0		1851
PABLO VI	392	1.176	523	232		(160)	696
SOMASCOS	208	624	419	208	0		624
REGADEROS	416	1.248	929	336		(80)	1008

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD	PROPUESTA		
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	NUMERO DE CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE ZONIFICACIÓN Y CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	HORAS MÉDICO A AJUSTAR		NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGÚN HORAS MÉDICO A CONTRATAR
					HORAS A AUMENTAR O DEJAR IGUAL	HORAS A REDUCIR	
ROSARIO	1.154	3.462	1.244	994		(160)	2982
SAN RAFAEL	427	1.281	629	347		(80)	1041
SANTANDER	173	519	289	173	0		519
TOLEDO PLATA	834	2.502	1.045	674		(160)	2022
UIMQ	173	519	386	173	0		519
VILLA ROSA	416	1.248	1.148	416	0		1248
<b>TOTAL</b>	<b>11.120</b>	<b>33.360</b>	<b>21.571</b>	<b>10.000</b>	<b>160</b>	<b>(1.120)</b>	<b>30.000</b>

Fuente Cuadro 04- Matriz consultas por capacidad horas medico contratadas vs consultas requeridas por EPSS.

En primera instancia se relaciona, la situación actual de la ESE ISABU, en este ítem, se relacionan datos como horas contratadas actualmente, el número de consultas posibles a realizar según horas de contratación y por último el respectivo comparativo entre la proyección de las consultas posibles por realizar y las evidentemente facturadas.

Los datos mencionados anteriormente, fueron tomados del cuadro 04, que hace referencia a Matriz consultas por capacidad horas medico contratadas vs consultas requeridas EPSS, el cual fue presentado en el numeral 3.1.2.1 Medicina general, del presente proyecto.

Seguidamente se presenta la necesidad de horas a contratar, para que la institución pueda cumplir con la demanda existente y los diferentes requerimientos de las EPSS, para ello fue necesario tener en cuenta que no puede disminuir la calidad del servicio, ni la oportunidad<sup>34</sup> de la consulta.

Por último, el cuadro 10 relaciona la propuesta de horas médico a ajustar en la nómina, así como su capacidad para la prestación de consultas, evidenciando que no se afecta la demanda, ni las exigencias de las EPSS.

Como ejemplo, se toma el centro de salud Rosario, que actualmente tiene mil ciento cincuenta y cuatro (1.154) horas médico contratadas al mes, con una capacidad para realizar tres mil cuatrocientos sesenta y dos (3.462) consultas, de las cuales mensualmente se han facturado y prestado mil doscientos cuarenta y cuatro (1.244). De esta manera se proyecta la situación actual del centro.

Según los cálculos proyectados, contratando mensualmente, novecientos noventa y cuatro (994) horas médico, el centro de salud, tiene la capacidad de prestar dos mil novecientos ochenta y dos consultas, cifra que está por encima de la demanda facturada mensualmente y las diferentes exigencias de las EPSS. De esta manera puede reducirse en esta unidad operativa ciento sesenta horas mensuales, sin afectar el servicio.

**3.1.3.2 Odontología.** De la misma manera, se proyecta el respectivo estudio, para el servicio de odontología, por lo que a continuación se muestra el cuadro 11, presentando la información correspondiente al análisis diagnóstico talento humano vs productividad consultas realizadas para el servicio enunciado en este ítem.

---

<sup>34</sup> Número de días que se toman, desde que es asignada la consulta, hasta la fecha de atención de la misma.

Cuadro 11. Propuesta horas a contratar de odontología

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD	PROPUESTA				
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	NUMERO DE CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE ZONIFICACIÓN Y CONSULTAS REQUERIDAS POR LAS EPSS	AJUSTE POBLACION ZONIFICADA CONTRATADA POR LAS EPSS PARA CADA CENTRO DE SALUD	PROMEDIO MES DE CONSULTAS A REALIZAR SEGÚN VENTA DE SERVICIOS Y NUEVA ZONIFICACION	HORAS ODONTOLOGO A AJUSTAR		NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGÚN HORAS ODONTOLOGO A CONTRATAR
							HORAS QUE PERMANECEN IGUAL	HORAS A REDUCIR	
ANTONIA SANTOS	80	160	21	70	4.703	139	80		160
COMUNEROS	80	160	64	48	4.475	148	80		160
GAITAN	80	160	95	33	0	0		(80)	0
GIRARDOT	160	320	106	107	7.604	279	160		320
HLN	160	320	45	138	13.259	313	160		320
IPC	80	160	92	34	0	0		(80)	0
KENNEDY	80	160	41	60	7.748	149	80		160
LA JOYA	80	160	61	50	1.689	99	80		160
MUTIS	80	160	55	53	9.692	105	80		160
SOMASCOS	80	160	86	37	1.195	74	80		160
ROSARIO	80	160	36	62	7.311	154	80		160
SANTANDER	80	160	87	37	825	73	80		160
TOLEDO PLATA	160	320	102	109	2.978	218	160		320
UIMIST	80	160	78	41	0	0		(80)	0
<b>TOTALES</b>	<b>1.360</b>	<b>2.720</b>	<b>969</b>	<b>876</b>	<b>61.479</b>	<b>1.751</b>	<b>1.200</b>	<b>160</b>	<b>2.240</b>

Fuente Cuadro 05- Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de odontología.

Al observar el cuadro 11, que hace referencia al análisis del diagnóstico del talento humano vs productividad consultas realizadas de odontología, puede observarse que centros de salud como Gaitán, UIMIST, IPC, facturan mensualmente, menos de la mitad de las consultas proyectadas según su capacidad de horas contratadas del recurso humano. Es por lo anterior, que en la proyección del cuadro 11, se presenta una propuesta de ajuste no solo en las horas odontológicas, si no en una redistribución de usuarios para una nueva zonificación y de esta manera cerrar los servicios de odontología en las unidades anteriormente mencionadas, dado que no están siendo productivos.

Al igual que con el servicio de medicina general, el análisis de odontología, presenta tres grandes ítems, la situación actual, la necesidad y la propuesta:

**Situación Actual:** este campo, presenta las horas actualmente contratadas para odontología, el cálculo de la capacidad que tiene la institución para prestar consultas y los requerimientos mínimos exigidos por las EPSS. De esta manera se puede observar, que en todos los centros de salud donde se encuentra zonificado el servicio de odontología, el número de consultas posibles a realizar en cada unidad, es mayor que las exigidas por las entidades promotoras de salud, inclusive, en centros de salud como el Gaitán, IPC y unidades como la UIMIST, se evidencia que la productividad, incluso los requerimientos de las EPSS, están por debajo de la capacidad que tienen estos centros, subutilizando de esta manera el personal contratado.

**Necesidad:** en esta columna se presenta el número de horas que requiere la institución para poder cumplir con la demanda zonificada en los diferentes centros de salud y unidades operativas, así como con las exigencias mínimas de cumplimiento por parte de las entidades promotoras de salud del régimen subsidiado; en total la ESE ISABU, requiere 876, horas odontólogo, para desarrollar en óptimas condiciones este servicio.

**Propuesta:** este campo incluye el ajuste de zonificación de usuarios para la atención de servicios odontológicos, el total de horas que se propone a contratar de acuerdo a esta zonificación y la nueva capacidad de consultas a realizar que se desprende de la misma.

Así mismo, a continuación se presenta el cuadro 12 que contiene la propuesta para la contratación del personal de higienistas orales, teniendo en cuenta que debe ser acorde a la contratación de profesionales de odontología.

Cuadro 12. Propuesta de horas a contratar de Higienistas Orales

CENTRO SALUD	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	PROPUESTA DE HORAS A CONTRATAR
ANTONIA SANTOS	192	160
COMUNEROS	192	160
GAITAN	192	0
GIRARDOT	160	320
HLN	1416	320
IPC	192	0
KENNEDY	192	160
LA JOYA	192	160
MUTIS	192	160
PADRES SOMASCOS	192	160
ROSARIO	192	160
SANTANDER	192	160
TOLEDO PLATA	384	320
UIMIST	576	0
	<b>3.456</b>	<b>2.240</b>

Fuente Cuadro 11 Propuesta horas a contratar de odontología

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de contratación del personal de higienistas orales, se efectuó con base a la proyección de contratación de odontólogos y los horarios establecidos para la atención de este servicio en cada una de las unidades operativas y centros de salud de la ESE ISABU. Por tal razón como se observa en el cuadro 12, la propuesta del total de horas a contratar de higienistas es de 2.240 horas, al igual que la cantidad de horas a contratar de odontología.

**3.1.3.3 Nutrición.** A continuación se presenta el cuadro 13 referente a la propuesta de horas a contratar del personal de Nutrición, información analizada con base en el cuadro 06 Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas, de donde se compara la situación actual del servicio de nutrición, horas contratadas, capacidad actual de consultas con respecto a las mismas y promedio de consultas mes realizadas; seguidamente se analiza la necesidad de horas requeridas para cumplir las necesidades de demanda y se elabora una propuesta de personal a contratar verificando que no se afecte la venta de servicios

Cuadro 13 Propuesta de horas a contratar de Nutrición

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE VENTA DE SERVICIOS	PROPUESTA		
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS AS	PROMEDIO MES CONSULTAS REALIZADAS		TOTAL HORAS CONTRATA	NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGUN HORAS A CONTRATAR	CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS SEGUN CAPACIDAD HORAS VS VENTA DE SERVICIOS
ANTONIA SANTOS	48	96	88	44	48	96	8
GIRARDOT	33	66	54	27	32	64	10
HLN	173	346	249	125	160	320	71
LA JOYA	82	164	120	60	80	160	40
ROSARIO	17	34	19	10	16	32	13
UIMIST	156	312	134	67	160	320	186
VILLA ROSA	98	196	123	62	64	128	5
<b>TOTALES</b>	<b>607</b>	<b>1.214</b>	<b>787</b>	<b>394</b>	<b>560</b>	<b>1.120</b>	<b>333</b>

Fuente Cuadro 06- Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de nutrición.

En conclusión el cuadro 13 presenta un total de 607 horas contratadas actualmente frente a una necesidad real de contratación de personal de 394 horas de nutrición; sin embargo, teniendo en cuenta los horarios de atención de las unidades operativas y centros de salud; se estima la propuesta en 560 horas de personal nutricionista, lo cual garantiza el cumplimiento de necesidad de ventas de servicios con una nueva capacidad de 1120 consultas de nutrición mensuales.

**3.1.3.4 Psicología.** Los servicios de psicología, en la actualidad se prestan en una sola unidad operativa, la UIMIST, en el cuadro 14 presentado a continuación, se observa el análisis realizado a la prestación de estos servicios y la propuesta de horas a contratar.

Cuadro 14. Propuesta de horas a contratar de Psicología

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE VENTA DE SERVICIOS	PROPUESTA		
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	PROMEDIO MES CONSULTAS REALIZADAS		TOTAL HORAS CONTRATA	NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGUN HORAS A CONTRATAR	CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS SEGUN CAPACIDAD HORAS VS VENTA DE SERVICIOS
UIMIST	416	832	487	244	320	640	153
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>	<b>832</b>	<b>487</b>	<b>244</b>	<b>320</b>	<b>640</b>	<b>153</b>

Fuente Cuadro 07- Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de Psicología.

Se observa que con el personal que se encuentra contratado actualmente la ESE ISABU está ofertando 832 consultas de Psicología, de las cuales 487 están siendo efectivas, por tal razón en el anterior cuadro se propone contratar 320 horas de nutricionistas, las cuales le permiten el cumplimiento de consultas según la venta de servicios, con una nueva capacidad de ofrecer 640 consultas al mes.

**3.1.3.5 Fisioterapia.** El servicio de fisioterapia se presta en cuatro puntos de atención, a saber: Hospital Local del Norte, IPC, UIMIST y el UIMQ. Seguidamente se presenta el cuadro 15 que trata la propuesta de horas a contratar por este servicio; de acuerdo al análisis efectuado a la situación actual del mismo y el requerimiento de horas para la cobertura de la demanda de servicios

Cuadro 15. Propuesta de horas a contratar de Fisioterapia

CENTRO SALUD	SITUACION ACTUAL			NECESIDAD HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE VENTA DE SERVICIOS	PROPUESTA		
	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	PROMEDIO MES CONSULTAS REALIZADAS		TOTAL HORAS CONTRATA	NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGUN HORAS A CONTRATAR	CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS SEGUN CAPACIDAD HORAS VS VENTA DE SERVICIOS
HLN	243	1.458	930	155	180	1.080	150
IPC	354	2.124	1589	265	300	1.800	211

<b>UIMIST</b>	485	2.910	1941	324	400	2.400	459
<b>UIMQ</b>	381	2.286	1793	299	320	1.920	127
<b>TOTALES</b>	<b>1.463</b>	<b>8.778</b>	<b>6.253</b>	<b>1.042</b>	<b>1.200</b>	<b>7.200</b>	<b>947</b>

Fuente Cuadro 08- Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal de fisioterapia.

Con base en el cuadro 08 se analizó la situación actual, observando que para el cumplimiento de requerimientos de venta de servicios se necesitan 1.042 horas de fisioterapeutas, haciéndose posible, de acuerdo a lo expuesto en el cuadro 15 la reducción de personal de fisioterapia, es decir la contratación de 1.200 horas en total, lo cual le brindará una nueva capacidad de 7.200 consultas mes.

**3.1.3.6 Especialistas.** A continuación se encuentra el cuadro 16 que contiene el análisis de la situación actual, la necesidad de horas a contratar y la propuesta de las mismas con el fin de no afectar el cumplimiento de consultas en relación con la venta de servicios actual de pediatría y ginecobstetricia.

Cuadro 16. Propuesta de horas a contratar de Especialistas

SITUACION ACTUAL				NECESIDAD	PROPUESTA		
ESPECIALIDAD	HORAS CONTRATADAS ACTUALMENTE	N° CONSULTAS POSIBLES SEGUN HORAS CONTRATADAS	PROMEDIO MES CONSULTAS REALIZADAS	HORAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR NECESIDADES DE VENTA DE SERVICIOS	TOTAL HORAS CONTRATADAS	NUEVA CAPACIDAD DE CONSULTAS SEGUN HORAS A CONTRATAR	CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS SEGUN CAPACIDAD HORAS VS VENTA DE SERVICIOS
<b>PEDIATRIA ORDINARIA</b>	210	630		146	192	384	93
<b>PEDIATRIA FESTIVA</b>	69	207		31	48	96	34
<b>GINECOBSTETRICIA</b>	240	720		189	192	384	6
<b>TOTALES</b>	<b>519</b>	<b>1.557</b>		<b>366</b>	<b>432</b>	<b>864</b>	<b>133</b>

Fuente Cuadro 09- Matriz consultas realizadas vs consultas posibles por realizar según horas contratadas del personal especialista.

El cuadro 16, señala una propuesta de contratación de 432 horas de especialistas, distribuidos en 192 horas de ginecobstetricia y 240 horas de pediatría, que le permiten cumplir con los requerimientos de venta de servicios. Sin embargo, se propone que estos servicios sean tercerizados, teniendo en cuenta que la

modalidad de contratación actual se encuentra determinada por evento<sup>35</sup>, por lo cual no es recomendable generar gastos de personal de planta sin poder proyectar los ingresos que los respalden soportados en contratos con las EPSS.

**3.1.4 Situación de Otros Servicios.** Seguidamente se presenta el cuadro 17, el cual contiene el total de horas a contratar por otros servicios como son enfermería, auxiliares de enfermería, rayos x, bacteriología, fonoaudiología, terapia ocupacional y trabajo social, en cada uno de los centros de salud y unidades operativas.

Cuadro 17. Propuesta de horas a contratar Otros Servicios

CENTRO DE SALUD	HORAS A CONTRATAR						
	ENFERM ERIA	AUXILIA RES DE ENFERM ERIA	RAY OS X	BACTERIO LOGIA	FONOAUDIO LOGIA	TERAPIA OCUPACI ONAL	TRAB AJO SOCIA L
ANTONIA SANTOS	208	1.040	0	0	0	0	0
BUCARAMANGA	173	208	0	0	0	0	0
CAFÉ MADRID	208	208	0	0	0	0	0
CAMPO HERMOSO	208	208	0	0	0	0	0
COLORADOS	208	208	0	0	0	0	0
COMUNEROS	208	416	0	0	0	0	0
CONCORDIA	130	208	0	0	0	0	0
CRISTAL	173	208	0	0	0	0	0
GAITAN	208	416	0	0	0	0	0
GIRARDOT	208	1.040	0	0	0	0	0
HLN EXTERNA	208	416	910	1.540	160	0	208
HLN HOSPITALIZA	700	4.237	0	0	0	0	0
HLN URGENCIAS	1.040	2.912	0	0	0	0	0
IPC	208	416	0	0	0	0	0
KENNEDY	208	624	0	0	0	0	0
LA JOYA	208	416	0	0	0	208	0
LIBERTAD	173	208	0	0	0	0	0
MORRORICO	208	208	0	0	0	0	0
MUTIS	208	1.040	0	0	0	0	0
PABLO VI	208	624	0	0	0	0	0

<sup>35</sup> Tipo de contratación en salud, en donde su pago se realiza de acuerdo a las actividades, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos prestados o suministrados a un paciente durante un periodo determinado y ligado a un evento de atención en salud.

CENTRO DE SALUD	HORAS A CONTRATAR						
	ENFERM ERIA	AUXILIA RES DE ENFERM ERIA	RAY OS X	BACTERIO LOGIA	FONOAUDIO LOGIA	TERAPIA OCUPACI ONAL	TRAB AJO SOCIA L
PADRES SOMASCOS	0	208	0	0	0	0	0
REGADEROS	208	208	0	0	0	0	0
ROSARIO	208	1.664	0	416	0	0	0
SAN RAFAEL	173	208	0	0	0	0	0
SANTANDER	173	208	0	0	0	0	0
TOLEDO PLATA	160	1.248	0	416	0	0	0
UIMIST	347	2.496	0	852	80	0	104
UIMIST EXTERNA	208	416	0	0	0	0	0
UIMIST URGENCIAS – HOSPITALIZACION	728	3.536	0	0	0	0	0
UIMQ	173	208	0	0	0	0	0
VILLAROSA	208	208	0	0	0	130	0
<b>TOTALES</b>	<b>7.889</b>	<b>25.869</b>	<b>910</b>	<b>3.224</b>	<b>240</b>	<b>338</b>	<b>312</b>

Fuente Cuadro 01- Diagnostico situación actual de talento humano misional Parte 1 y Cuadro 02 Diagnostico situación actual de talento humano misional Parte 2.

Los servicios presentados anteriormente, no sufrieron modificación con respecto al personal que se tiene contratado actualmente, dado que es el que se requiere para no afectar la prestación de servicios de salud y se necesita para el cumplimiento de requisitos de habilitación.

### 3.2 DIAGNÓSTICO ÁREA FINANCIERA

Una vez realizado, el comparativo de las horas actualmente contratadas en el personal misional y el número de consultas que la ESE ISABU, ha proyectado ofrecer según la demanda de servicios en cada centro de salud, se determinó la propuesta del personal misional, necesario para cubrir estos requerimientos, así como los requisitos de contratación exigidos por las EPSS y por el Ministerio de protección social para habilitación.

Con el fin de dar inicio al diagnóstico del área financiera, en primera instancia, se presentan los gastos de personal misional aprobados en el presupuesto, tanto personal de planta como contratistas.

Posteriormente se plasma la proyección del presupuesto de gastos de personal misional, fundamentado en la propuesta del personal misional producto de los datos analizados en los numerales 3.1.3 comparativo del personal actual vs productividad consultas realizadas y 3.1.4 situación de otros servicios del presente estudio de cuantificación.

Por último se presenta el comparativo de los gastos de personal actual frente al presupuesto de gastos proyectado en el presente documento.

**3.2.1 Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto.** Como se observa en el cuadro 18, presentado a continuación, el gasto de la planta de personal misional actualmente asciende a la suma de \$3.104. millones de pesos, con 76 personas contratadas para prestar los servicios de medicina general, enfermería y auxiliares de enfermería. Por otra parte las 374 personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, IPS o cooperativas, le cuestan a la institución anualmente 6.307 millones de pesos, cubriendo los servicios que se analizaron en el presente estudio, a saber, medicina general, enfermería, laboratorio clínico, rayos x, odontología, fisioterapia, fonoaudiología, terapia ocupacional, trabajo social y psicología.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la ESE ISABU actualmente está asumiendo en total por gastos de personal misional la suma de 9.411 millones de pesos.

Cuadro 18. Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL MISIONAL APROBADO													
DENOMINACION DEL CARGO	HRAS DIA	No. CARGOS	SUELDO 2012	TOTAL ANUAL	BONIF SERVICIOS PREST	BONIFIC ESP RECR	PRIMA VACACION	VACACION.	PRIMA SERV ANUAL	PRIMA NAVIDAD	FACTORES	COSTO PARAFISC Y SEG SOCIAL	TOTAL
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>													
MÉDICO GENERAL	4	25	2.005.680	601.704.000	17.549.700	3.342.800	27.952.424	42.860.383	51.604.475	58.234.217	4.418.183	284.135.738	1.091.801.920
MÉDICO GENERAL	5	2	2.507.100	60.170.400	1.754.970	334.280	2.795.242	4.286.038	5.160.448	5.823.422	441.818	28.413.574	109.180.192
ENFERMERO	8	7	2.818.560	236.759.040	6.905.472	1.315.328	10.998.745	10.998.745	20.305.376	11.457.026	1.738.471	109.657.299	410.135.502
<b>SUBTOTAL NIVEL PROFESIONAL</b>		<b>34</b>	<b>31.003.500</b>	<b>898.633.440</b>	<b>26.210.142</b>	<b>4.992.408</b>	<b>41.746.411</b>	<b>58.145.166</b>	<b>77.070.299</b>	<b>75.514.665</b>	<b>6.598.473</b>	<b>422.206.611</b>	<b>1.611.117.614</b>
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>													
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	8	42	1.633.160	823.112.640	24.007.452	4.572.848	38.238.060	58.631.692	70.593.341	79.662.624	6.043.940	388.688.986	1.493.551.582
<b>SUBTOTAL NIVEL ASISTENCIAL</b>		<b>42</b>	<b>3.407.595</b>	<b>823.112.640</b>	<b>24.007.452</b>	<b>4.572.848</b>	<b>38.238.060</b>	<b>58.631.692</b>	<b>70.593.341</b>	<b>79.662.624</b>	<b>6.043.940</b>	<b>388.688.986</b>	<b>1.493.551.582</b>
<b>TOTAL CARGOS</b>		<b>76</b>	<b>34.411.095</b>	<b>1.721.746.080</b>	<b>50.217.594</b>	<b>9.565.256</b>	<b>79.984.471</b>	<b>116.776.858</b>	<b>147.663.640</b>	<b>155.177.289</b>	<b>12.642.412</b>	<b>810.895.596</b>	<b>3.104.669.196</b>
												GASTO PERSONAL DE PLANTA HOY	3.104.669.196
												GASTO PERSONAL DE CONTRATO <sup>36</sup> HOY	6.307.216.184
												<b>VALOR TOTAL PERSONAL MISIONAL ACTUALMENTE</b>	<b>9.411.885.380</b>

Fuente Información suministrada oficina de presupuesto de la ESE ISABU

<sup>36</sup> PERSONAL DE CONTRATO incluye el personal que está vinculado a la institución mediante contrato de prestación de servicios, a través de una I.P.S. o por medio de una cooperativa.

### 3.2.2 Proyección presupuesto de gastos de personal misional

Cuadro 19. Propuesta general de contratación personal misional.

CENTRO DE SALUD	PROPUESTA GENERAL DE CONTRATACIÓN PERSONAL MISIONAL															
	ENFERMERIA	AUX. DE ENFERM.	RAYO S X	BACTERIOLOGIA	AUX. LAB. CLIN.	FON. OAUDIOL.	TERAPIA OCUP.	TRAB. SOCIAL	HIGIENISTAS	ODONTOLOGOS	MEDICINA GNRL	NUTRICION	PSICOLOGIA	FISIOTERAPIA	ESPECIALISTAS	MED. PRIORITARIA
ANTONIA SANTOS	208	1.040							160	80	316	48				
BUCARAMANGA	173	208									180					
CAFÉ MADRID	208	208									336					
CAMPO HERMOSO	208	208									461					
COLORADOS	208	208									416					
COMUNEROS	208	416							160	80	572					
CONCORDIA	130	208									160					
CRISTAL	173	208									173					
GAITAN	208	416									288					
GIRARDOT	208	1.040							320	160	782	32				424
HLN EXTERNA	208	416	546	1.540	1.540	160		208	320	160		160		180		
HLN HOSPITALIZA	700	4.237														
HLN URGENCIAS	1.040	2.912														2.004
IPC	208	416									624			300		
KENNEDY	208	624							160	80	699					
LA JOYA	208	416					208		160	80	247	80				
LIBERTAD	173	208									160					
MORRORICO	208	208									416					

CENTRO DE SALUD	PROPUESTA GENERAL DE CONTRATACIÓN PERSONAL MISIONAL															
	ENFERMERIA	AUX. DE ENFERM.	RAYO S X	BACTERIOLOGIA	AUX. LAB. CLIN.	FON OAUDIOL	TERAPIA OCUP.	TRAB. SOCIAL	HIGIENISTAS	ODONTOLOGOS	MEDICINA GNRL	NUTRICION	PSICOLOGIA	FISIOTERAPIA	ESPECIALISTAS	MED. PRIORITARIA
MUTIS	208	1.040							160	80	617					
PABLO VI	208	624									232					
PADRES SOMASCOS	0	208							160	80	208					
REGADEROS	208	208									336					
ROSARIO	208	1.664		416	416	0			160	80	994	16				
SAN RAFAEL	173	208									347					
SANTANDER	173	208							160	80	173					
TOLEDO PLATA	160	1.248		416	416				320	160	674					
UIMIST	347	2.496	364	852	852	80		104	320			160	320	400		
UIMIST EXTERNA	208	416														
UIMIST URGENCIAS – HOSPITALIZACION	728	3.536														
UIMQ	173	208									173			320		
VILLAROSA	208	208					130				416	64				
PEDIATRIA ORDINARIA															192	624
PEDIATRIA FESTIVA															48	
GINECOBSTERICIA															192	808
<b>TOTAL HORAS A CONTRATAR</b>	<b>7.889</b>	<b>25.869</b>	<b>910</b>	<b>3.224</b>	<b>3.224</b>	<b>240</b>	<b>338</b>	<b>312</b>	<b>2.560</b>	<b>1.120</b>	<b>10.000</b>	<b>560</b>	<b>320</b>	<b>1.200</b>	<b>432</b>	<b>3.860</b>
<b>HORAS MES</b>	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192

CENTRO DE SALUD	PROPUESTA GENERAL DE CONTRATACIÓN PERSONAL MISIONAL															
	ENFERMERIA	AUX. DE ENFERM.	RAYO S X	BACTERIOLOGIA	AUX. LAB. CLIN.	FON. OAU DIOL	TERAPIA OCUP.	TRAB. SOCIAL	HIGIENISTAS	ODONTÓLOGOS	MEDICINA GNRL	NUTRICION	PSICOLÓGIA	FISIOTERAPIA	ESPECIALISTAS	MED. PRIORITARIA
<b>CANTIDAD PERSONAL A CONTRATAR</b>	41	135	5	17	17	1	2	2	13	6	68	3	2	6	0	20
<b>NUMERO TOTAL DE HORAS A CONTRATAR</b>						61.626	<b>CANTIDAD TOTAL DE PERSONAL MISIONAL A CONTRATAR</b>									338

Fuente cuadros 10 al 17 Propuestas de horas a contratar

En el cuadro 19, visto anteriormente se registró la propuesta general de contratación de personal misional, teniendo en cuenta las horas a contratar por cada uno de los servicios ofertados en cada centro de salud o unidad operativa.

Esta información arrojó como resultado que la ESE ISABU para cumplir con la prestación del servicio de forma óptima sin afectar los requisitos de habilitación, las exigencias de las EPSS ni la oportunidad en la atención de servicios de salud a la población afiliada al régimen subsidiado en salud, en el primer nivel de complejidad, requiere de un total de 61.626 horas a contratar en los diferentes servicios, con un total de 338 personas vinculadas a la prestación servicios misionales.

Contando con la información del total de personal misional a contratar en cada uno de los servicios, se procede a realizar de acuerdo a esta propuesta, la nueva proyección de gastos de personal que le implicaría a la ESE ISABU para dar cumplimiento a la ley 1438, es decir, vincular estas 338 personas a la planta de personal.

Para definir el salario a asignar para cada uno de los cargos nuevos a crear en la planta de personal, la ESE ISABU, teniendo en cuenta, lo consagrado en la ley 1438, con el fin de no afectar los derechos prestacionales del personal misional contempló el hecho de cubrir parte de los gastos inherentes a la nómina (bonificaciones, primas, seguridad social y parafiscales, entre otros), propone establecer salarios acordes a los salarios del mercado, sin afectar el presupuesto de la institución en gran medida.

En la siguiente página se observa el cuadro 20, Gastos de personal proyectados de acuerdo a la propuesta de contratación personal misional, el cual se elaboró partiendo de la asignación básica mensual definida por la institución, calculando posteriormente, los gastos de servicios personales asociados a la nómina como son: prima técnica, prima de servicios, prima vacacional, prima de navidad, bonificación especial recreación, bonificación servicios prestados y vacaciones. Así mismo, se efectuó el cálculo de las contribuciones inherentes a la nómina, a saber: salud, pensión, cesantías, riesgos profesionales y parafiscales.

A continuación se presenta el cuadro 20 descrito anteriormente,

Cuadro 20 Gastos de personal proyectados de acuerdo a la propuesta de contratación personal misional

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL MISIONAL PROYECTADO SEGÚN PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN													
DENOMINACION DEL CARGO	GRAD	HRAS DIA	No. CARG	SUELDO 2012	TOTAL ANUAL	BONIF SERVICIOS PREST	BONIFIC ESP RECR	VACACIONES Y PRIMA VAC	PRIMA SERV. ANUAL	PRIMA NAVIDAD	FACTORES	COSTO PARAFISCAL Y SEG SOCIAL	TOTAL
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>													
MÉDICO GENERAL	1	4	25	2.005.680	601.704.000	17.549.700	3.342.800	70.812.807	51.604.475	58.234.217	4.418.183	297.117.821	1.104.784.003
MÉDICO GENERAL	1	5	2	2.507.100	60.170.400	1.754.970	334.280	7.081.280	5.160.448	5.823.422	441.818	29.711.782	110.478.400
MÉDICO GENERAL	2	8	61	2.800.000	2.049.600.000	59.780.000	11.386.667	241.211.509	175.781.667	198.364.728	15.049.773	1.012.080.170	3.763.254.514
ENFERMERO	1	8	7	2.818.560	236.759.040	6.905.472	1.315.328	27.863.488	20.305.376	22.914.053	1.738.471	116.910.192	434.711.420
ENFERMERO	2	8	34	1.309.325	534.204.600	15.580.968	2.967.803	62.868.998	45.815.464	51.701.478	3.922.550	263.787.023	980.848.884
TECNOLOGOS RAYOS X	1	8	5	1.184.064	71.043.840	2.072.112	394.688	8.360.945	6.092.996	6.875.777	521.660	35.081.022	130.443.039
FONOAUDIOLOGO	1	8	1	1.244.544	14.934.528	435.590	82.970	1.757.601	1.280.843	1.445.396	109.661	7.374.580	27.421.169
TERAPISTA OCUPACIONAL	1	8	2	1.244.544	29.869.056	871.181	165.939	3.515.203	2.561.686	2.890.792	219.322	14.749.160	54.842.339
FISIOTERAPIA	1	8	6	1.244.544	89.607.168	2.613.542	497.818	10.545.609	7.685.059	8.672.376	657.966	44.247.481	164.527.019
TRABAJADOR	1	8	1		15.644.160	456.288	86.912	1.841.116	1.341.704	1.514.076	114.872	7.724.992	28.724.120

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL MISIONAL PROYECTADO SEGÚN PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN													
DENOMINACION DEL CARGO	GRAD	HRAS DIA	No. CARG	SUELDO 2012	TOTAL ANUAL	BONIF SERVICIOS PREST	BONIFIC ESP RECR	VACACIONES Y PRIMA VAC	PRIMA SERV. ANUAL	PRIMA NAVIDAD	FACTORES	COSTO PARAFISCAL Y SEG SOCIAL	TOTAL
SOCIAL				1.303.680									
TRABAJADOR SOCIAL	1	4	1	651.840	7.822.080	228.144	43.456	920.558	670.852	757.038	57.436	3.862.496	14.362.060
ODONTOLOGO	1	8	6	1.734.835	124.908.120	3.643.154	693.934	14.700.077	10.712.606	12.088.878	917.174	61.678.880	229.342.822
NUTRICION	1	8	3	1.184.064	42.626.304	1.243.267	236.813	5.016.567	3.655.798	4.125.466	312.996	21.048.613	78.265.824
PSICOLOGIA	1	8	2	1.303.680	31.288.320	912.576	173.824	3.682.232	2.683.408	3.028.151	229.743	15.449.984	57.448.239
BACTERIOLOGO	1	8	17	1.303.680	265.950.720	7.756.896	1.477.504	31.298.973	22.808.968	25.739.287	1.952.819	131.324.868	488.310.035
<b>SUBTOTAL NIVEL PROFESIONAL</b>			<b>173</b>	<b>23.840.140</b>	<b>4.176.132.336</b>	<b>121.803.860</b>	<b>23.200.735</b>	<b>491.476.963</b>	<b>358.161.350</b>	<b>404.175.134</b>	<b>30.664.444</b>	<b>2.062.149.066</b>	<b>7.667.763.888</b>
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>													
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	1	8	42	1.633.160	823.112.640	24.007.452	4.572.848	96.869.752	70.593.341	79.662.624	6.043.940	406.448.078	1.511.310.675
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	2	8	64	705.024	541.458.432	15.792.538	3.008.102	63.722.681	46.437.581	52.403.520	3.975.813	267.368.922	994.167.589
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	3	8	29	653.184	227.308.032	6.629.818	1.262.822	26.751.227	19.494.821	21.999.364	1.669.074	112.243.341	417.358.499

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL MISIONAL PROYECTADO SEGÚN PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN													
DENOMINACION DEL CARGO	GRAD	HRAS DIA	No. CARG	SUELDO 2012	TOTAL ANUAL	BONIF SERVICIOS PREST	BONIFIC ESP RECR	VACACIONES Y PRIMA VAC	PRIMA SERV. ANUAL	PRIMA NAVIDAD	FACTORES	COSTO PARAFISCAL Y SEG SOCIAL	TOTAL
AUXILIAR LABORATORIO CLINICO	2	8	17	705.024	143.824.896	4.194.893	799.027	16.926.337	12.334.982	13.919.685	1.056.075	71.019.870	264.075.765
HIGIENISTA ORAL	3	8	13	653.184	101.896.704	2.971.987	566.093	11.991.929	8.739.058	9.861.784	748.206	50.315.981	187.091.741
<b>SUBTOTAL NIVEL ASISTENCIAL</b>			<b>165</b>	<b>4.349.576</b>	<b>1.837.600.704</b>	<b>53.596.687</b>	<b>10.208.893</b>	<b>216.261.926</b>	<b>157.599.783</b>	<b>177.846.977</b>	<b>13.493.108</b>	<b>907.396.192</b>	<b>3.374.004.270</b>
<b>TOTAL CARGOS</b>			<b>338</b>	<b>28.189.716</b>	<b>6.013.733.040</b>	<b>175.400.547</b>	<b>33.409.628</b>	<b>707.738.889</b>	<b>515.761.133</b>	<b>582.022.111</b>	<b>44.157.552</b>	<b>2.969.545.258</b>	<b>11.041.768.158</b>

Fuente Cuadro 18 Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto y Cuadro 19 Propuesta general de contratación personal misional.

La información del cuadro 20, da como resultado 338 personas de planta en el área misional de la institución, es decir que la planta de personal se incrementaría en 264 personas que corresponden al 345%, ya que pasaría de contar con 76 empleados a tener 338 empleados de planta del área misional.

Así mismo, el anterior cuadro arroja un total de gastos de personal misional anuales de 11.041 millones de pesos; información que se condensa igualmente, en el siguiente Cuadro Consolidado anual gastos de personal misional proyectados, en el cual observa claramente el total de personal a contratar por servicios y su gasto total anual.

Cuadro 21. Consolidado anual gastos de personal misional proyectados

DENOMINACION DEL CARGO	GRADO	ASIGNACION BASICA	COSTO TOTAL ANUAL
MÉDICO GENERAL	1	2.005.680	1.104.784.003
MÉDICO GENERAL	1	2.507.100	110.478.400
MÉDICO GENERAL	2	2.800.000	3.763.254.514
ENFERMERO	1	2.818.560	434.711.420
ENFERMERO	2	1.309.325	980.848.884
TECNOLOGOS RAYOS X	1	1.184.064	130.443.039
FONOAUDIOLOGO	1	1.244.544	27.421.169
TERAPISTA OCUPACIONAL	1	1.244.544	54.842.339
FISIOTERAPIA	1	1.244.544	164.527.019
TRABAJADOR SOCIAL	1	1.303.680	28.724.120
TRABAJADOR SOCIAL	1	651.840	14.362.060
ODONTOLOGO	1	1.734.835	229.342.822
NUTRICION	1	1.184.064	78.265.824
PSICOLOGIA	1	1.303.680	57.448.239
BACTERIOLOGO	1	1.303.680	488.310.035
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	1	1.633.160	1.511.310.675
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	2	705.024	994.167.589
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	3	653.184	417.358.499
AUXILIAR LABORATORIO CLINICO	2	705.024	264.075.765
HIGIENISTA ORAL	3	653.184	187.091.741
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL MISIONAL ANUALES</b>			<b>11.041.768.158</b>

Fuente cuadro 20 Gastos de personal proyectados de acuerdo a la propuesta de contratación personal misional

## Comparativo Presupuesto de personal actual vs Presupuesto proyectado

Para finalizar el diagnóstico al área financiera a continuación se presenta el comparativo de gastos de personal misional actualmente, frente al presupuesto proyectado con base en la propuesta de reestructuración del presente estudio

Cuadro 22. Comparativo presupuesto de personal actual vs presupuesto proyectado

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	ACTUALMENTE	PROYECCIÓN	DIFERENCIA
PLANTA	3.104.669.196	11.041.768.158	
CONTRATO	6.307.216.184	0	
<b>VALOR TOTAL PERSONAL MISIONAL</b>	<b>9.411.885.380</b>	<b>11.041.768.158</b>	<b>1.629.882.778</b>

Fuente Cuadro 18 Gastos de personal actuales aprobados en el presupuesto y Cuadro 21 Consolidado anual gastos de personal misional proyectados

Al analizar el cuadro 22 se observa que al incluir las 264 personas adicionales a la planta de personal, el incremento de gastos de personal anual corresponde a la suma de \$1.629 millones de pesos, lo cual representa porcentualmente un incremento en el total de los gastos del 17,32%. Situación que la ESE ISABU deberá analizar para determinar plan de contingencia o estrategias para solventar esta situación de una manera financiera y jurídicamente viable, toda vez que se deberá dar cumplimiento a la ley 1438 para julio del 2013.

#### **4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION**

El alcance del presente estudio abarca la propuesta de reestructuración para el área de recurso humano, teniendo en cuenta que se realiza con el fin de brindar a la ESE ISABU la información concerniente al recurso humano, necesaria para el diseño de un plan de acción que permita dar cumplimiento a los lineamientos del gobierno nacional a través de la ley 1438 en su artículo 103, que hace referencia a la contratación del personal misional permanente.

La propuesta del presente estudio se genera como resultado del análisis técnico que se llevó a cabo en el diagnóstico del talento humano asistencial de la ESE ISABU, cuya finalidad y de acuerdo a los requerimientos planteados por la institución objeto de estudio, se concentró, en establecer la cantidad de horas asistenciales necesarias en cada servicio, para cumplir con la oferta que actualmente presenta la empresa.

Es importante recordar que el ítem, 3.1.3 (comprende los numerales desde 3.1.3.1 hasta el 3.1.3.6) refleja el Comparativo del Personal Actual vs la productividad de consultas realizadas, donde puede observarse como resultado final de los diferentes cuadros analizados, la propuesta de horas a ajustar en cada servicio, producto del resultado de este análisis comparativo.

Así mismo, el numeral 3.1.4, presenta la propuesta de horas asistenciales de otros servicios a contratar, los cuales no sufrieron modificación alguna, de acuerdo a la contratación vigente de la ESE ISABU, teniendo en cuenta que son necesarios para no afectar la oferta de los diferentes servicios que actualmente presta la institución y tiene contratados con las diferentes EPSS.

Con el fin de dar mayor claridad a la propuesta que se enuncia a continuación, se menciona, el cuadro 19 que hace referencia a la propuesta general de contratación del personal misional; el cual se analiza en el numeral 4.1.1 del presente estudio. En este ítem se observa la conversión que se realiza de las horas asistenciales a contratar (producto de las propuestas enunciadas en los numerales 3.1.3 y 3.1.4) a la cantidad de personal misional requerido para el cubrimiento de las mismas.

Por lo anterior, a continuación se presenta, como propuesta consolidada la proyección de modificación al Plan de Cargos de la ESE ISABU, información que condensa los objetivos planteados en el presente estudio, los cuales, fueron concertados con las directivas de la institución.

## 4.2 ÁREA DE RECURSO HUMANO

**4.2.1 Propuesta de Modificación al Plan de Cargos.** Es importante hacer un breve recuento de la creación de la ESE ISABU, sus modificaciones y los cambios que las mismas llevaron a su personal de planta, tomando como base la normatividad de orden nacional, regional y local.

Lo que hoy se conoce como ESE ISABU, nació mediante los decretos 665 y 668 de Diciembre de 1.989, bajo el nombre de Instituto de Salud de Bucaramanga, siendo creado como una entidad pública descentralizada del orden municipal, teniendo como función encargarse de la dirección local de salud.

Con la publicación de la ley 10 de 1990, se liquidaron varios entes de orden nacional<sup>37</sup>, cediendo sus bienes, así como su carga prestacional a los diferentes establecimientos de orden municipal; es así como El Instituto de salud de Bucaramanga recibe en 1992, 227 personal las cuales provenían de instituciones de orden departamental, dichas incorporaciones se reglamentaron mediante resolución 1122 del 12 de Agosto de 1992.

En 1994 el Instituto de Salud de Bucaramanga asume la administración de las Unidades que se encontraban a cargo del departamento, entre ellas, la UIMIST, Centro de salud el Rosario, Kennedy e IPC, Lo anterior con el fin de dar cumplimiento a la descentralización ordenada en la Ley 10 de 1990.

El 30 de Julio de 1997, mediante Acuerdo Municipal No 031, se transforma en Empresa Social del Estado Instituto de Salud de Bucaramanga (ESE ISABU), conformándose como red de atención del primer nivel de complejidad para el municipio de Bucaramanga, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, teniendo como misión, la prestación de servicios de salud.

---

<sup>37</sup> **Ley 10 de 1990, en su artículo 16 expresa:** “Autorización de cesión y facultades *extraordinarias*. A partir de la vigencia de esta Ley, autorizase a la Nación, y a sus entidades descentralizadas para ceder, gratuitamente, a las entidades territoriales, o a sus entes descentralizados, los bienes, elementos e instalaciones destinados a las prestación de servicios de salud, a fin, de que puedan atender los niveles de atención en salud que les corresponde, conforme a lo dispuesto en el artículo 6.  
Por el término de dos años, a partir de la vigencia de la presente Ley, confiéranse facultades extraordinarias al Presidente de la República, para suprimir dependencias o programas de la Nación y entidades descentralizadas del orden nacional, que en virtud de la cesión, no puedan continuar realizando el objeto para el cual fueron creadas y organizadas, las cuales, por consiguiente, dejarán de existir jurídicamente, y serán liquidadas, conforme a las reglas que, en desarrollo de las mismas facultades, se establezcan.  
Los departamentos, intendencias y comisarías, o sus entidades descentralizadas, podrán, igualmente, ceder a los municipios o a sus entes descentralizados, bienes, elementos e instalaciones, destinados a la prestación de servicios de salud, con el fin de contribuir al cumplimiento de lo dispuesto por la letra a) del artículo 6 de esta Ley”.

Tomando como base lo anteriormente enunciado, es importante hacer mención al artículo 17 de la Ley 10 de 1990, que hace referencia a los Derechos laborales, el cual expresa: “Las personas vinculadas a las entidades que se liquiden, conforme a lo dispuesto en el artículo anterior, serán nombradas o contratadas, según el caso, por las entidades territoriales o descentralizadas, a las cuales, se hayan cedido los bienes, elementos o instalaciones para la prestación de servicios de salud, sin perder la condición específica de su forma de vinculación. A los empleados y trabajadores, se les aplicará el régimen salarial y prestacional, propio de la respectiva entidad, sin que se puedan disminuir los niveles de orden salarial y prestacional de que gozaban en la entidad liquidada. Cuando se trate de empleados de carrera administrativa, o que hayan desempeñado cargos de carrera, sin pertenecer a ella, se les reconocerá continuidad en la carrera o el derecho de ingresar a ella, respectivamente.

En lo relativo a los cargos que sean suprimidos se aplicarán en materia laboral las mismas normas previstas en el Decreto 77 de 1987 y sus decretos reglamentarios, en cuanto sean compatibles, y se garantizará, igualmente, la continuidad en la carrera administrativa o su derecho a ingresar a ella”.

Lo anterior para tener en cuenta que el plan de cargos aprobado a la fecha, no puede ser modificado, ni desde ningún punto de vista, afectar los salarios ya establecidos que actualmente tienen los empleados de la planta de personal de la ESE ISABU.

Por lo cual la propuesta de modificación al plan de cargos, contempla únicamente la inclusión de nuevos cargos necesarios para dar cumplimiento a lo expuesto en la Ley 1438 de 2011.

En lo referente al régimen salarial propuesto, es importante aclarar que la ESE ISABU, con el fin de asegurar su viabilidad financiera y permanencia en el mercado, para los nuevos cargos a incluir, no puede garantizar el rango salarial que viene siendo aprobado para el personal existente en la nomina de planta. Por lo anterior, la institución determinó como lineamiento para establecer dichos rangos salariales, que asumirá el 30% de la carga prestacional que se genere a partir de la creación de los nuevos cargos, debiendo ajustar el 70% restante, disminuyendo la asignación básica mensual, con respecto a lo que hoy reciben por concepto de honorarios en su calidad de contratistas.

A continuación se presenta la propuesta de modificación al Plan de Cargos de la ESE ISABU, con base en el plan de cargos aprobado suministrado por la institución y el consolidado anual de gastos de personal misional proyectado, visto en el cuadro 21 del presente estudio.

La propuesta de modificación del plan de cargos del cuadro 23 a continuación, incluye el personal administrativo; no obstante, vale aclarar que el personal del

área administrativa no surtió modificación alguna, dado que no fue objeto de estudio del presente proyecto.

Cuadro 23. Propuesta de modificación al Plan de Cargos

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NIVEL	GRADO	HRS. DIA	No: CARGOS	SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>							
<b>GERENTE</b>	DIRECTIVO	22	8	1	7.041.841	7.041.841	84.502.092
<b>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>	DIRECTIVO	17	8	1	4.753.112	4.753.112	57.037.344
<b>SUBDIRECTOR CIENTÍFICO</b>	DIRECTIVO	17	8	1	4.753.112	4.753.112	57.037.344
<b>JEFE DE OF. GESTIÓN Y CONT INTERNO</b>	DIRECTIVO	9	8	1	3.440.579	3.440.579	41.286.948
<b>JEFE OF CONTROL INT DISCIPLINARIO</b>	DIRECTIVO	9	8	1	3.440.579	3.440.579	41.286.948
<b>JEFE OF ASESORA JURÍDICA</b>	ASESOR	5	8	1	3.440.579	3.440.579	41.286.948
<b>JEFE OFICINA ASESO PLANEACIÓN</b>	ASESOR	5	8	1	3.440.579	3.440.579	41.286.948
<b>ASESOR CALIDAD Y AUDI SALUD</b>	ASESOR	8	8	1	4.284.104	4.284.104	51.409.248
<b>PROFESIONAL ESPEC. ÁREAS DE LA SALUD</b>	PROFESIONAL	20	8	3	3.440.579	10.321.737	123.860.844
<b>PROFESIONAL UNIVERSITARIO AREA SALUD</b>	PROFESIONAL	14	8	1	1.552.269	1.552.269	18.627.228
<b>ALMACENISTA GENERAL</b>	PROFESIONAL	18	8	1	3.111.646	3.111.646	37.339.752
<b>TESORERO GENERAL</b>	PROFESIONAL	18	8	1	3.111.646	3.111.646	37.339.752
<b>TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	TÉCNICO	11	8	1	1.360.967	1.360.967	16.331.604
<b>PROFESIONAL CONTABILIDAD</b>	PROFESIONAL	14	8	1	2.348.838	2.348.838	28.186.056
<b>TOTAL CARGOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>16</b>		<b>56.401.588</b>	<b>676.819.056</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>							
<b>MÉDICO GENERAL</b>	PROFESIONAL	22	4	25	2.005.680	50.142.000	601.704.000
<b>MÉDICO GENERAL</b>	PROFESIONAL	22	5	2	2.507.100	5.014.200	60.170.400
<b>MÉDICO GENERAL</b>	PROFESIONAL	18	8	61	2.800.000	170.800.000	2.049.600.000

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NIVEL	GRADO	HRS. DIA	No: CARGOS	SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ENFERMERO	PROFESIONAL	1	8	7	2.818.560	19.729.920	236.759.040
ENFERMERO	PROFESIONAL	2	8	34	1.309.325	44.517.050	534.204.600
TECNOLOGOS RAYOS X	PROFESIONAL	1	8	5	1.184.064	5.920.320	71.043.840
FONOAUDIOLOGO	PROFESIONAL	1	8	1	1.244.544	1.244.544	14.934.528
TERAPISTA OCUPACIONAL	PROFESIONAL	1	8	2	1.244.544	2.489.088	29.869.056
FISIOTERAPIA	PROFESIONAL	1	8	6	1.244.544	7.467.264	89.607.168
TRABAJADOR SOCIAL	PROFESIONAL	1	8	1	1.303.680	1.303.680	15.644.160
TRABAJADOR SOCIAL	PROFESIONAL	1	4	1	651.840	651.840	7.822.080
ODONTOLOGO	PROFESIONAL	1	8	6	1.734.835	10.409.010	124.908.120
NUTRICION	PROFESIONAL	1	8	3	1.184.064	3.552.192	42.626.304
PSICOLOGIA	PROFESIONAL	1	8	2	1.303.680	2.607.360	31.288.320
BACTERIOLOGO	PROFESIONAL	1	8	17	1.303.680	22.162.560	265.950.720
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	MISIONAL	1	8	42	1.633.160	68.592.720	823.112.640
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	MISIONAL	2	8	64	705.024	45.121.536	541.458.432
AUXILIAR AREA DE LA SALUD	MISIONAL	3	8	29	653.184	18.942.336	227.308.032
AUXILIAR LABORATORIO CLINICO	MISIONAL	2	8	17	705.024	11.985.408	143.824.896
HIGIENISTA ORAL	MISIONAL	3	8	13	653.184	8.491.392	101.896.704
<b>TOTAL CARGOS OPERATIVOS</b>				<b>338</b>		<b>501.144.420</b>	<b>6.013.733.040</b>
<b>COSTO TOTAL CARGOS</b>				<b>354</b>		<b>557.546.008</b>	<b>6.690.552.096</b>

Fuente Plan de Cargos aprobado suministrado por la entidad y Cuadro 21 Consolidado anual gastos de personal misional proyectados

En el momento en que la ESE ISABU determine surtir algún cambio dentro de su plan de cargos aprobado, este deberá elevarse a Junta Directiva, quien es la encargada de Aprobar la planta de personal, los manuales funciones, responsabilidades de la empresa y velar por que los nombramientos de los funcionarios de la misma se realicen de conformidad con las normas legales que sean aplicables especialmente con las normas de carrera administrativa, por ultimo, deberá ser aprobado mediante Acuerdo de la misma.

## 5. CONCLUSIONES

El estudio de cuantificación en el área de talento humano de la Empresa Social del Estado – Instituto de salud de Bucaramanga, se realiza con el fin de dar cumplimiento a lo estipulado en la ley 1438, capítulo VI, artículo 103, que hace referencia a la contratación del recurso humano de forma permanente y directa.

La ESE ISABU, es una Empresa Social del Estado, ubicada en el municipio de Bucaramanga, cuyo objetivo principal es la prestación de servicios de salud de baja complejidad y algunos de segundo nivel, dirigidos a la población de bajos recursos y vulnerable.

Se hace necesario que la ESE ISABU, realice los estudios pertinentes a la inclusión del personal misional en la planta de la Institución, para conocer el impacto financiero que la misma tendrá y de esta manera tomar las decisiones que vengan al caso.

De acuerdo al análisis realizado a la información suministrada por la ESE ISABU, en lo referente al personal de medicina general, puede determinarse que las horas médico del personal de planta representan un 17%, mientras que las horas contratadas son equivalentes a un 83%.

La tabulación del cuestionario 2, permitió determinar que los servicios de medicina general, promoción y prevención, así como los demás habilitados para el primer nivel de complejidad, son los principales servicios ofertados por las ESE ISABU.

La ESE ISABU actualmente está asumiendo en total por gastos de personal misional la suma de 9.411 millones de pesos.

Para dar cumplimiento a la ley 1438, la ESE ISABU, deberá vincular 338 personas a la planta de personal, de esta manera no se verá afectada la prestación del servicio y se propenderá al mejoramiento del servicio de salud.

El incremento de gastos de personal anual corresponde a la suma de \$1.629 millones de pesos, lo cual representa porcentualmente un incremento en el total de los gastos del 17,32%.

Esta situación deberá ser analizada por la ESE ISABU con el fin determinar un plan de contingencia o estrategias para solventar dichos cambios de una manera financiera y jurídicamente viable, toda vez que se deberá dar cumplimiento a la ley 1438 para julio del 2013.

## BIBLIOGRAFÍA

BLANCO R. Jorge Humberto, MAYA M. José María, Fundamentos de Salud pública. Administración de servicios de Salud Tomo II. 2da Edición, Capítulo 9, Calidad en el servicio Hospitalario. Editorial, Corporación para investigaciones biológicas.

CORTÉS, Ariel y Otros, Estudio Evaluativo del Proceso de Descentralización del Sector Salud en Colombia, Documento preliminar, Ministerio de salud, SMS, Misión Harvard, Fescol, Bogotá mayo de 1996.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano. Editorial, Mac Graw Hill.

Decreto 3039 de Agosto 10 de 2007

Decreto 1876 de Agosto 03 de 1994

Departamento Administrativo de la Función Pública, cartilla laboral para funcionarios públicos.

El Plan Obligatorio de Salud -POS- Contributivo y Subsidiado, Estudio de Costos, Dirigido por Nelsy Paredes y Conrado Gómez. Bogotá, Marzo de 1988.

JARAMILLO P. Iván, El Futuro de la Salud en Colombia, Fescol, FES, Corona, Restrepo Barco, Bogotá, Enero de 1999.

Ley 100 de Diciembre 23 de 1993

Ley 1122 de Enero 09 de 2007

Ley 1438 de Enero 19 de 2011

MENDES A. Carlos Eduardo, Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª Edición. Editorial, Limusa Noriega Editores.

MURCIA M. Jairo Darío, DIAZ P. Flor Nancy, MEDELLIN D. Víctor y otros. Proyectos Formulación y Criterios de Evaluación. Editorial, Alfaomega.

NTC 1486:2008, Documentación, Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y Otros Trabajos de investigación. Sexta Actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC.

**Anexo A. ACUERDO No. 010 de 2011, POR EL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE  
EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES DE LA ESE ISABU PARA LA  
VIGENCIA FISCAL 2012.**

**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NIVEL	GRADO	CÓDIGO	HORAS DÍA	No. CARGOS 2011	No. CARGOS 2012	SUELDO 2011	SUELDO 2012	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>										
GERENTE	DIRECTIVO	22	085	8	1	1	7.041.841	7.041.841	7.041.841	84.502.092
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	DIRECTIVO	17	068	8	1	1	4.753.112	4.753.112	4.753.112	57.037.344
SUBDIRECTOR CIENTÍFICO	DIRECTIVO	17	072	8	1	1	4.753.112	4.753.112	4.753.112	57.037.344
JEFE DE OF. GESTIÓN Y CONT INTERNO	DIRECTIVO	9	006	8	1	1	3.440.579	3.440.579	3.440.579	41.286.948
JEFE OF CONTROL INT DISCIPLINARIO	DIRECTIVO	9	006	8	1	1	3.440.579	3.440.579	3.440.579	41.286.948
JEFE OF ASESORA JURÍDICA	ASESOR	5	115	8	1	1	3.440.579	3.440.579	3.440.579	41.286.948
JEFE OFICINA ASESO PLANEACIÓN	ASESOR	5	115	8	1	1	3.440.579	3.440.579	3.440.579	41.286.948
ASESOR CALIDAD Y AUDI SALUD	ASESOR	8	105	8	1	1	4.284.104	4.284.104	4.284.104	51.409.248
PROFESIONAL ESPEC ÁREAS DE LA SALUD	PROFESIONAL	20	242	8	3	3	3.440.579	3.440.579	10.321.737	123.860.844
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ARE SALUD	PROFESIONAL	14	237	8	1	1	1.552.269	1.552.269	1.552.269	18.627.228
ALMACENISTA GENERAL	PROFESIONAL	18	215	8	1	1	3.111.646	3.111.646	3.111.646	37.339.752
TESORERO GENERAL	PROFESIONAL	18	201	8	1	1	3.111.646	3.111.646	3.111.646	37.339.752
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	11	367	8	1	1	1.360.967	1.360.967	1.360.967	16.331.604
PROFESIONAL CONTABILIDAD	PROFESIONAL	14	219	8	1	1	2.348.838	2.348.838	2.348.838	28.186.056
<b>TOTAL CARGOS ADMINISTRATIVOS</b>					<b>16</b>	<b>16</b>			<b>56.401.588</b>	<b>676.819.056</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>										
MEDICO GENERAL	PROFESIONAL	22	211	4	26	26	2.005.660	2.005.660	52.147.160	625.765.920
MEDICO GENERAL	PROFESIONAL	22	211	5	2	2	2.486.420	2.486.420	4.972.840	59.674.080
PROFESIONAL UNIVERSITARIO (BACTERIOLOGO)	PROFESIONAL			8	1	1			0	0
ENFERMERA AUXILIAR AREA DE LA SALUD	PROFESIONAL	14	243	8	9	9	2.348.839	2.348.839	21.139.551	253.674.612
	ASISTENCIAL	21	412	8	49	49	1.360.967	1.360.967	66.687.383	800.248.596
<b>TOTAL CARGOS OPERATIVOS</b>					<b>87</b>	<b>87</b>			<b>144.946.934</b>	<b>1.739.363.208</b>
<b>COSTO TOTAL CARGOS</b>									<b>201.348.522</b>	<b>2.416.182.264</b>

**ARTICULO 2º. RÉGIMEN DE CESANTÍAS E INTERESES A LAS CESANTÍAS.** La ESE ISABU pagará a sus empleados las cesantías e intereses a las cesantías a que tienen derecho, según el régimen que les corresponda, es decir, anualizado o en retroactividad, como lo ha venido haciendo, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes para cada caso. Los empleados cuyo régimen sea el de cesantías en retroactividad o estén afiliados al Fondo Nacional de Ahorro no tendrán derecho a intereses a las cesantías.

Quando el servidor se encuentre afiliado a un fondo administrador de cesantías privado, el empleador cancelará al empleado el interés legal del 12% anual o proporcional por fracción, con respecto a la suma causada en el año o en la fracción que se liquide definitivamente.

**ARTÍCULO 3º. PRIMA TÉCNICA.** El presente artículo subroga los artículos 2, 3 y 4 del Acuerdo No. 001 de Marzo 28 de 2003 de la Junta Directiva de la ESE ISABU. Para tener derecho a

**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

prima técnica, además de ocupar un cargo en uno de los niveles directivo y asesor, será tenido en cuenta uno de los siguientes criterios:

- a) Título de estudios de formación avanzada y cinco (5) años de experiencia altamente calificada;
- b) Evaluación del desempeño.

Para efectos del otorgamiento de la prima técnica por título de estudios de formación avanzada y cinco (5) años de experiencia altamente calificada, se requiere que el funcionario acredite requisitos que excedan los establecidos para el cargo que desempeñe.

Se entenderá como título universitario de especialización, todo aquel que se haya obtenido como resultado de estudios de postgrado no inferiores a un (1) año académico de duración en universidades nacionales o extranjeras, debidamente reconocidas u homologadas de acuerdo con las normas que regulan la materia.

El título de estudios de formación avanzada no podrá compensarse por experiencia, y deberá estar relacionado con las funciones del cargo.

Para el otorgamiento de la prima técnica por uno de los criterios de título de estudios de formación avanzada y cinco (5) años de experiencia altamente calificada, o evaluación del desempeño, se evaluará según el sistema que adopte cada entidad.

**ARTÍCULO 4º. LÍMITE PARA EL PAGO DE LA PRIMA TECNICA.** La prima técnica se otorgará como un porcentaje de la asignación básica mensual que corresponda al empleo del funcionario o empleado al que se asigna, el cual no podrá ser superior al veinte por ciento (20%) de la misma; por lo tanto, su valor se reajustará en la misma proporción en que varíe la asignación básica mensual del funcionario o empleado, teniendo en cuenta los reajustes salariales que ordene el gobierno.

**ARTÍCULO 5º. PRIMA DE SERVICIO.** Teniendo en cuenta lo dispuesto por el Acuerdo Municipal No. 16 de 1958, concordado con el artículo 17 de la Ley 10 de 1990, los funcionarios de esta entidad tendrán derecho a una prima de servicio anual equivalente a treinta (30) días de remuneración.

Se liquidarán y pagarán quince (15) días en el mes de Junio y quince (15) días en el mes de Diciembre de cada año.

**ARTÍCULO 6º. BASE PARA LIQUIDAR LA PRIMA DE SERVICIO.** La prima de servicio se liquidará sobre los factores de salario que se determinan a continuación:

- a) El sueldo básico fijado por la ley para el respectivo cargo; para la liquidación en el mes de Junio, se tomará el salario devengado a 30 de Mayo de cada año; para la liquidación en el mes de Diciembre, se tomará el salario devengado a 30 de Noviembre de cada año.
- b) 1/12 de la bonificación por servicios prestados.

**ARTÍCULO 7º. PAGO PROPORCIONAL DE LA PRIMA DE SERVICIOS.** Cuando a treinta (30) de Mayo o a treinta (30) de Noviembre de cada año el empleado no haya trabajado el año completo, tendrá derecho al reconocimiento y pago en forma proporcional de la prima de servicios, de que trata el artículo 5 del presente Acuerdo, siempre que hubiere prestado sus servicios al organismo por un término mínimo de seis (6) meses.

También se tendrá derecho al reconocimiento y pago en forma proporcional de esta prima cuando el empleado se retire del servicio y haya prestado sus servicios por un término mínimo de seis (6) meses. En este evento la liquidación se efectuará, teniendo en cuenta la cuantía de los factores señalados en el artículo 6 del presente Acuerdo, causados a la fecha de retiro.

**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

No obstante lo dispuesto en el presente artículo, cuando un funcionario pase del servicio de esta entidad a otra, el tiempo laborado en esta Empresa se computará para efectos de la liquidación de esta prima, siempre que no haya solución de continuidad en el servicio. Se entenderá que hubo solución de continuidad cuando medien más de quince (15) días hábiles entre el retiro de esta entidad y el ingreso a otra.

**ARTÍCULO 8°. PRIMA DE NAVIDAD.** Todos los empleados públicos de ésta entidad tendrán derecho a una Prima de Navidad equivalente a un (1) mes del sueldo que corresponda al cargo en treinta (30) de Noviembre de cada año, prima que se liquidará y pagará en el mes de Diciembre.

**ARTÍCULO 9°. PAGO PROPORCIONAL DE LA PRIMA DE NAVIDAD.** Cuando el empleado o trabajador oficial no hubiere servido durante el año civil completo, tendrá derecho a la mencionada Prima de Navidad, en proporción al tiempo servido durante el año, a razón de una doceava parte por cada mes completo de servicios, que se liquidará y pagará con base en el último salario devengado, o en el último promedio mensual, si fuere variable.

**ARTÍCULO 10°. FACTORES DE SALARIO PARA LIQUIDAR LA PRIMA DE NAVIDAD.** Para el reconocimiento, liquidación y pago de la prima de Navidad se tendrán en cuenta los siguientes factores de salario:

- a) La asignación básica mensual señalada para el respectivo cargo;
- b) La prima técnica;
- c) 1/12 de la prima de servicios
- d) 1/12 de la prima de vacaciones
- d) 1/12 de la bonificación por servicios prestados.

**ARTÍCULO 11°. VACACIONES.** Los empleados públicos de esta empresa tienen derecho a quince (15) días hábiles de vacaciones, por cada año de servicio.

**ARTÍCULO 12°. DE LA COMPETENCIA PARA CONCEDER VACACIONES.** Las vacaciones serán concedidas por resolución del jefe del organismo o de los funcionarios en quienes él delegue tal atribución.

**ARTÍCULO 13°. DEL GOCE DE VACACIONES.** Las vacaciones deben concederse por quien corresponde, oficiosamente o a petición del interesado, dentro del año siguiente a la fecha en que se cause el derecho a disfrutarlas.

**ARTÍCULO 14°. DEL PAGO DE LAS VACACIONES QUE SE DISFRUTEN.** El valor correspondiente a las vacaciones que se disfruten será pagado, en su cuantía total, por lo menos cinco (5) días de antelación a la fecha señalada para iniciar el goce del descanso remunerado.

El valor correspondiente a las vacaciones que se disfruten se pagará con base en el salario devengado por el empleado oficial al tiempo de gozar de ellas.

**PARÁGRAFO.** El mencionado pago deberá efectuarse por su cuantía total y con una antelación no menor a cinco (5) días, contados desde la fecha señalada para iniciar el goce de las vacaciones, con el fin de que el empleado pueda organizar con la anticipación suficiente su plan de descanso.

**ARTÍCULO 15°. DE LOS EVENTOS QUE NO INTERRUMPEN EL TIEMPO DE SERVICIO.** Para los efectos de las vacaciones, no se considera interrumpido el tiempo de servicio cuando la suspensión de labores sea motivada:

**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

- a) Por incapacidad no superior a ciento ochenta (180) días, ocasionada por enfermedad o accidente de trabajo;
- b) Por el goce de licencia de maternidad;
- c) Por el disfrute de vacaciones remuneradas;
- d) Por permisos obtenidos con justa causa;
- e) Por el cumplimiento de funciones públicas de forzosa aceptación, y
- f) Por el cumplimiento de comisiones.

En los demás casos de suspensión de labores, no previstos en el presente artículo, se descontará el tiempo en que el empleado oficial deje de prestar sus servicios, para efectos del cómputo del tiempo de servicios requerido para el goce de vacaciones remuneradas.

**ARTÍCULO 16°. DEL APLAZAMIENTO DE LAS VACACIONES.** Quien esté facultado para conceder vacaciones podrá aplazarlas por necesidades del servicio. El aplazamiento se decretará por resolución motivada. Todo aplazamiento de vacaciones se hará constar en la respectiva hoja de vida del funcionario.

**ARTÍCULO 17°. DE LA INTERRUPCIÓN DE LAS VACACIONES.** El disfrute de las vacaciones se interrumpirá cuando se configure alguna de las siguientes causales:

- a) Las necesidades del servicio;
- b) La incapacidad ocasionada por enfermedad o accidente de trabajo, siempre que se acredite con certificado médico expedido por la entidad de seguridad social a la cual esté afiliado el empleado;
- c) La incapacidad ocasionada por maternidad o aborto, siempre que se acredite en los términos del ordinal anterior;
- d) El otorgamiento de una comisión;
- e) El llamamiento a filas.

**ARTÍCULO 18°. DEL DISFRUTE DE LAS VACACIONES INTERRUMPIDAS.** Cuando ocurra interrupción justificada en el goce de vacaciones ya iniciadas, el beneficiario tiene derecho a reanudarlas por el tiempo que falte para completar su disfrute y desde la fecha que oportunamente se señale para tal fin. La interrupción, así como la reanudación de las vacaciones, deberán decretarse mediante resolución motivada expedida por el jefe de la entidad o por el funcionario en quien se haya delegado tal facultad.

**ARTÍCULO 19°. DE LA ACUMULACIÓN DE VACACIONES.** Sólo se podrán acumular vacaciones hasta por dos años, siempre que ello obedezca a aplazamiento por necesidades del servicio.

**ARTÍCULO 20°. DE LA COMPENSACIÓN DE VACACIONES EN DINERO.** Las vacaciones sólo podrán ser compensadas en dinero en los siguientes casos:

- a) Cuando el jefe del respectivo organismo así lo estime necesario para evitar perjuicios en el servicio público, evento en el cual sólo puede autorizar la compensación en dinero de las vacaciones correspondientes a un año, y
- b) Cuando el empleado público quede retirado definitivamente del servicio sin haber disfrutado de las vacaciones causadas hasta entonces.



**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

**ARTÍCULO 21°. DE LA PRESCRIPCIÓN DE LAS VACACIONES.** Cuando sin existir aplazamiento no se hiciera uso de vacaciones en la fecha señalada, el derecho a disfrutarlas o a recibir la respectiva compensación en dinero prescribe en cuatro años, que se contarán a partir de la fecha en que se haya causado el derecho. El aplazamiento de las vacaciones interrumpe el término de prescripción, siempre que medie la correspondiente providencia. Sólo se podrán aplazar hasta las vacaciones correspondientes a dos años de servicio y por las causales señaladas en este decreto.

**ARTÍCULO 22°. DE LA PRIMA DE VACACIONES Y SU CUANTÍA.** La prima de vacaciones será equivalente a quince (15) días de salario por cada año de servicio.

**ARTÍCULO 23°. DEL RECONOCIMIENTO Y PAGO DE LA PRIMA DE VACACIONES.** La prima de vacaciones se pagará dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha señalada para la iniciación del descanso remunerado.

**ARTÍCULO 24°. DE LOS FACTORES SALARIALES PARA LA LIQUIDACIÓN DE VACACIONES Y PRIMA DE VACACIONES.** Para efectos de liquidar tanto el descanso remunerado por concepto de vacaciones como la prima de vacaciones de que trata este Acuerdo, se tendrán en cuenta los siguientes factores de salario, siempre que correspondan al empleado en la fecha en la cual inicie el disfrute de aquellas:

- a) La asignación básica mensual señalada para el respectivo cargo;
- b) La prima técnica;
- c) La prima de servicios, y
- d) La bonificación por servicios prestados.

En caso de interrupción de las vacaciones por las causales indicadas en el artículo 17 de este Acuerdo, el pago del tiempo faltante de las mismas se reajustará con base en el salario que perciba el empleado al momento de reanudarlas.

**ARTÍCULO 25°. DE LA COMPENSACIÓN EN DINERO DE LA PRIMA DE VACACIONES.** La prima de vacaciones no se perderá en los casos en que se autorizara el pago de vacaciones en dinero.

**ARTÍCULO 26°. DEL PAGO DE LA PRIMA DE VACACIONES EN CASO DE RETIRO.** Cuando sin haber disfrutado de sus vacaciones un empleado se retirare del organismo por motivos distintos de destitución o abandono del cargo, tendrá derecho al pago de la correspondiente prima vacacional.

**ARTÍCULO 27°. DE LA PRESCRIPCIÓN DE LA PRIMA DE VACACIONES.** El derecho a percibir la prima de vacacional prescribe en los mismos términos del derecho a vacaciones

**ARTÍCULO 28°. BONIFICACIÓN POR SERVICIOS PRESTADOS.** Esta bonificación se reconocerá y pagará al empleado cada vez que cumpla un año continuo de labor en una misma entidad oficial.

La bonificación de que trata el presente artículo es independiente a la asignación básica y no será acumulativa.

La bonificación por servicios prestados será equivalente al cincuenta por ciento (50%) del valor conjunto de la asignación básica, que corresponda al funcionario en la fecha en que se cause el derecho a percibirla, siempre que no devengue una remuneración mensual por concepto de asignación básica superior a Un Millón Ciento Noventa y Dos Mil Seiscientos Sesenta y Nueve Pesos (\$1.192.669.00) moneda corriente.

**POR MEDIO DEL CUAL SE FIJA EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS ASIGNACIONES CIVILES LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.**

Para los demás empleados, la bonificación por servicios prestados será equivalente al treinta y cinco por ciento (35%) del valor correspondiente a la asignación básica mensual (Decreto 1031 de 2011).

**ARTÍCULO 29°. DEL TÉRMINO PARA EL PAGO DE LA BONIFICACIÓN POR SERVICIOS PRESTADOS.** La bonificación por servicios prestados se pagará dentro del mes en que se haya causado el derecho a percibirla.

**ARTÍCULO 30°. BONIFICACIÓN ESPECIAL DE RECREACIÓN.** Los empleados tendrán derecho a una bonificación especial de recreación, por cada período de vacaciones, en cuantía equivalente a dos (2) días de la asignación básica mensual que les corresponda en el momento de iniciar el disfrute del respectivo período vacacional. Igualmente, habrá lugar a esta bonificación cuando las vacaciones se compensen en dinero.

Esta bonificación no constituirá factor de salario para ningún efecto legal y se pagará por lo menos con cinco (5) días hábiles de antelación a la fecha de inicio en el evento que se disfrute del descanso remunerado.

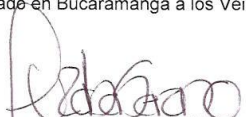
**ARTÍCULO 31°. INCREMENTO SALARIAL PARA EL AÑO 2012.** La Junta Directiva reajustará las asignaciones civiles de los empleados de la ESE ISABU para la vigencia de 2012, teniendo como marco de referencia las disposiciones que en esa materia dispongan los Gobiernos Nacional y Local, en concordancia con la disponibilidad presupuestal con la que cuente la Institución.

**ARTÍCULO 32°. NORMATIVIDAD COMPLEMENTARIA.** Las disposiciones en materia salarial y prestacional contenidas en el presente Acuerdo, serán aplicadas, concordadas, complementadas e interpretadas, según la legislación y jurisprudencia que regulen la materia.

**ARTÍCULO 33°. VIGENCIA.** El presente Acuerdo rige a partir del primero 1° de Enero de 2012 y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,**

Dado en Bucaramanga a los Veintitrés (23) días del mes de Diciembre de 2011.

  
**LUZ ALBA SERRANO SÁNCHEZ**  
Apoderada del Alcalde de Bucaramanga  
Presidenta de la Junta Directiva

  
**PAULO CÉSAR PEDRAZA GÓMEZ**  
Gerente ESE ISABU  
Secretario de la Junta Directiva

PROYECTÓ: GERMÁN AUGUSTO MUTIS ALMEIDA  
Subdirector Administrativo  
REVISÓ: OSMIN ALEXANDER SAAVEDRA LAGOS  
Jefe Oficina Asesora Jurídica

**Anexo B. ACUERDO NO. 011 DE 2011, POR EL CUAL SE APRUEBA EL  
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA  
VIGENCIA FISCAL 2012**



<b>JUNTA DIRECTIVA</b>	ACUERDO No. 011 DE DICIEMBRE 23 DE 2011
	PAGINA 1 DE 9

POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.

**LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO INSTITUTO DE SALUD DE BUCARAMANGA ESE ISABU, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES Y EN ESPECIAL LAS CONFERIDAS POR EL ACUERDO MUNICIPAL N° 031 DEL 30 DE JULIO DE 1997,**

**CONSIDERANDO:**

Que el numeral 7 del artículo 195 de la Ley 100 de 1993, dispone que el régimen presupuestal de las Empresas Sociales del Estado será el que se prevea, en función de su especialidad, en la ley orgánica de presupuesto, de forma que se adopte un régimen de presupuestación con base en el sistema de reembolso contra prestación de servicios, en los términos previstos en la Ley 100 de 1993.

Que el artículo 18 del Decreto 1876 de 1994, dispone que el régimen presupuestal de las Empresas Sociales del Estado será el que se prevea en la ley orgánica de presupuesto, de forma tal que se adopte un régimen con base en un sistema de anticipos y reembolsos contra prestación de servicios, y se proceda a la sustitución progresiva del sistema de subsidios de oferta por el de subsidios a la demanda, conforme a la reglamentación que al efecto se expida.

Que el inciso segundo del artículo 5 del Decreto 111 de 1996, establece que para efectos presupuestales las Empresas Sociales del Estado del orden nacional que constituyan una categoría especial de entidad pública descentralizada, se sujetarán al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado.

Que el Decreto Municipal 076 del 7 de junio de 2005 estableció el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Municipio de Bucaramanga, estipulando en su artículo 4, parágrafo 3º, que para efectos presupuestales las Empresas Sociales del Estado del Municipio de Bucaramanga que constituyan una categoría especial de entidad pública descentralizada, se sujetarán al régimen presupuestal de las Empresas Industriales y Comerciales del estado del Municipio.

Que el Decreto 076 del 7 de junio de 2.005 en su artículo 35 determinó que en las entidades descentralizadas serán las Juntas Directivas las rectoras de las políticas fiscales y coordinarán el Sistema Presupuestal.

Que el inciso segundo del artículo 123 del Decreto 111 de 1.996, estatuto orgánico del presupuesto, dispone que la programación de los recursos de las Empresas Sociales del Estado, se realizará bajo un régimen de presupuestación basado en eventos de atención debidamente cuantificados, según la población que vaya a ser atendida en la respectiva vigencia fiscal, el plan o planes obligatorios de salud de que trata la Ley 100 de 1993 y las acciones de salud que le corresponda atender conforme a las disposiciones legales.

Que para la vigencia fiscal del año 2012 la Empresa Social del Estado Instituto de Salud de Bucaramanga – ESE ISABU, ha previsto un presupuesto de TREINTA Y UN MIL QUINIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES SEISCIENTOS VEINTISÉIS MIL SEISCIENTOS DIEZ PESOS MONEDA CORRIENTE (\$31.537.626.610,00).

Que en reunión de Junta Directiva de la ESE ISABU del 23 de Diciembre de 2011, fue presentado, estudiado y aprobado el Proyecto de Acuerdo No. 011 de 2011, por el cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la ESE ISABU para la vigencia fiscal de 2012.

**ACUERDA:**

**PRIMERA PARTE**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

**POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.**

**ARTICULO PRIMERO: CALCÚLENSE LOS INGRESOS** de la Empresa Social del Estado – Instituto de Salud de Bucaramanga - ESE ISABU, para la vigencia fiscal del año 2012, en TREINTA Y UN MIL QUINIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES SEISCIENTOS VEINTISÉIS MIL SEISCIENTOS DIEZ PESOS MONEDA CORRIENTE (\$31.537.626.610,00), según los siguientes ítems:

NUMERAL	DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN
		2012
<b>0203</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	
<b>020343</b>	<b>VENTA DE SERVICIOS DE SALUD</b>	
<b>020343001</b>	<b>RÉGIMEN SUBSIDIADO</b>	<b>20,231,881,616.00</b>
020343001001	CAPITADO	19,007,881,616.00
020343001002	EVENTO	1,224,000,000.00
020343001003	SUBSIDIOS PARCIALES	-
<b>020343002</b>	<b>RECAUDO</b>	<b>550,100,000.00</b>
020343002001	VENTAS A PARTICULARES	450,000,000.00
020343002002	VINCULADOS	100,000.00
020343002003	LABORATORIO CLÍNICO	100,000,000.00
<b>020343003</b>	<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>5,000,000.00</b>
020343003001	OTROS SALUD OCUPACIONAL	5,000,000.00
<b>020343004</b>	<b>CONVENIOS DEPARTAMENTAL</b>	<b>450,000,000.00</b>
020343004002	CONVENIO SEC SALUD DPTAL	450,000,000.00
<b>020343005</b>	<b>CONVENIOS DIR LOCAL MCPIO</b>	<b>1,805,124,994.00</b>
020343005001	PREST SERVICIOS POBL POBRE NO AFIL Y EN LO NO CUB CON SUBS A LA DEMANDA	-
020343005002	SGP APORTE PATRONAL PREST SERV SIN COBERTURA EN EL POS SUBSIDIADO Y SERV A POBLACION POBRE NO ASEGURADA	823,057,230.00
020343005003	OTROS CONVENIOS DIR LOCAL	50,000,000.00
020343005004	PLAN DE SALUD PUBLICA	932,067,764.00
<b>020343006</b>	<b>PLAN DE DESARROLLO</b>	<b>2,580,000,000.00</b>
020343006001	FORTALEC. ATENCION MEDIANA COMPLEJIDAD	1,200,000,000.00
020343006002	FORTALECIMIENTO ESTRATEGIA APS	1,380,000,000.00
<b>020343007</b>	<b>CONVENIOS OTRAS ENTIDADES</b>	<b>40,000,000.00</b>
020343007001	OTRAS ENTIDADES REG. CONTRIBUTIVO	20,000,000.00
020343007002	OTRAS ENTIDADES REG. SUBSIDIADO	20,000,000.00
<b>020343008</b>	<b>SOAT - ECAT</b>	<b>10,000,000.00</b>
020343008001	SOAT - ECAT	10,000,000.00
	<b>SUBTOTAL VENTA DE SERVICIOS DE SALUD</b>	<b>25,672,106,610.00</b>
<b>020352</b>	<b>VENTAS OTROS SERVICIOS</b>	
020352001	OTROS SERVICIOS DIF SERV DE SALUD	-
	<b>SUBTOTAL VENTAS OTROS SERVICIOS</b>	<b>-</b>
<b>020390</b>	<b>OTROS INGRESOS CTES NO TRIBUTARIOS</b>	
020390001	REINTEGROS Y APROVECHAMIENTOS	20,000,000.00
020390002	OTROS INGRESOS	20,000,000.00
	<b>SUBTOTAL OTROS INGRESOS CTES NO TRIBUTARIOS</b>	<b>40,000,000.00</b>
	<b>TOTAL INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>25,712,106,610.00</b>
<b>0207</b>	<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>	
020719	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	400,000.00
020737	RECUPERACIÓN DE CARTERA	1,800,000,000.00
020743	RECURSOS DESTIN. A CUBRIR RESERVAS PPTALES VIG ANTERIOR	0.00
<b>020790</b>	<b>Otros Recursos de Capital - Plan Desarrollo</b>	<b>3,825,120,000</b>
02079001	FORTALEC. PRESTACIÓN DE SERVICIOS	1,800,000,000

**POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.**

NUMERAL	DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN
		2012
02079002	FORTALEC. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1,200,000,000
02079003	FORTALEC. DOTACIÓN MOBILIARIO	825,120,000
	<b>SUBTOTAL RECURSOS DE CAPITAL</b>	<b>5,625,520,000.00</b>
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>31,337,626,610.00</b>
<b>0213</b>	<b>DISPONIBILIDAD INICIAL APROBADA</b>	
021301	DISPONIBILIDAD INICIAL (CAJA+BANCOS)	200,000,000.00
	<b>TOTAL DISPONIBILIDAD INICIAL APROBADA</b>	<b>200,000,000.00</b>
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS + DISP INICIAL</b>	<b>31,537,626,610.00</b>

**SEGUNDA PARTE**

**GASTOS DE FUNCIONAMIENTO, DEUDA PÚBLICA E INVERSIÓN**

**ARTICULO SEGUNDO: APRÓPIENSE** para atender los diferentes conceptos de gastos aprobados, afectados y ejecutados, para el cumplimiento de las funciones asignadas al ente público durante la vigencia fiscal 2012 de la Empresa Social del Estado Instituto de Salud de Bucaramanga - ESE ISABU, la suma de TREINTA Y UN MIL QUINIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES SEISCIENTOS VEINTISÉIS MIL SEISCIENTOS DIEZ PESOS MONEDA CORRIENTE (\$31.537.626.610,00), según los siguientes ítems:

NUMERAL	CONCEPTO	PROYECCIÓN PPTO 2012
<b>03</b>	<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO OPTVO</b>	
<b>0320</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	
032001	SERV PERSONAL ASOC NOMINA SUELDOS	2,398,398,930
032001001	SUELDOS	2,398,398,930
032002	SERV PERSONAL ASOC NOMINA PRIMA TÉCNICA	88,008,384
032002001	PRIMA TÉCNICA	88,008,384
032003	OTROS SERV PERSONALES ASOC NOMINA	947,871,494
032003001	PRIMA DE SERVICIOS	229,368,342
032003002	PRIMA DE VACACIONES	124,241,186
032003003	PRIMA DE NAVIDAD	258,835,803
032003004	BONIFICACIONES ESP RECREACION	14,382,789
032003005	BONIFICACION SERVICIOS PRESTADOS	75,509,644
032003006	INTERESES A LAS CESANTIAS	35,562,264
032003007	VACACIONES	209,981,466
032008	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS - HONORARIOS	137,160,000.00
032010	REMUNERACION SERVICIOS TECNICOS	12,418,280,379.00
032010001	SERVICIOS PROFESIONALES OPERATIVOS	4,788,471,940.00
032010002	SERVICIOS TECNICOS OTROS OPERATIVOS	1,294,674,558.00
032010003	SERVICIOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	1,363,888,154.00
032010004	SERVICIOS TECNICOS OTROS ADMINISTRATIVOS	2,171,325,038.00
032010005	SERVICIOS ATENCION MEDIANA COMPLEJIDAD	1,700,390,689.00
032010006	SERVICIOS PROGRAMA ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD	586,080,000.00
032010007	SERVICIOS PROGRAMA VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	513,450,000.00
032014	CONTRIB INHER. NOMINA SECTOR PRIVADO	859,180,718
032014001	CONTRIB INHER NOMINA SECTOR PRIVADO CON SITAC DE FONDOS	133,215,756
032014001001	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR	133,215,756
032014002	CONTRIB INHER NOMINA SECTOR PRIVADO SIN SITAC DE FONDOS	725,964,962
032014002001	A. SEGURIDAD SOCIAL FONDO PRIVADO	234,392,911
032014002002	A. PATRONAL PENSIONES F PRIVADO	128,254,233
032014002003	A. PATRONAL CESANTIAS ANUALIZADAS	99,222,764

**POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.**

NUMERAL	CONCEPTO	PROYECCIÓN PPTO 2012
032014002004	A. PATR CESANTIAS RETROACTIVOS	197,046,100
032014002005	A. PATR CESANTIAS CONV HORIZ CPSM	-
032014002006	RIESGOS PROFESIONALES	67,048,954
<b>032015</b>	<b>CONTRIB INHER NOMINA SECTOR PUBLICO</b>	<b>202,653,406</b>
<b>032015001</b>	<b>CONTRIB INHER NOMINA S. PUBLICO SIN SIT DE FONDOS</b>	<b>202,653,406</b>
032015001001	A. PATRONAL PENSION PUBLICO (ISS)	202,653,406
032015001002	A. SEGURIDAD SOCIAL PUBLICO	-
<b>032016</b>	<b>CONTRIB INHER NOMINA S. PUBLICO CON SIT DE FONDOS ICBF</b>	<b>99,911,817</b>
032016001	I.C.B.F.	99,911,817
<b>032017</b>	<b>CONTRIB INHER NOMINA S. PUBLICO CON SIT DE FONDOS SENA</b>	<b>66,607,878</b>
032017001	SENA	66,607,878
<b>SUBTOTAL</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>17,218,073,006</b>

<b>0321</b>	<b>GASTOS GENERALES</b>	
032101	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	47,000,000
032102	COMPRA DE VEHICULOS	-
032103	COMPRA DE EQUIPO - ADQ. BIENES Y SERV	88,000,000
032104	ENSERES, UTILES Y EQU. OFICINA - ADQ. BIEN Y SERV	176,956,692
<b>032106</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS -ADQ. BIEN YSERV</b>	<b>192,976,912</b>
032106001	SUMINISTROS Y MAT. PARA MANTENIMIENTO	120,000,000
032106002	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	72,976,912
<b>032107</b>	<b>MANTENIMIENTO - ADQ. BIENES Y SERV.</b>	<b>400,000,000</b>
032107001	MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	-
032107002	MANTENIMIENTO DE DOTACION	100,000,000
032107003	MANTENIMIENTO VEHICULOS	200,000,000
032107004	OTROS MANTENIMIENTOS	100,000,000
032108	COMUNICACION Y TRANSPORTE - ADQ. BIENES Y SERV.	58,000,000
032109	IMPRESOS Y PUBLICACIONES - ADQ. BIENES Y SERV.	150,000,000
032110	SERVICIOS PUBLICOS - ADQ. BIENES Y SERV.	670,000,000
032111	SEGUROS - ADQ. BIENES Y SERV.	230,000,000
032112	ARRENDAMIENTOS - ADQ. BIENES Y SERV.	14,000,000
032113	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE - ADQ. BIENES Y SERV.	15,000,000
032116	GASTOS JUDICIALES - ADQ. BIENES Y SERV.	1,000,000
032119	GASTOS IMPREVISTOS - ADQ. BIENES Y SERV.	10,000,000
<b>032123</b>	<b>CAPACITACION, BIENESTAR SOCIAL Y ESTIMULOS - ADQ. BIENES Y SERV.</b>	<b>52,000,000</b>
032123001	CAPACITACION	30,000,000
032123002	BIENESTAR SOCIAL	15,000,000
032123003	ESTIMULOS	2,000,000
032123004	SALUD OCUPACIONAL	5,000,000
032124	GASTOS FINANCIEROS - ADQ. BIENES Y SERV.	20,000,000
<b>032191</b>	<b>OTROS GASTOS POR ADQUISICION DE SERVICIOS</b>	<b>2,423,000,000</b>
032191001	VIGILANCIA	1,150,000,000
032191002	ASEO	811,000,000
032191003	DESHECHOS HOSPITALARIOS	70,000,000
032191004	SISTEMA GESTION DE CALIDAD	10,000,000
032191005	SERVICIO DE ALIMENTACION	362,000,000
032191006	OTROS GASTOS GENERALES	20,000,000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>4,547,933,604</b>

<b>0323</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	
<b>032301</b>	<b>TRANSF X CONV SECTOR PRIVADO</b>	<b>2,000,000</b>
032301001	ASEHISAN	2,000,000
<b>032302</b>	<b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PUBLICO ORDEN N/CNAL</b>	<b>4,000,000</b>
032302001	SUPERSALUD	4,000,000
<b>032304</b>	<b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PUBLICO M/CPAL</b>	<b>50,000,000</b>

POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.

NUMERAL	CONCEPTO	PROYECCIÓN PPTO 2012
032304001	CUOTA DE AUDITAJE CONTRALORIA	50,000,000
<b>032310</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE PREVISION Y SEG SOCIAL PENSION Y JUBILACION</b>	<b>530,000,000</b>
032310001	PENSIONES Y JUBILACIONES	500,000,000
032310002	BONOS PENSIONALES	30,000,000
<b>032320</b>	<b>TRANSFERENCIAS POR SENTENCIAS Y CONCILIAC.</b>	<b>200,000,000</b>
032320001	SENTENCIAS	200,000,000
032320002	CONCILIACIONES	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>786,000,000</b>

<b>0325</b>	<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN</b>	
<b>032501</b>	<b>COMERCIAL - COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>1,260,000,000</b>
032501001	MEDICAMENTOS	1,260,000,000
<b>032502</b>	<b>COMERCIAL - OTROS GASTOS</b>	<b>1,900,500,000</b>
032502001	PRODUCTOS DE PLANIFICACIÓN FAMILAR PYP	180,600,000
032502002	MATERIAL MEDICO QUIRURGICO	962,000,000
032502003	MATERIAL ODONTOLÓGICO	56,000,000
032502004	MATERIAL PARA LABORATORIO CLÍNICO	610,000,000
032502005	MATERIAL PARA IMÁGENES DIAGNOSTICAS	91,900,000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN</b>	<b>3,160,500,000</b>

<b>SUBTOTAL</b>	<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>25,712,506,610</b>
-----------------	---------------------------------	-----------------------

<b>05</b>	<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>0532</b>	<b>SECTOR SALUD</b>	<b>3,825,120,000</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>3,825,120,000</b>

<b>0</b>	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>29,537,626,610</b>
----------	------------------------------------	-----------------------

<b>SUBTOTAL</b>	<b>RESERVAS PRESUPUESTALES</b>	<b>-</b>
-----------------	--------------------------------	----------

<b>SUBTOTAL</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR CONSTITUIDAS</b>	<b>2,000,000,000</b>
-----------------	---------------------------------------	----------------------

<b>0</b>	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS + CTAS POR PAGAR + RESERVAS</b>	<b>31,537,626,610</b>
----------	--	-----------------------

**ARTÍCULO TERCERO:** La definición de los ingresos y gastos de la Empresa Social de Estado Instituto de Salud de Bucaramanga – E.S.E. ISABU, será la siguiente.

**A. CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS:**

**02. INGRESOS APROBADOS:**

Este grupo permite identificar los diferentes conceptos de rentas y recursos aprobados, los cuales se esperan recaudar durante la vigencia fiscal. Comprende el registro de ingresos corrientes, aportes, transferencias y participaciones, recursos de capital, contribuciones parafiscales.

**020343. VENTA DE SERVICIOS DE SALUD:**

Son los ingresos percibidos por concepto de prestación de los diferentes Servicios médicos, quirúrgicos y de diagnóstico clínico en los centros de Salud y unidades intermedias. En este rubro se incluye la Venta de servicios al Régimen subsidiado, Régimen Contributivo, Recaudo por ventas en efectivo, Salud Ocupacional, Convenios con las Entidades Territoriales ya sea financiados con recursos propios o con los del Sistema General de Participaciones, Fosyga y ECAT.

POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.

**020352. VENTA OTROS SERVICIOS:**

Rubro para registrar la venta de servicios por conceptos diferentes a los de salud.

**020390. OTROS INGRESOS CORRIENTES NO TRIBUTARIOS:**

Rubro que incluye ingresos por Reintegros y Aprovechamientos y Otros Ingresos generados que no corresponden al objeto social de la ESE. ISABU.

**0207. RECURSOS DE CAPITAL:**

Son los ingresos provenientes de los recursos del crédito interno y/o externo, donaciones, rendimientos financieros, recuperación de cartera y otros recursos de capital.

**B. CLASIFICACIÓN DE LOS EGRESOS:**

**PRESUPUESTO DE GASTOS:**

Contiene las apropiaciones para gastos de personal y generales; aportes, transferencias y participaciones; gastos de operación ya sean de comercialización o producción; servicio de la deuda externa e interna, Inversión y Cuentas por pagar.

**03. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO:**

Son las erogaciones necesarias para el normal desarrollo de las Actividades administrativas y operativas propias de la Institución en el cumplimiento de su objeto social.

**0320. GASTO DE PERSONAL:**

Corresponde a aquellos gastos o remuneración por concepto de gastos que debe hacer el ISABU como contraprestación, de un servicio que se recibe, bien sea por una relación laboral o a través de contratos los cuales se definen como sigue:

**032001-032002-032003-032005. SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NÓMINA:**

Corresponde a la remuneración por concepto de sueldos y demás factores Salariales legalmente establecidos, para los empleados públicos vinculados a la Planta de personal, que desarrollan actividades en la parte administrativa; incluye el pago de sueldos, prima técnica, prima de servicios, prima vacacional, indemnización de vacaciones, prima de navidad bonificación especial de recreación, bonificación de servicios prestados e intereses a las cesantías y retroactivos salariales; regulados por el régimen del empleado oficial.

**032008. SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS – HONORARIOS:**

Son los gastos destinados a atender la contraprestación de servicios prestados en forma transitoria y esporádica por personas Jurídicas y Naturales para que presten servicios profesionales y otros cuando no puedan ser desarrollados por personal de Planta; Incluye los gastos del personal que se vincule en forma ocasional para desarrollar actividades netamente temporales. Por este rubro se podrá pagar los honorarios de los miembros de las juntas directivas.

**032010. REMUNERACIÓN POR SERVICIOS TÉCNICOS:**

Pago por servicios calificados a personas naturales o jurídicas que se prestan en forma continua para asuntos propios del organismo de salud, los cuales no pueden ser atendidos con personal de planta o que se requieran conocimientos especializados y están sujetos al régimen contractual vigente.

**032014. CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PRIVADO:**

Comprende las contribuciones legales que debe hacer el órgano como empleador que tiene como base la norma de personal de planta destinadas a entidades del sector privado tales como caja de compensación familiar, fondos administradores de cesantías y pensiones, empresas promotoras de salud privada así como las administradoras privadas de aportes que se destinan para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.

**032015. CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PÚBLICO:**

Comprende las contribuciones legales que debe hacer el órgano como empleador que tiene como base la norma de personal de planta destinadas a entidades del sector publico tales como ICBF, sena, fondo nacional del ahorro, fondos administradores de cesantías y pensiones, empresas promotoras de salud publica. Así como las administradoras publica de aportes que se destinan para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**0321. GASTOS GENERALES:**

Este objeto del gasto involucra la compra de bienes muebles tangibles e intangibles duraderos y de consumo, destinados a apoyar logísticamente el desarrollo de las funciones de la Empresa, como compra de equipos, materiales y suministros, papelería – impresos; así como la contratación y el pago de personas naturales y jurídicas por la prestación de un servicio que complementa el desarrollo de las Funciones de la empresa y permiten mantener y proteger los bienes de su propiedad o están a su cargo. Incluye entre otros el pago de servicios públicos, mantenimientos, capacitación a personal, comunicación y transporte, software, licencias, seguros, impresos y publicaciones, viáticos y gastos de viaje, gastos imprevistos, gastos judiciales, arrendamientos, bienestar social, sistema gestión de la calidad, otros gastos generales, gastos financieros.

**032101. IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES:**

Con cargo a este rubro se atenderán los gastos ocasionados por concepto de impuestos e intereses de los mismos, estampillas, gastos notariales y de registro, placas y multas que la autoridad competente le imponga a la ESE ISABU, en cumplimiento de su objeto social.

**0323. TRANSFERENCIAS CORRIENTES:**

Incluye trasferencias sector privado, trasferencias al sector público, trasferencias de previsión social pensiones y jubilaciones, y trasferencias por sentencias y conciliaciones

**032301. TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO:**

Son recursos que transfiere la ESE ISABU con entidades privadas como ASEHISAN por la cuota de afiliación y sostenimiento.

**032302-032304. TRANSFERENCIAS AL SECTOR PÚBLICO ORDEN NACIONAL Y MUNICIPAL:**

Son recursos que transfiere la ESE ISABU a entidades públicas como: la Contraloría Municipal por cuota de auditaje y a la Supersalud por cuota de vigilancia.

**032310. TRANSFERENCIAS DE PREVISIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL- PENSIONES Y JUBILACIONES:**

Son los gastos por concepto de nóminas de pensionados y jubilados que la empresa hace directamente en los términos señalados en normas legales. Además contempla el pago de bonos pensionales de personal que labora en la alcaldía y que fueron empleados de la ESE ISABU.

**032320. TRANSFERENCIAS POR SENTENCIAS Y CONCILIACIONES:**

Son los gastos por otros conceptos que la empresa hace directamente en los términos señalados en normas legales.

**0325. GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN:**

Gastos que se realizan para adquirir bienes y servicios destinados a la comercialización y prestación del servicio dentro del normal desarrollo del objeto social de la E. S. E. ISABU, como son medicamentos, productos de planificación familiar y PyP, material médico quirúrgico, material odontológico, material para laboratorio y material para imágenes diagnósticas.

**04. SERVICIO DE LA DEUDA:**



**POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.**

Representa el valor aprobado para atender el servicio de la deuda interna, por amortizaciones de capital, intereses, comisiones e imprevistos. los créditos de Tesorería no tienen efectos presupuestales y deben ser pagados en un plazo menor de un año. Los intereses que se generen se cancelaran con cargo al servicio de la deuda.

**05. GASTOS DE INVERSIÓN:**

Representa las cifras de los diferentes programas, subprogramas y proyectos de inversión pública, aprobados y por ejecutar en el presupuesto de inversión de la vigencia, incorporados en el Plan Operativo Anual de Inversiones.

**08. CUENTAS POR PAGAR PROYECTADAS:**

Representa el valor de las obligaciones, adquiridas con el presupuesto de la vigencia anterior, que se encuentran pendientes de pago y se constituyen al inicio de la vigencia de conformidad con las normas legales y vigentes. Corresponde al cálculo de las cuentas por pagar proyectadas a diciembre 31 de 2011; esto es, que una vez se efectuó el cierre presupuestal y contable de la vigencia se ajustará al presupuesto del 2012.

**TERCERA PARTE**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTICULO CUARTO: RECUPERACIÓN DE CARTERA.** Teniendo en cuenta que la ESE ISABU vendió servicios de salud a crédito que no fueron cancelados durante la vigencia fiscal del año 2011 y aplicando el principio de la contabilidad pública de la prudencia, este rubro se presenta en \$1.800.000.000.00; los valores por concepto de recuperación de cartera que excedan el monto anterior, se adicionarán también al presupuesto, previa certificación de la Tesorera de la entidad y aprobación de su Junta Directiva.

**ARTICULO QUINTO: CUENTAS POR PAGAR.** Son aquellas obligaciones que contando con su apropiación presupuestal, su pago se efectúa en la siguiente vigencia. (Art.13 Decreto 115/1.996). En el presente acuerdo se proyectan las Cuentas por pagar en \$2.000.000.000; suma que se ajustará en junta directiva del año 2.012; una vez se obtengan valores definitivos, según el cierre del ejercicio contable de la vigencia 2.011.

**ARTICULO SEXTO: DISPONIBILIDAD INICIAL.** Resulta del saldo en la cuenta de Efectivo (caja, bancos e inversiones) existente en el Balance General a 31 de diciembre de cada vigencia. En el presente acuerdo se proyectó una disponibilidad inicial de \$200.000.000; suma que se ajustará en junta directiva del año 2.012; una vez se obtengan valores definitivos, según el cierre del ejercicio contable de la vigencia 2.011.

**ARTICULO SÉPTIMO:** El control administrativo y económico del presupuesto de la ESE ISABU será ejercicio por la Junta Directiva de la ESE ISABU, sin perjuicio de las actividades de control numérico legal que le corresponde ejercer a la respectiva Contraloría. La ESE ISABU velará por el estricto cumplimiento de las normas presupuestales y fiscales de sus diferentes niveles

**ARTICULO OCTAVO:** la ESE ISABU ejercerá un seguimiento financiero permanente a los estimativos de recaudos, recursos propios y el Sistema General de Participación previstos en su presupuesto, para lo cual adoptará las medidas que considere pertinentes.

**ARTICULO NOVENO:** además de la responsabilidad penal a que haya lugar, serán solidariamente responsables de los perjuicios que pueda ocasionar por su comportamiento.

a. El ordenador del gasto o cualquier otro funcionario que asuma a nombre de la ESE ISABU, obligaciones no autorizadas en la ley, o se expidan giros para el pago de las mismas.

**POR EL CUAL SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ESE ISABU PARA LA VIGENCIA FISCAL DE 2012.**

b. Los funcionarios que contabilicen o registren presupuestalmente obligaciones contraídas contra expresa prohibición o elaboren giros para el pago de las mismas.

c. Los funcionarios que constituyan reserva de caja de apropiación, contraviniendo las disposiciones que regulan la materia.

**PARAGRAFO:** los ordenadores, pagadores y demás funcionarios responsables, que estando disponibles los fondos y legalizados los compromisos, demoren sin justa causa la cancelación o pago, incurrirán en causal de mala conducta.

**ARTICULO DÉCIMO:** La adquisición de bienes y servicios se regirán por la ley con estricta sujeción al manual de contratación de la ESE ISABU.

**ARTÍCULO DECIMOPRIMERO:** Los contratos que celebre la ESE están limitados en su cuantía al monto disponible de la apropiación presupuestal.

**ARTICULO DECIMOSEGUNDO:** La Contraloría Municipal ejercerá la vigilancia fiscal de la ejecución del presupuesto de los diferentes niveles de atención.

**ARTICULO DECIMOTERCERO:** Facúltase al Gerente, para corregir los errores aritméticos, de cálculo porcentuales y equilibrio presupuestal que con base en las disposiciones legales tenga el presente Acuerdo, previo visto bueno de la Junta Directiva.

**ARTÍCULO DECIMO CUARTO: VIGENCIA.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y surte efectos legales desde el Primero 1º de Enero de 2012 hasta el 31 de Diciembre de 2012.

**COMUNIQUESE Y CÚMPLASE,**

Dado en Bucaramanga, a los Veintitrés (23) días del mes de Diciembre de 2011.



**LUZ ALBA SERRANO SÁNCHEZ**  
Apoderada del Alcalde de Bucaramanga  
Presidenta de la Junta Directiva



**PAULO CÉSAR PEDRAZA GÓMEZ**  
Gerente (E) ESE ISABU  
Secretario de la Junta Directiva

P y E: CLAUDIA ANGELICA SANDOVAL

REVISARON: GERMÁN AUGUSTO MUTIS  
Subdirector Administrativo

OSMIN ALEXANDER SAAVEDRA LAGOS  
Jefe Oficina Asesora Jurídica