



"ASOTRAMSOLC"

ASOCIACION SINDICAL DE TRABAJADORES Y SERVIDORES PUBLICOS
MUNICIPALES SOLIDARIOS DE COLOMBIA
Nit. 900085077-4

Personería jurídica N° 02511 de Noviembre 29 de 2005 del Mintrat
Jamundi - Colombia



No. 2019-4173010-011338-2

Asunto: REMISION DE ESTUDIOS D
E CARGAS LABORALES Y ESCALA G

Fecha Radicado 04/02/2019 01:27:13



ALCALDÍA DE
SANTIAGO DE CALI

Usuario Radicador JOSE ROBAYO Folios:
Destino Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano
Remite (EMP) ASOTRAMSOLC ID: 900089077-4
Visite Nuestra Página - <http://www.cali.gov.co>
Santiago de Cali (Valle del Cauca) Cam Torre Alcaldía, Línea 195

Santiago de Cali, 30 enero 2019
OFICIO N° ASTSC-0022-2019



201941730100113382

Señores:

Desarrollo Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional:

Alcaldía de Santiago de Cali:

Atto.: Dr. HUGO JAVIER BUITRAGO MADRID, Director

Atto.: Dr. CARLOS ALBERTO BURGOS, Subdirector

E. S. D.

ASUNTO: REMISIÓN ESTUDIOS DE CARGAS LABORALES Y ESCALA GRADADA DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO -E.S.E.- RED LADERA Y RED NORTE Y ACUERDO DE LA RED ORIENTE 08 DE JUNIO DE 2015.

Adjunto remitimos copia de los ESTUDIOS DE CARGAS LABORALES Y ESCALA GRADADA de las Empresas Sociales del Estado -E.S.E.s- : RED LADERA y RED NORTE y el Acuerdo de la Red Oriente 08 de junio de 2015, atinentes al tema.

Lo anterior, de acuerdo a lo dialogado con ustedes sobre el tema.

Agradecemos su atención a la presente.

Cordialmente,

"JUNTA DIRECTIVA NACIONAL DE ASOTRAMSOLC"

ELISA AGNES QUINONES

Presidenta

Copia: Archivo



Santiago de Cali, Octubre 03 de 2018

Fecha 03 octubre 2018
No. De folios 1 + 35
Recibido Por mfe
91

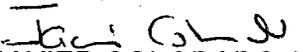
Señora:
ELISA AGNES QUIÑONES.
Presidenta Sindicato "ASOTRAMSOLC".
Carrera 03 Numero 11-32 Edificio Zaccour Oficina 521
Ciudad.

De la manera más atenta y en respuesta a su petición, adjunto el Estudio Técnico: Estructura Salarial Ponderada por Puntos y Escala Salarial Gradada por Niveles Jerárquicos de la Entidad.

Lo anterior se fundamenta en lo establecido en el Artículo 16, numeral 5 del Acuerdo Municipal 106 de 2003.

Se anexa lo enunciado, (35 Folios)

Atentamente,


JAVIER COLORADO ANGEL
Gerente
Red de Salud de Ladera E.S.E

Sede Administrativa
Carrera 24A # 4-08, Barrio Miraflores PBX: +57 (2) 608 01 24
Santiago de Cali - Valle del Cauca
www.saludladera.gov.co



RED DE SALUD DE LADERA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

***ESTUDIO TÉCNICO
ESTRUCTURA SALARIAL PONDERADA POR PUNTOS Y
ESCALA SALARIAL GRADADA POR NIVELES JERÁRQUICOS***

**RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.
Santiago de Cali**



4

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. OBJETIVOS	5
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. MARCO TEÓRICO.....	8
4. METODOLOGÍA.....	10
5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.....	13
6. ESCALA PONDERADA POR PUNTOS.....	17
7. ESCALA SALARIAL GRADADA	28
8. RECOMENDACIONES	35
9. BIBLIOGRAFÍA	36



5

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Escala Salarial gradada propuesta 2015.....	11
Tabla 2 Factores y Subfactores de valuación de cargos	12
Tabla 3 Ponderación de factores por nivel jerárquico.....	14
Tabla 4 Ponderación porcentual de subfactores	15
Tabla 5 Categorías de educación por nivel jerárquico.....	16
Tabla 6 Ponderación de factores nivel Asistencial	18
Tabla 7 Ponderación de factores nivel Técnico General	18
Tabla 8 Ponderación del nivel Técnico Auxiliar de Enfermería y Técnico Administrativo	19
Tabla 9 Ponderación de factores nivel Profesional Servicio Social Obligatorio	19
Tabla 10 Ponderación de factores nivel Profesional Universitario	20
Tabla 11 Ponderación de factores nivel Profesional Odontólogo, Médico General y Especialista	20
Tabla 12 Ponderación de factores nivel Asesor	21
Tabla 13 Ponderación de factores nivel Directivo	21
Tabla 14 Escala ponderada por puntos	25
Tabla 15 A.B.M. con valor de punto a \$ 3.023,95	28
Tabla 16 A.B.M. con valor de punto a \$ 3.024	29
Tabla 17 Escala de A.B.M. de los empleos a pesos de 2017.....	30
Tabla 18 Costo de implantación de la escala salarial gradada.....	30
Tabla 19 Costo de implantación escala salarial gradada agrupada.....	31
Tabla 20 Asignaciones Básicas Mensuales de Médicos y Odontólogos	31
Tabla 21 Costo de implantación para planta provista.....	32
Tabla 22 Nomenclatura de conformidad Decreto 785 de 2005	33
Tabla 23 Costo por ABM de la Planta Global Aprobada.....	34



INTRODUCCIÓN

En el presente documento, técnico de producto, se consolidan los resultados del estudio de análisis de cargos de la Red de Salud de Ladera Empresa Social del Estado (ESE LADERA), de conformidad con su ubicación en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos para los entes territoriales en el Decreto 785 de 2005, asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, con el fin de determinar los grados y escala salarial por nivel jerárquico.

La estructura salarial es resultado del proceso de investigación, estudio y análisis de documentos y normatividad que rige al sector salud en Colombia y en especial para las Empresas Sociales del Estado.

El establecimiento de la escala salarial ponderada por puntos debe dar respuesta a la identificación de jerarquías, naturaleza general de las funciones, conocimiento, competencia, niveles de responsabilidad, esfuerzo y riesgo inherentes al empleo que va a desempeñar el funcionario o servidor público, lo que conlleva a la necesidad de remunerar el servicio a recibir de tal manera que exista correlación entre los factores antes descritos y los emolumentos percibidos por el empleado, como contraprestación por sus servicios.

La actividad se desarrolló mediante recopilación, estudio, análisis y consolidación de documentos y normatividad vigente para la ESE LADERA.

1. OBJETIVOS

GENERAL:

Elaborar la estructura salarial de la Red de Salud de Ladera ESE de conformidad con las disposiciones legales vigentes, las normas que rigen para las Empresa Sociales del Estado en Colombia y las metodologías y estrategias establecidas por la ESE LADERA.

ESPECÍFICOS:

- Identificar la estructura de cargos y políticas salariales de la ESE LADERA.
- Aplicar metodologías técnico científicas para construir la escala de salarios ponderada por factores y subfactores.
- Elaborar una propuesta de escala salarial gradada para los cargos de los niveles jerárquicos asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo de la ESE LADERA.
- Dar a conocer la estructura salarial de la ESE LADERA bajo los principios de ser internamente equitativa y externamente competitiva.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para la gestión de la escala salarial gradada y ponderada por factores y subfactores.



2. JUSTIFICACIÓN

La Red de Salud de Ladera E.S.E. requiere determinar el grado de remuneración de los cargos aprobados en planta general de empleos, tanto en el acto administrativo de aprobación de planta, como en el manual específico de funciones y de competencias laborales vigente, de tal forma que la gestión del talento humano tengan definido el nivel jerárquico del cargo y su correspondiente remuneración que facilite tanto la asignación de las partidas presupuestales como el conocimiento público del grado de remuneración a percibir cuando participe en convocatorias para reclutamiento y selección de personal.

La estructura salarial de la ESE LADERA tiene como propósito lograr un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa, de tal forma que se cumpla con el principio rector de la gestión de sueldos y salarios de a igual trabajo y condiciones del trabajo iguales, corresponde igual salario o en palabras más simples se remunere el servicio personal con el salario justo.

En el presente estudio se determinan las asignaciones básicas mensuales para cada nivel jerárquico y sus respectivos cargos de conformidad con un método científico que garantiza el establecimiento de los sueldos para cada cargo sin incurrir en un modelo caprichoso y subjetivo que vulnere el derecho a la equidad laboral, de manera que al empleado o trabajador o servidor público se le remunere de acuerdo con la importancia y responsabilidad que tiene en el desempeño de sus labores.

Para el efecto se debe tener presente que:

- Los empleos no pertenecen a las dependencias sino a la entidad, sin descartar que cada dependencia o proceso deba disponer de un mínimo de



9

- cargos que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones o productos o servicios que requiere la comunidad.
- La planta de personal es el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con un sistema de nomenclatura y clasificación vigente y aplicable a la Red de Salud de Ladera E.S.E.
 - El sistema de nomenclatura y clasificación de empleos es una ordenación sistemática de las distintas denominaciones de empleo dentro de cada uno de los niveles jerárquicos determinados por las normas vigentes, para el orden territorial se encuentran en el Decreto Ley 785 de 2005 y demás normas que lo modifiquen o adicionen.
 - El establecimiento de los grados salariales deberá dar respuesta a la identificación de jerarquías, naturaleza general de las funciones, conocimiento, competencia, niveles de responsabilidad, esfuerzo y riesgo inherentes al empleo que va a desempeñar, lo que conlleva a la necesidad de remunerar el servicio a prestar de tal manera que exista correlación entre los factores antes descritos y los emolumentos recibidos por el empleado, como contraprestación por sus servicios.
 - La escala salarial establece una asignación básica mensual de acuerdo al grado y nivel de los empleados de la Red de Salud de Ladera E.S.E.
 - El grado salarial es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada nivel jerárquico de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.



10

3. MARCO TEÓRICO

Para la construcción de la estructura salarial de la ESE LADERA se utilizó el Método de puntos por factor.

Es considerado uno de los más precisos y completos, al medir el cargo de acuerdo con la importancia de los diferentes factores y subfactores del mismo, que se refleja en una escala de puntaje ascendente.

Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Existen unas características comunes en cada nivel jerárquico de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los grados para los cargos de cada nivel, se admite para cada característica una importancia diferente.

El sistema de puntuación define los factores y subfactores y los grados de remuneración para cada nivel jerárquico. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

- **Selección de los factores de valoración.** Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Para la ESE LADERA el grupo de factores es: Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en Equipo.
- **Ponderación de los factores.** La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los empleos. La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los



empleos. Se utilizó el peso porcentual con que cada factor es considerado en la valoración de los cargos y se realizó con participación de representantes de la ESE LADERA.

- **Ponderación de los subfactores.** La ponderación de subfactores se hace de acuerdo con su importancia relativa y tienen una traducción a puntos, tal y como refleja en la tabla de valoración de subfactores.
- **Establecimiento de grados.** Definido el peso de cada factor, se determina el número de grados en que debemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados cumple la regla de tres (3) más o menos dos (2), pero puede ampliarse hasta máximo diez (10) si las condiciones de la empresa lo requieren. Como regla general no deben pasar de seis (6). Normalmente, se consigue una buena división con cinco (5) grados.
- **Diseño de la estructura salarial.** Corresponde a la aplicación de métodos científicos que permiten concluir que el establecimiento de las asignaciones básicas mensuales (ABM) para cada cargo no es un proceso caprichoso y subjetivo, sino que es producto de un estudio serio cuyo propósito es la equidad laboral, que se evidencia con el pago al funcionario o trabajador o servidor público de acuerdo con la importancia y responsabilidad que tiene en el desempeño de sus labores.

4. METODOLOGÍA

Para diseñar los aspectos a valorar en este ejercicio se parte de la revisión documental de la escala salarial de la Administración Central de Santiago de Cali - ACSA, el reconocimiento de las normas de orden legal nacional vigentes, Decretos 995 y 999 de 2017, las restricciones de orden general y particular para el sector Empresa Social del estado y las características de la escala salarial vigente en la ESE LADERA y se procedió a definir el método cualitativo y cuantitativo de valuación por puntos como instrumento de gestión de la información.

Método cualitativo

En el método cualitativo desarrollado en el presente estudio se toma la descripción del puesto como un todo. Este método, utilizado desde el análisis de las cargas laborales, permitió establecer los niveles jerárquicos presentes en la ESE LADERA y determinar el grado del cargo desde los siguientes factores: Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en equipo.

Igualmente se reconocen las normas vigentes sobre reubicación de los cargos según formación académica requerida, en especial la Ley 1064 de 2006 y demás normas que la regulan, complementan y modifican y de obligatoria aplicación en el sector salud.

La valuación se desarrolló mediante revisión y análisis documental.

Tabla 1 Escala Salarial gradada propuesta 2015

ESCALA SALARIAL ESE LADERA 2015					
GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01			2.079.133	1.563.947	1.158.850
02			2.337.879	1.887.317	1.211.326
03			2.465.044		1.243.149
04	5.544.057		2.586.962		1.418.163
05			2.729.977		1.523.311
06	9.011.517		2.954.191		1.887.317
07			3.465.035		
08			3.755.790		
09			4.177.773		
10			4.331.295		
TOPE	10.394.377	8.308.552	5.804.191	2.251.917	2.130.300

Fuente: Informe Escala Salarial ESE Ladera UAO Mayo 2015

Método cuantitativo

Se establecen los puntos por factor y el peso ponderado de cada uno de sus subfactores. El equipo de trabajo establece las matrices de subfactores a evaluar por cada factor: Formación, Responsabilidad, Gestión y trabajo en equipo, para los cuales se establece un peso específico que sumado corresponde al peso ponderado de cada factor establecido.

Para la valuación de cargos de la ESE LADERA se consideraron dieciséis (16) subfactores, con peso porcentual ponderado establecido en equipo trabajo colaborativo con los representantes de la empresa social del estado, que posteriormente se convierte en puntos para la valuación de los cargos y en base para el diseño de la estructura salarial.

El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

En la tabla se presentan los factores y subfactores de valuación de cargos para la ESE LADERA.



74

Tabla 2 Factores y Subfactores de valuación de cargos

RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.	
FACTOR	SUBFACTOR
1. FORMACIÓN	1.1 Educación
	1.2 Conocimientos básicos
	1.3 Experiencia
2. RESPONSABILIDAD	2.1 Equipos, materiales
	2.2 Dinero y/o valores
	2.3 Contactos
	2.4 Registros e informes
	2.5 Supervisión ejercida
3. GESTIÓN	3.1 Liderazgo
	3.2 Planeación
	3.3 Ejecución
	3.4 Control
	3.5 Toma decisiones
4. TRABAJO EN EQUIPO	4.1 Cooperación
	4.2 Compromiso
	4.3 Resultados

Fuente: Elaboración del Consultor

5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

5.1. Preparación del proceso

La revisión documental es parte fundamental del estudio para la aplicación del grado salarial dentro de la Red de Salud de Ladera E.S.E., se revisó el manual de Funciones de la Entidad y su ajuste al Decreto 2484 de 2014 del cual se concluye:

5.1.1. **Nivel directivo:** Busca profesionales en disciplinas academias del núcleo básico del conocimiento afines a la administración pública y salud y con especialización en áreas relacionadas.

5.1.2. **Nivel Asesor:** No tiene cargos para vincular en este nivel jerárquico. No obstante se prevé un grado para la consistencia y coherencia de la escala salarial ponderada por puntos y grados de remuneración.

5.1.3. **Nivel Profesional:** Busca profesionales con Título profesional y experiencia profesional relacionada y un (1) solo cargo para profesional especializado de conformidad con el Acuerdo 192 de 2017 emanado de la Junta Directiva el día 31 de julio de 2017.

5.1.4. **Nivel Técnico:** Busca personal calificado formado como técnico en los tres niveles establecidos en Colombia: Tecnólogo universitario o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior, o Técnico Profesional universitario o Técnico Laboral por Competencias y experiencia laboral relacionada. Se debe aplicar el ordenamiento contenido en la Ley 1064 de 2006.

5.1.5. **Nivel Asistencial:** Busca Bachilleres Técnicos o Académicos con Curso específico en Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano superior a 160 horas o Bachilleres Básicos con Curso específico en Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano superior a 640 horas y experiencia laboral relacionada. Se deben reubicar los cargos de Auxiliar de enfermería, Laboratorio Clínico e Higienistas Orales.

5.2. Proposiciones a considerar

Cada nivel jerárquico de cargos se integra con factores que determinan su contenido y exigencias; con componentes comunes para el sector salud en Colombia.

En todos los niveles jerárquicos presentes en la ESE LADERA se consideran Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en Equipo.

Se tiene como referente la escala salarial de la Administración Central de la Alcaldía de Santiago de Cali y el Decreto 999 de 2017 para establecer mínimos de Asignación Básica Mensual - A.B.M. en los diferentes niveles jerárquicos. La ponderación establecida de factores se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3 Ponderación de factores por nivel jerárquico

RED DE SALUD DE LADERA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (E.S.E.)					
FACTOR	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1. FORMACIÓN	40%	35%	30%	25%	25%
2. RESPONSABILIDAD	20%	25%	25%	40%	40%
3. GESTIÓN	20%	20%	20%	10%	15%
4. TRABAJO EN EQUIPO	20%	20%	25%	25%	20%
GRADOS POR NIVEL	2	1	7	3	2

Fuente: Elaboración del Consultor

La valuación relativa del desempeño de un cargo dentro de la ESE LADERA frente a otro del mismo nivel jerárquico está determinada por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada subfactor. Con el equipo de trabajo de la ESE LADERA y el consultor se ponderaron lo dieciséis (16) subfactores para cada nivel jerárquico así:

Tabla 4 Ponderación porcentual de subfactores

MATRIZ INTEGRADA DE PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES						
FACTOR	SUBFACTOR	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1. FORMACIÓN	1.1 Educación	16%	15%	13%	10%	8%
	1.2 Conocimientos básicos	7%	5%	4%	5%	5%
	1.3 Experiencia	17%	15%	13%	10%	12%
2. RESPONSABILIDAD	2.1 Equipos, materiales	3%	5%	5%	10%	11%
	2.2 Dinero y/o valores	5%	5%	4%	6%	6%
	2.3 Contactos	4%	7%	5%	8%	9%
	2.4 Registros e informes	4%	4%	6%	10%	10%
	2.5 Supervisión ejercida	4%	4%	5%	6%	4%
3. GESTIÓN	3.1 Liderazgo	5%	4%	5%	2%	2%
	3.2 Planeación	5%	5%	6%	2%	2%
	3.3 Ejecución	2%	2%	3%	3%	5%
	3.4 Control	4%	2%	2%	2%	3%
	3.5 Toma decisiones	4%	7%	4%	1%	3%
4. TRABAJO EN EQUIPO	4.1 Cooperación	6%	5%	7%	6%	6%
	4.2 Compromiso	7%	8%	8%	7%	5%
	4.3 Resultados	7%	7%	10%	12%	9%
TOTAL PUNTOS POR SUBFACTORES		100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración del Consultor

En el factor formación subfactor educación se consideraron las siguientes variables para la asignación de puntos en los niveles asistencial, técnico y Profesional, Asesor y Directivo:

Tabla 5 Categorías de educación por nivel jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	CATEGORÍA	FACTOR FORMACIÓN SUBFACTOR EDUCACIÓN
ASISTENCIAL	1	El empleo requiere Aprobación de educación básica primaria
	2	El empleo requiere Aprobación de educación básica secundaria
	3	El empleo requiere Aprobación de un año de educación Media
	4	El empleo requiere Diploma de Bachiller
TÉCNICO	1	El empleo requiere ser Técnico Laboral por Competencias
	2	El empleo requiere ser Técnico Profesional
	3	El empleo requiere ser Tecnólogo
	4	El empleo requiere ser Tecnólogo Especializado
PROFESIONAL ASESOR DIRECTIVO	1	El empleo requiere ser Profesional Universitario
	2	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado
	3	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado nivel Maestría
	4	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado nivel Doctorado

Fuente: Elaboración del Consultor

6. ESCALA PONDERADA POR PUNTOS

La escala ponderada por grados se realiza de acuerdo con el método de puntos, que consiste en asignar peso porcentual (puntos), a los diferentes factores y variables que reflejan la complejidad de los empleos y los requisitos necesarios para su desempeño, haciendo una evaluación de las características propias de cada empleo y valorando la importancia relativa de cada factor en cada uno de los niveles jerárquicos a saber: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

En teoría la evaluación y la valoración de los empleos se estiman más seguramente cuando cada uno de ellos se descompone en partes, o en lo que con frecuencia se tiende a denominar como factores; ellos a su vez se dividen en variables y la valoración de estas generan los grados. Dicho proceso ayuda a determinar los valores relativos de un empleo en relación con los demás.

Los grados se obtienen de sumar los valores de cada factor y variables para cada uno de los niveles jerárquicos teniendo como referencia el puntaje de corte para cada nivel (límite mínimo), más un valor constante (Razón Aritmética).

Al adjudicar a cada nivel el puntaje gradual correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los factores considerados, se construye técnicamente la jerarquía de valores de un mismo nivel jerárquico (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial) frente a los de su igual nivel, pero con mayor asignación salarial y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones en la Red de Salud de Ladera E.S.E., de conformidad con la Ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 785 de 2005, "por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004".

A continuación se presentan las tablas resultantes para cada nivel jerárquico valuado.

Tabla 6 Ponderación de factores nivel Asistencial

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 25%	Educación	8%	2	40	41	40	41	1
	Conocimientos básicos	5%	2	25	26	25	26	1
	Experiencia	12%	2	59	61	59	61	2
RESPONSABILIDAD 40%	Equipos, materiales	11%	2	54	56	54	56	2
	Dinero y/o valores	6%	2	30	31	30	31	1
	Contactos	9%	2	44	45	44	45	1
	Registros e informes	10%	2	50	52	50	52	2
	Supervisión ejercida	4%	2	20	20	20	20	0
GESTIÓN 15%	Liderazgo	2%	2	10	10	10	10	0
	Planeación	2%	2	10	11	10	11	1
	Ejecución	5%	2	25	26	25	26	1
	Control	3%	2	15	16	15	16	1
	Toma decisiones	3%	2	15	15	15	15	0
TRABAJO EN EQUIPO 20%	Cooperación	6%	2	30	31	30	31	1
	Compromiso	5%	2	25	26	25	26	1
	Resultados	9%	2	44	46	44	46	2
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	2	496	513	496	513	17

Fuente: Elaboración del Consultor

Tabla 7 Ponderación de factores nivel Técnico General

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 25%	Educación	10%	3	60	63	60	63	3
	Conocimientos básicos	5%	3	30	31	30	31	1
	Experiencia	10%	3	60	63	60	63	3
RESPONSABILIDAD 40%	Equipos, materiales	10%	3	60	63	60	63	3
	Dinero y/o valores	6%	3	36	38	36	38	2
	Contactos	8%	3	48	50	48	50	2
	Registros e informes	10%	3	60	63	60	63	3
	Supervisión ejercida	6%	3	36	38	36	38	2
GESTIÓN 10%	Liderazgo	2%	3	12	13	12	13	1
	Planeación	2%	3	12	13	12	13	1
	Ejecución	3%	3	18	19	18	19	1
	Control	2%	3	12	13	12	13	1
	Toma decisiones	1%	3	6	6	6	6	0
TRABAJO EN EQUIPO 25%	Cooperación	6%	3	36	38	36	38	2
	Compromiso	7%	3	42	44	42	44	2
	Resultados	12%	3	72	75	72	75	3
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	3	600	630	600	630	30

Fuente: Elaboración del Consultor

Tabla 8 Ponderación del nivel Técnico Auxiliar de Enfermería y Técnico Administrativo

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 25%	Educación	10%	3	79	79	79	0
	Conocimientos básicos	5%	3	40	40	40	0
	Experiencia	10%	3	79	79	79	0
RESPONSABILIDAD 40%	Equipos, materiales	10%	3	79	79	79	0
	Dinero y/o valores	6%	3	47	47	47	0
	Contactos	8%	3	63	63	63	0
	Registros e informes	10%	3	79	79	79	0
	Supervisión ejercida	6%	3	47	47	47	0
GESTIÓN 10%	Liderazgo	2%	3	16	16	16	0
	Planeación	2%	3	16	16	16	0
	Ejecución	3%	3	24	24	24	0
	Control	2%	3	16	16	16	0
	Toma decisiones	1%	3	8	8	8	0
TRABAJO EN EQUIPO 25%	Cooperación	6%	3	47	47	47	0
	Compromiso	7%	3	55	55	55	0
	Resultados	12%	3	95	95	95	0
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	3	790	790	790	0

Tabla 9 Ponderación de factores nivel Profesional Servicio Social Obligatorio

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 30%	Educación	13%	2	110	122	110	122	12
	Conocimientos básicos	4%	2	34	38	34	38	4
	Experiencia	13%	2	110	122	110	122	12
RESPONSABILIDAD 25%	Equipos, materiales	5%	2	42	46	42	46	4
	Dinero y/o valores	4%	2	34	38	34	38	4
	Contactos	5%	2	42	46	42	46	4
	Registros e informes	6%	2	51	56	51	56	5
	Supervisión ejercida	5%	2	42	46	42	46	4
GESTIÓN 20%	Liderazgo	5%	2	42	46	42	46	4
	Planeación	6%	2	51	56	51	56	5
	Ejecución	3%	2	25	28	25	28	3
	Control	2%	2	17	19	17	19	2
	Toma decisiones	4%	2	34	38	34	38	4
TRABAJO EN EQUIPO 25%	Cooperación	7%	2	59	65	59	65	6
	Compromiso	8%	2	68	76	68	76	8
	Resultados	10%	2	84	93	84	93	9
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	2	845	935	845	935	90

Fuente: Elaboración del Consultor

Tabla 10 Ponderación de factores nivel Profesional Universitario

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MÁX	G3	G4	G5	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 30%	Educación	13%	3	142	180	142	161	180	19
	Conocimientos básicos	4%	3	44	56	44	50	56	6
	Experiencia	13%	3	142	180	142	161	180	19
RESPONSABILIDAD 25%	Equipos, materiales	5%	3	55	69	55	62	69	7
	Dinero y/o valores	4%	3	44	56	44	50	56	6
	Contactos	5%	3	55	69	55	62	69	7
	Registros e informes	6%	3	66	84	66	75	84	9
	Supervisión ejercida	5%	3	55	69	55	62	69	7
GESTIÓN 20%	Liderazgo	5%	3	55	69	55	62	69	7
	Planeación	6%	3	66	84	66	75	84	9
	Ejecución	3%	3	33	41	33	37	41	4
	Control	2%	3	22	28	22	25	28	3
	Toma decisiones	4%	3	44	56	44	50	56	6
TRABAJO EN EQUIPO 25%	Cooperación	7%	3	76	96	76	86	96	10
	Compromiso	8%	3	87	111	87	99	111	12
	Resultados	10%	3	109	137	109	123	137	14
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	3	1095	1385	1095	1240	1385	145

Fuente: Elaboración del Consultor

Tabla 11 Ponderación de factores nivel Profesional Odontólogo, Médico General y Especialista

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G6	G7	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 30%	Educación	13%	2	198	227	198	227	29
	Conocimientos básicos	4%	2	61	68	61	70	9
	Experiencia	13%	2	198	227	198	227	29
RESPONSABILIDAD 25%	Equipos, materiales	5%	2	76	87	76	87	11
	Dinero y/o valores	4%	2	61	69	61	70	9
	Contactos	5%	2	76	87	76	87	11
	Registros e informes	6%	2	91	105	91	104	13
	Supervisión ejercida	5%	2	76	87	76	87	11
GESTIÓN 20%	Liderazgo	5%	2	76	87	76	87	11
	Planeación	6%	2	91	105	91	104	13
	Ejecución	3%	2	45	52	45	51	6
	Control	2%	2	30	35	30	34	4
	Toma decisiones	4%	2	61	69	61	70	9
TRABAJO EN EQUIPO 25%	Cooperación	7%	2	106	121	106	121	15
	Compromiso	8%	2	122	139	122	140	18
	Resultados	10%	2	152	175	152	174	22
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	2	1520	1740	1520	1740	220

Fuente: Elaboración del Consultor

23

Tabla 12 Ponderación de factores nivel Asesor

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 35%	Educación	15%	1	295	295	295	0
	Conocimientos básicos	5%	1	98	98	98	0
	Experiencia	15%	1	295	295	295	0
RESPONSABILIDAD 25%	Equipos, materiales	5%	1	98	98	98	0
	Dinero y/o valores	5%	1	98	98	98	0
	Contactos	7%	1	138	138	138	0
	Registros e informes	4%	1	79	79	79	0
	Supervisión ejercida	4%	1	79	79	79	0
GESTIÓN 20%	Liderazgo	4%	1	79	79	79	0
	Planeación	5%	1	98	98	98	0
	Ejecución	2%	1	39	39	39	0
	Control	2%	1	39	39	39	0
	Toma decisiones	7%	1	137	137	137	0
TRABAJO EN EQUIPO 20%	Cooperación	5%	1	98	98	98	0
	Compromiso	8%	1	157	157	157	0
	Resultados	7%	1	138	138	138	0
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	1	1965	1965	1965	0

Fuente: Elaboración del Consultor

Tabla 13 Ponderación de factores nivel Directivo

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN 40%	Educación	16%	2	354	576	354	576	222
	Conocimientos básicos	7%	2	155	255	155	255	100
	Experiencia	17%	2	377	612	377	612	235
RESPONSABILIDAD 20%	Equipos, materiales	3%	2	66	108	66	108	42
	Dinero y/o valores	5%	2	110	179	110	179	69
	Contactos	4%	2	89	144	89	144	55
	Registros e informes	4%	2	89	144	89	144	55
	Supervisión ejercida	4%	2	89	144	89	144	55
GESTIÓN 20%	Liderazgo	5%	2	111	180	111	180	69
	Planeación	5%	2	111	180	111	180	69
	Ejecución	2%	2	43	71	43	71	28
	Control	4%	2	89	144	89	144	55
	Toma decisiones	4%	2	89	144	89	144	55
TRABAJO EN EQUIPO 20%	Cooperación	6%	2	133	215	133	215	82
	Compromiso	7%	2	155	252	155	252	97
	Resultados	7%	2	155	252	155	252	97
RESUMEN DE LA INFORMACIÓN		100%	2	2215	3600	2215	3600	1385

Fuente: Elaboración del Consultor



24

Resultados que permiten establecer la escala ponderada por niveles jerárquicos y grados de la Red de Salud de Ladera Empresa Social del Estado.

6.1. Situación especial en nivel Jerárquico Asistencial

En las valuaciones se observa que en el nivel jerárquico asistencial se excluyen los cargos con código 412 y nomenclatura específica así: Auxiliar de enfermería con asignación básica de \$ 2.279.975, igual a la del cargo Técnico en estadística de salud con código 367, Auxiliar de Laboratorio Clínico con asignación básica de \$ 1.840.236 remuneración muy cercana a la del cargo Técnico en salud con código 323 y asignación de \$1.889.327 y Auxiliar de higiene oral con asignación básica de \$ 1.713.213, los tres cargos requieren para el ejercicio la inscripción en el Registro Único Nacional de Talento Humano en Salud de conformidad con la Ley 1164 de 2007, artículo 18 numeral 2 y el artículo 17 inciso segundo que establece:

"Las ocupaciones corresponden a actividades funcionales de apoyo y complementación a la atención en salud **con base en competencias laborales específicas** relacionadas con los programa de educación no formal."

Situación que se ratifica en el artículo 18 cuando señala como requisito para el ejercicio de las ocupaciones en el numeral 1 acreditar una de las siguientes condiciones académicas:

"b) Certificado otorgado por una institución de educación no formal legalmente reconocida, **para el personal auxiliar en el área de la salud**, en los términos establecidos en la Ley 115 de 1994 y sus reglamentarios;"

La situación general para el Técnico Laboral por Competencias se definió en la Ley 1064 de 2006, artículo 5º. que establece:

"Los certificados de aptitud ocupacional, expedidos por las instituciones acreditadas como de "Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano", **serán reconocidos como requisitos idóneos de formación para acceder a un**



25

Empleo público en el nivel técnico que se señala en el Decreto 785 del 3 de marzo de 2005 y las disposiciones que lo modifiquen o adicionen.”

Lo anterior conlleva a recomendar la reubicación de los cargos relacionados en el nivel jerárquico técnico en el cargo de Técnico Área Salud con código 323 y el grado que le corresponda según la escala salarial gradada contenida en esta propuesta, o que adopte la ESE LADERA, para dar aplicación a un derecho legal que le asiste a todas los empleados que están acreditados como Técnicos Auxiliares de la Salud, que prestan servicios asistenciales en salud a pacientes según las leyes 1064 de 2006 y 1164 de 2007 que no es equivalente al cargo Auxiliar Área Salud con código 412 registrado en el Decreto 785 de 2005, norma anterior a las leyes mencionadas y de menor jerarquía que las mismas.

6.1. Situación especial en nivel Jerárquico Técnico

En el nivel técnico se establece una categoría especial para los funcionarios calificados para prestar el servicio asistencial de enfermería, la cual cobija al Técnico Administrativo actual con código 367 y mayor asignación básica mensual establecida para este nivel en la Red de Salud de ladera ESE. Los servidores públicos Auxiliares de Enfermería tienen responsabilidad directa con la recuperación de la salud de los pacientes clientes o usuarios.

6.2. Situación especial en nivel Jerárquico Profesional

En la valuación se presentan tres (3) tablas, situación que amerita una explicación de fondo. En la ESE LADERA se vinculan profesionales con las siguientes características:

Profesional sin experiencia laboral que deben prestar sus servicios en cumplimiento del Servicio Social Obligatorio para lo cual la ESE LADERA cuenta con 61 cargos de los cuales ha provisto 48 entre Médicos y Enfermeros. Este nivel es de excepción y no corresponde al mínimo para quien acredita título profesional y experiencia laboral o relacionada.



26

En el ámbito nacional se conoce como profesional en primer empleo, situación que da origen a la primera categoría del nivel profesional con dos grados, uno para enfermero y otro para médico, según la situación planteada por la ESE.

Profesional Universitario que debe cumplir con los requisitos de formación académica y experiencia exigidos para el cargo, categoría en la cual se establecen tres grados. La ESE cuenta con 21 empleos entre los cuales hay siete (7) Profesional Universitario Área Salud con código 237, nomenclatura que le asignan al profesional Psicólogo de conformidad con lo establecido en el artículo 1°. de la Ley 1090 de 2006.

Profesional Odontólogo, Médico General y Especializado para los cuales se establecen dos grados, una para la remuneración del odontólogo, normalmente de medio tiempo y otra para el médico y el especializado dadas las situaciones propias del mercado. Con la propuesta se corrige los valores de las asignaciones básicas para cargos con dedicación inferior a ocho (8) horas día.

Entre las tres categorías se conforma una escala de siete grados que armoniza la escala ponderada de cargos de la ESE LADERA.

6.3. Situación especial en nivel Jerárquico Asesor

La ESE LADERA no presenta el cargo en la Planta de Empleos, pero se establece en la escala para armonizar el resultado con los cinco (5) niveles jerárquicos de cargos establecidos en el decreto 785 de 2005.

6.4. Escala de cargos ponderada por puntos

Con las observaciones anteriores se construye la escala ponderada por puntos.

En la tabla se puede observar que la escala de puntos inicia en cuatrocientos noventa y seis (496) puntos y termina en tres mil seiscientos (3.600) puntos.

Se establece que el nivel jerárquico técnico tiene dos (2) categorías: el de técnico general y el técnico auxiliar de enfermería para los cuales existe remuneración de nivel especial en asignación básica mensual en la ESE LADERA.

Tabla 14 Escala ponderada por puntos

NIVEL JERÁRQUICO		ESCALA	PUNTOS	GRADOS	CARGOS
ASISTENCIAL	SALUD	1	496	01	1
	PROMOTOR		496		15
	CONSULTORIO	2	513	02	4
TÉCNICO	HIGIENISTA	3	600	01	2
	LABORATORIO	4	630	02	4
			630		4
	ENFERMERÍA	5	790	03	19
PROFESIONAL	S.S. ENFERMERO	6	845	01	5
	S.S. MÉDICO	7	935	02	43
	UNIVERSITARIO	8	1.095	03	2
			1.095		8
		9	1.240	04	1
		10	1.385	05	3
	ODONTÓLOGO	11	1.520	06	5
	MEDICO	12	1.740	07	11
ESPECIALIZADO	1.740		1		
ASESOR		13	1.965	01	0
DIRECTIVO	PRIMER NIVEL	14	2.215	01	5
	GERENTE E.S.E.	15	3.600	02	1
TOTAL CARGOS PROVISTOS					134

Fuente: Elaboración del Consultor

Se establece que el nivel jerárquico profesional tiene tres (3) categorías: el de servicio social obligatorio, el profesional universitario y el profesional odontólogo, médico y especializado, para los cuales existe estrategia particular para la determinación de la asignación básica mensual en la ESE LADERA.

Es importante señalar que en el nivel técnico se ubicaron los cargos de auxiliar área de salud que deben prestar servicios de salud previo certificado mediante la inscripción en el Registro Único Nacional, dando cumplimiento a las Leyes 1064 de 2006 y 1164 de 2007, mandatos de orden superior que no se ha tenido presente en la actualización del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.

En el nivel técnico se establece una categoría especial para el Técnico Auxiliar de Enfermería y Técnico Administrativo con mayor grado de remuneración.



28

La acción permite administrativamente armonizar la escala de remuneración salarial y cumplir el mandato legal establecido desde 2006 para los técnicos laborales y específicamente para los auxiliares de salud desde 2007.

7. ESCALA SALARIAL GRADADA

Entendido que la escala de salarios existente en la ESE LADERA requiere un nuevo soporte técnico documental, se propone una combinación entre la escala existente y la ponderada por puntos, de tal manera que se construya una propia para la entidad con base en los niveles salariales existentes para la vigencia 2017.

Al asignar un valor en pesos por punto se obtiene la escala salarial gradada correspondiente a la Red de Salud de LADERA E.S.E. El análisis de sensibilidad para la fijación del valor en pesos por punto permite establecer que debe oscilar entre \$ 3.023,95 y \$ 3.024,00. Con el primero se presenta una disminución en asignación básica en los niveles asesor y directivo lo cual no es permitido legalmente. Ver la tabla correspondiente.

Tabla 15 A.B.M. con valor de punto a \$ 3.023,95

NIVEL	Escala	Puntos	ABMxPtos	ABM 2017	Diferencia
ASISTENCIAL	1	496	1.499.879	1.399.950	99.929
		496	1.499.879	1.463.344	36.535
	2	513	1.551.286	1.501.788	49.498
TÉCNICO	3	600	1.814.370	1.713.213	101.157
		630	1.905.089	1.840.236	64.853
	4	630	1.905.089	1.889.327	15.762
	5	790	2.388.921	2.279.975	108.946
PROFESIONAL	6	845	2.555.238	2.511.699	43.539
		935	2.827.393	2.824.277	3.116
	8	1.095	3.311.225	2.824.275	486.950
		1.095	3.311.225	3.125.181	186.044
		1.095	3.311.225	3.297.952	13.273
	9	1.240	3.749.698	3.568.812	180.886
	10	1.385	4.188.171	4.185.938	2.233
11	1.520	4.596.404	4.537.186	59.218	
12	1.740	5.261.673	5.046.962	214.711	
		1.740	5.261.673	5.232.425	29.248
ASESOR	13	1.965	5.942.062	5.942.160	-98
DIRECTIVO	14	2.215	6.698.049	6.697.503	546
		3.600	10.886.220	10.886.371	-151

Fuente: Elaboración del Consultor

Con un valor por punto de \$ 3.024 todas las asignaciones básicas mensuales requieren ajustarse con valores que oscilan entre veintinueve pesos (\$ 29) y \$487.005, cumple con el precepto constitucional de situación más favorable al trabajador, NO impacta significativamente el equilibrio económico, presupuestal y financiero de la entidad y por tanto se debería acoger.

Tabla 16 A.B.M. con valor de punto a \$ 3.024

NIVEL	Escala	Puntos	ABMxPtos	ABM 2017	Diferencia
ASISTENCIAL	1	496	1.499.904	1.399.950	99.954
		496	1.499.904	1.463.344	36.560
	2	513	1.551.312	1.501.788	49.524
TÉCNICO	3	600	1.814.400	1.713.213	101.187
	4	630	1.905.120	1.840.236	64.884
		630	1.905.120	1.889.327	15.793
	5	790	2.388.960	2.279.975	108.985
PROFESIONAL	6	845	2.555.280	2.511.699	43.581
	7	935	2.827.440	2.824.277	3.163
	8	1.095	3.311.280	2.824.275	→ 487.005
		1.095	3.311.280	3.125.181	186.099
		1.095	3.311.280	3.297.952	13.328
	9	1.240	3.749.760	3.568.812	180.948
	10	1.385	4.188.240	4.185.938	2.302
	11	1.520	4.596.480	4.537.186	59.294
12	1.740	5.261.760	5.046.962	214.798	
	1.740	5.261.760	5.232.425	29.335	
ASESOR	13	1.965	5.942.160	5.942.160	0
DIRECTIVO	14	2.215	6.698.160	6.697.503	657
	15	3.600	10.886.400	10.886.371	→ 29

Fuente: Elaboración del Consultor

Con base en este resultado la escala salarial ponderada por puntos y gradada por pesos de la Red de Salud de Ladera Empresa Social del Estado tendría los siguientes grados de remuneración por nivel jerárquico: Directivo dos (2), Asesor uno (1), Profesional siete (7), Técnico tres (3) y Asistencial dos (2).

Escala ponderada de grados salariales consistente para todos los fines legales y técnicos y que debe ser adoptada por Acuerdo de la Junta Directiva previa solicitud y presentación del Gerente de la Red de Salud de Ladera Empresa Social del Estado.

La escala salarial gradada para la Red de Salud de Ladera E.S.E. conforme a los datos anteriores es la siguiente.

Tabla 17 Escala de A.B.M. de los empleos a pesos de 2017

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01	6.698.160	5.942.160	2.555.280	1.814.400	1.499.904
02	10.886.400		2.827.440	1.905.120	1.551.312
03			3.311.280	2.388.960	
04			3.749.760		
05			4.188.240		
06			4.596.480		
07			5.261.760		

Fuente: Elaboración del Consultor

7.1. Costo de implementación

Tabla 18 Costo de implantación de la escala salarial gradada

NIVEL	Escala	Puntos	ABMxPtos	ABM 2017	Diferencia	Cargos	Implantación
ASISTENCIAL	1	496	1.499.904	1.399.950	99.954	1	99.954
		496	1.499.904	1.463.344	36.560	15	548.400
	2	513	1.551.312	1.501.788	49.524	4	198.096
TÉCNICO	3	600	1.814.400	1.713.213	101.187	2	202.374
	4	630	1.905.120	1.840.236	64.884	4	259.536
		630	1.905.120	1.889.327	15.793	4	63.172
	5	790	2.388.960	2.279.975	108.985	19	2.070.715
	6	845	2.555.280	2.511.699	43.581	5	217.905
PROFESIONAL	7	935	2.827.440	2.824.277	3.163	43	136.009
		1.095	3.311.280	2.824.275	487.005	1	487.005
	8	1.095	3.311.280	3.125.181	186.099	1	186.099
		1.095	3.311.280	3.297.952	13.328	8	106.624
		1.240	3.749.760	3.568.812	180.948	1	180.948
	9	1.385	4.188.240	4.185.938	2.302	3	6.906
	10	1.520	4.596.480	4.537.186	59.294	5	140.825
	11	1.740	5.261.760	5.046.962	214.798	11	290.858
1.740		5.261.760	5.232.425	29.335	1	29.335	
ASESOR	13	1.965	5.942.160	5.942.160	0	0	0
DIRECTIVO	14	2.215	6.698.160	6.697.503	657	5	3.285
	15	3.600	10.886.400	10.886.371	29	1	29
VALOR DEL PUNTO		\$ 3.024	TOTAL CARGOS Y COSTO MES			134	\$ 5.228.075

Fuente: Elaboración del Consultor

La tabla permite establecer un costo de implantación de CINCO MILLONES DOSCIENTOS VEINTIOCHO MIL SETENTA Y CINCO PESOS (\$5.228.075) mensuales, sin incluir la carga prestacional.

32

Se corrige el error de tener asignaciones básicas mes que no guardan la proporcionalidad frente a la asignación básica mensual para el cargo de tiempo completo, con jornada de ocho (8) horas día.

Tabla 19 Costo de implantación escala salarial gradada agrupada

NIVEL	Escala	Puntos	ABMxPtos	ABM 2017	Diferencia	Cargos	Implantación
ASISTENCIAL	1	496	1.499.904	1.463.344	36.560	16	648.354
	2	513	1.551.312	1.501.788	49.524	4	198.096
TÉCNICO	3	600	1.814.400	1.713.213	101.187	2	202.374
	4	630	1.905.120	1.889.327	15.793	8	322.708
	5	790	2.388.960	2.279.975	108.985	19	2.070.715
PROFESIONAL	6	845	2.555.280	2.511.699	43.581	5	217.905
	7	935	2.827.440	2.824.277	3.163	43	136.009
	8	1.095	3.311.280	3.297.952	13.328	10	779.728
	9	1.240	3.749.760	3.568.812	180.948	1	180.948
	10	1.385	4.188.240	4.185.938	2.302	3	6.906
	11	1.520	4.596.480	4.537.186	59.294	5	140.825
	12	1.740	5.261.760	5.046.962	214.798	12	320.193
ASESOR	13	1.965	5.942.160	5.942.160	0	0	0
DIRECTIVO	14	2.215	6.698.160	6.697.503	657	5	3.285
	15	3.600	10.886.400	10.886.371	29	1	29
COSTO DE IMPLANTACIÓN			VALOR PUNTO		\$ 3.024	134	\$ 5.228.075

Fuente: Elaboración del Consultor

7.2. Asignaciones Básicas Para Tiempo Parcial

A continuación se presenta el valor proporcional de las asignaciones básicas mensuales para los cargos de médico general y odontólogo.

Tabla 20 Asignaciones Básicas Mensuales de Médicos y Odontólogos

CARGO	CÓDIGO	GRADO	Horas	A.B.M.
Médico General	211	07	8	5.261.760
Médico General	211	07	7	4.604.040
Médico General	211	07	6	3.946.320
Médico General	211	07	4	2.630.880
Odontólogo	214	06	8	4.596.480
Odontólogo	214	06	4	2.298.240
Odontólogo	214	06	3	1.723.680

Fuente: Elaboración del Consultor

7.3. Asignaciones Básicas para Cargos de Planta

Tabla 21 Costo de implantación para planta provista

Nº.	CARGO	CÓDIGO	GRADO	CANTIDAD	ESCALA	ABM	DIFERENCIA	IMPLANTACION
NIVEL DIRECTIVO				6	NIVEL DIRECTIVO			
1	Gerente ESE	085	02	1	10.886.400	10.886.371	29	29
2	Jefe de Oficina	006	01	2	6.698.160	6.697.503	657	1.314
3	Subgerente	090	01	3	6.698.160	6.697.503	657	1.971
NIVEL PROFESIONAL				79	NIVEL PROFESIONAL			
4	Profesional Especializado	222	07	1	5.261.760	5.232.425	29.335	29.335
5	Médico General 8 horas	211	07	1	5.261.760	5.046.962	214.798	214.798
6	Médico General 7 horas	211	07	1	4.604.040	4.599.538	4.502	4.502
7	Médico General 6 horas	211	07	4	3.946.320	3.940.183	6.137	24.548
8	Médico General 4 horas	211	07	5	2.630.880	2.621.478	9.402	47.010
9	Odontólogo 4 horas	214	06	4	2.298.240	2.268.593	29.647	118.588
10	Odontólogo 3 horas	214	06	1	1.723.680	1.701.443	22.237	22.237
11	Tesorero general	201	05	1	4.188.240	4.185.938	2.302	2.302
12	Profesional Universitario	219	05	2	4.188.240	4.185.938	2.302	4.604
13	Profesional Universitario	219	04	1	3.749.760	3.568.812	180.948	180.948
14	Enfermero	243	03	6	3.311.280	3.297.952	13.328	79.968
15	Psicólogo	237	03	2	3.311.280	3.297.952	13.328	26.656
16	Bacteriólogo	237	03	1	3.311.280	3.125.181	186.099	186.099
17	Profesional Universitario	219	03	1	3.311.280	2.824.275	487.005	487.005
18	Médico General SSO	217	02	43	2.827.440	2.824.277	3.163	136.009
19	Enfermero Rural 8 horas	217	01	5	2.555.280	2.511.699	43.581	217.905
NIVEL TÉCNICO				29	NIVEL TÉCNICO			
20	Técnico Área Salud Estadística	367	03	1	2.388.960	2.279.975	108.985	108.985
21	Auxiliar de Enfermería	412	03	18	2.388.960	2.279.975	108.985	1.961.730
22	Técnico Área Salud	323	02	4	1.905.120	1.889.327	15.793	63.172
23	Auxiliar Laboratorio Clínico	412	02	4	1.905.120	1.840.236	64.884	259.536
24	Auxiliar de Higiene Oral	412	01	2	1.814.400	1.713.213	101.187	202.374
NIVEL ASISTENCIAL				20	NIVEL ASISTENCIAL			
25	Auxiliar Consultorio Odontológico	412	02	2	1.551.312	1.501.788	49.524	99.048
26	Auxiliar	412	02	1	1.551.312	1.501.788	49.524	49.524
27	Auxiliar de Información en Salud	412	02	1	1.551.312	1.501.788	49.524	49.524
28	Promotor de Salud	412	01	15	1.499.904	1.463.344	36.560	548.400
29	Auxiliar Área Salud	412	01	1	1.499.904	1.399.950	99.954	99.954
TOTAL CARGOS PLANTA PROVISTA				134	COSTO ABM IMPLANTACIÓN		5.228.075	

Fuente: Elaboración del Consultor

7.4. Nomenclatura equivalente para Escala Salarial

Para dar aplicación a la Ley 1064 de 2006 y 164 de 2007 es necesario establecer la nueva nomenclatura para los cargos que desempeñan auxiliares de la salud debidamente certificados y con Registro Único Nacional.

Con el debido respeto se sugiere la siguiente nomenclatura con su respectivo grado.

Tabla 22 Nomenclatura de conformidad Decreto 785 de 2005

NOMENCLATURA ACTUAL		NUEVA NOMENCLATURA EQUIVALENTE			
CARGO	CODIGO	CARGO	CODIGO	GRADO	CANTIDAD
Psicólogo	237	Profesional Universitario Área Salud	237	03	3
Bacteriólogo	237	Profesional Universitario Área Salud	237	03	4
Médico General SSO	217	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	02	43
Enfermero Rural 8 Horas	217	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	10
Técnico Área Salud Estadística	367	Técnico Administrativo	367	03	2
Auxiliar de Enfermería	412	Técnico Área Salud	323	03	34
Técnico Área Salud	323	Técnico Área Salud	323	02	5
Auxiliar Laboratorio Clínico	412	Técnico Área Salud	323	02	4
Auxiliar de Higiene Oral	412	Técnico Área Salud	323	01	2
Auxiliar Administrativo	407	Técnico Administrativo	367	01	1
Auxiliar Consultorio Odontológico	412	Auxiliar Área Salud	412	02	2
Auxiliar	412	Auxiliar Área Salud	412	02	3
Auxiliar de Información en Salud	412	Auxiliar Área Salud	412	02	4
Promotor de Salud	412	Auxiliar Área Salud	412	01	13
Auxiliar Área Salud	412	Auxiliar Área Salud	412	01	1

Fuente: Elaboración del Consultor

Igualmente se hace necesario ajustar la planta global de cargos aprobada para la Red de Salud de Ladera Empresa Social del Estado con base en la nomenclatura establecida en el Decreto 785 de 2005, aplicando normas preferentes cuando existe pronunciamiento sobre alguna situación en particular, tal y como acontece con el profesional Psicólogo y/o las profesiones del área del conocimiento de Ciencias de la Salud que se relacionan en el artículo 5º. del Decreto 2484 de 2014, para las cuales se puede utilizar el código 237 si no hay especificación para la disciplina académica tal y como se presenta para médico, odontólogo y enfermero.

A continuación se presenta la estructura de la planta global de cargos de la ESE LADERA, con el costo total mes por Asignación Básica Mensual sin incluir la carga prestacional.

Tabla 23 Costo por ABM de la Planta Global Aprobada

Nº.	CARGO	CÓDIGO	GRADO	CANTIDAD	ABM Puntos	COSTO ABM
NIVEL DIRECTIVO				7	TOTAL MES	51.075.360
1	Gerente ESE	085	02	1	10.886.400	10.886.400
2	Jefe de Oficina	006	01	3	6.698.160	20.094.480
3	Subgerente	090	01	3	6.698.160	20.094.480
NIVEL PROFESIONAL				119	TOTAL MES	360.801.000
4	Profesional Especializado	222	07	1	5.261.760	5.261.760
5	Médico General 8 horas	211	07	4	5.261.760	21.047.040
6	Médico General 7 horas	211	07	3	4.604.040	13.812.120
7	Médico General 6 horas	211	07	4	3.946.320	15.785.280
8	Médico General 5 horas	211	07	1	3.288.600	3.288.600
9	Médico General 4 horas	211	07	15	2.630.880	39.463.200
10	Médico General 3 horas	211	07	1	1.973.160	1.973.160
11	Odontólogo 4 horas	214	06	7	2.298.240	16.087.680
12	Odontólogo 3 horas	214	06	1	1.723.680	1.723.680
13	Tesorero general	201	05	1	4.188.240	4.188.240
14	Profesional Universitario	219	05	2	4.188.240	8.376.480
15	Profesional Universitario	219	04	1	3.749.760	3.749.760
16	Enfermero	243	03	9	3.311.280	29.801.520
17	Profesional Universitario Área Salud	219	03	7	3.311.280	23.178.960
18	Profesional Universitario	219	03	1	3.311.280	3.311.280
19	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	02	51	2.827.440	144.199.440
20	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	10	2.555.280	25.552.800
NIVEL TÉCNICO				48	TOTAL MES	108.591.840
21	Técnico Administrativo	367	03	2	2.388.960	4.777.920
22	Técnico Área Salud (Enfermera Aux.)	323	03	34	2.388.960	81.224.640
23	Técnico Área Salud (Técnico y Laboratorio)	323	02	9	1.905.120	17.146.080
24	Técnico Área Salud (Higiene Oral)	323	01	2	1.814.400	3.628.800
25	Técnico Administrativo	367	01	1	1.814.400	1.814.400
NIVEL ASISTENCIAL				33	TOTAL MES	49.959.504
26	Auxiliar Área Salud (Consultorio, Información, Auxiliar)	412	02	9	1.551.312	13.961.808
27	Auxiliar Área Salud (Promotor, Auxiliar)	412	01	24	1.499.904	35.997.696
TOTAL CARGOS PLANTA APROBADA				207	TOTAL	570.427.704

Fuente: Elaboración del Consultor



8. RECOMENDACIONES

En el proceso de adopción de la Escala de Remuneración de los Empleos se deben tener presente las siguientes consideraciones:

- En el futuro la asignación básica mensual de un cargo con dedicación de tiempo parcial se debe establecer con base en la A,B.M. fijada para el cargo de tiempo completo, que equivale a jornada laboral día de ocho horas.
- La propuesta de escala normalizada de remuneración de los empleos de la ESE LADERA se construyó bajo el principio de NO impactar significativamente el equilibrio económico, presupuestal y financiero de la entidad.
- El costo de implantar la escala de remuneración de los empleos a pesos de 2017 es de CINCO MILLONES DOSCIENTOS VEINTIOCHO MIL SETENTA Y CINCO PESOS (\$ 5.228.075) mensuales, sin incluir el valor de la carga prestacional y de seguridad social.
- Adoptar la escala de remuneración de los empleos con el acto administrativo de incremento salarial de 2018, previa inclusión de las partidas presupuestales requeridas para sueldos y carga prestacional respectiva, a pesos de 2017 y con la proyección del incremento estimado para 2018.
- Implantar la escala ponderada por puntos y salarial gradada a partir del mes siguiente al acto administrativo que determine el incremento salarial para la vigencia 2018.
- Para obtener el valor del punto para 2018 se ajusta con base en el incremento porcentual salarial que establezca la Junta Directiva de la ESE LADERA.
- Para el manejo contable la Junta Directiva puede optar por aproximar los valores de la Asignación Básica Mensual a múltiplos de 10 o de 100 según conveniencia para la ESE Ladera.



37

9. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, A. (1995). Administración de Sueldos y Salarios. Santafé de Bogotá: Talleres Gráficos de A.M. Impresores.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2012). Guía para la Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos. Bogotá: DAFP

GELABERT, M. (2007). Estructura del análisis de cargos. Recursos humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial. Münch.

L. & GARCÍA, J. (1997). Fundamentos de administración de personal. México: Trillas.

MEJÍA-HERRERA, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. (1994). Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Editorial Mc. Graw.Hill, México. D.F.



RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E.
GESTION DEL TALENTO HUMANO

Santiago de Cali, 22 de octubre de 2018
TAL.151.2018

Señora
ELISA AGNES QUIÑONES
Presidente
ASOTRAMSOLC
Carrera 3 #11-32, Edifc. Zaccour, Ofic. 521
Ciudad



Fecha 24 octubre 2018
No. De folios 1 + 34
Recibido Por [Signature]

REFERENCIA: De su oficio No.ASTSC-0228-2018 que versa sobre solicitud copia de Estudios Técnicos Cargas Laborales.

En respuesta a la petición de que trata el asunto de la referencia, me permito enviar treinta y tres (33) folios útiles que contienen copia simple del Informe Final "ANALISIS DE CARGA LABORAL Y ASIGNACION DE GRADOS SALARIALES", presentado por la Empresa IBO GROUP INTERNANCIONAL.

En estos términos damos respuesta a su solicitud. Espero la información suministrada le sea de utilidad en el trámite que adelanta.

Atentamente,

[Signature]
ANGIE GUTIERREZ OSPINA
Jefe Oficina de Gestión del Talento Humano
RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E.

VIGILADO Supersalud

Sede Admón. Calle 46C No.3B-00 PBX 4884646
Hospital Joaquín Paz Borrero Carrera 7A Bis Calle 72 PBX 4184747
www.esenorte.gov.co ; Nit 805.027.287-4

"Comprometidos con el Servicio y la Calidad"



Certificado No.SC-CER266038

39

ANEXO 2:

ESTUDIO TÉCNICO ESTRUCTURA SALARIAL POR PUNTOS Y ESCALA SALARIAL GRADADA POR NIVELES JERÁRQUICOS



ESCALA SALARIAL PONDERADA



DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PONDERADA
RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E.

ESTUDIO TÉCNICO
ESTRUCTURA SALARIAL POR PUNTOS Y
ESCALA SALARIAL GRADADA POR NIVELES JERÁRQUICOS

Consultores

SANDRA ESPERANZA VIVAS DULCE
LEONARDO SALOMÓN BASTIDAS PALACIOS
EDGAR MARTIN VIVAS DULCE
JUAN CARLO CANO BUILE

IBO GROUP INTERNATIONAL S.A.S.
Santiago de Cali
2017

40

41

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
1. OBJETIVOS.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. MARCO TEÓRICO.....	9
4. METODOLOGÍA.....	11
5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.....	13
7. ESCALA SALARIAL GRADADA.....	22
10. RECOMENDACIONES.....	31
11. BIBLIOGRAFÍA.....	34

42

INTRODUCCIÓN

En el presente documento, técnico de producto, se consolidan los resultados del estudio de análisis de cargos de la Red de Salud del Norte E.S.E. (ESE NORTE) de conformidad con su ubicación en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos para los entes territoriales en el Decreto 785 de 2005, asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, con el fin de determinar los grados y escala salarial por nivel jerárquico.

La estructura salarial es resultado del proceso de investigación, estudio y análisis de documentos y normatividad que rige al sector salud en Colombia y en especial para las Empresas Sociales del Estado.

La actividad se desarrolló mediante recopilación, estudio, análisis y consolidación de documentos y normatividad vigente para la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado.

El estudio se fundamenta en el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia de estudio y en el menor impacto financiero causado a la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento, técnico de producto, se consolidan los resultados del estudio de análisis de cargos de la Red de Salud del Norte E.S.E. (ESE NORTE) de conformidad con su ubicación en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos para los entes territoriales en el Decreto 785 de 2005, asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, con el fin de determinar los grados y escala salarial por nivel jerárquico.

La estructura salarial es resultado del proceso de investigación, estudio y análisis de documentos y normatividad que rige al sector salud en Colombia y en especial para las Empresas Sociales del Estado.

La actividad se desarrolló mediante recopilación, estudio, análisis y consolidación de documentos y normatividad vigente para la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado.

El estudio se fundamenta en el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia de estudio y en el menor impacto financiero causado a la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado.

44

1. OBJETIVOS

GENERAL:

Elaborar la estructura salarial de la Red de Salud del Norte ESE de conformidad con las disposiciones legales vigentes, las normas que rigen para las Empresa Sociales del Estado en Colombia y las metodologías y estrategias establecidas por la ESE NORTE.

ESPECÍFICOS:

- Identificar la estructura de cargos y políticas salariales de la ESE NORTE.
- Aplicar metodologías técnico científicas para construir la escala de salarios ponderada por factores y subfactores.
- Elaborar una propuesta de escala salarial gradada para los cargos de los niveles jerárquicos asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo de la ESE NORTE.
- Dar a conocer la estructura salarial de la ESE NORTE bajo los principios de ser internamente equitativa y externamente competitiva.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para la gestión de la escala salarial gradada y ponderada por factores y subfactores.

2. JUSTIFICACIÓN

La Red de Salud del Norte E.S.E. requiere para determinar el grado de remuneración de los cargos, aprobados en planta general de empleos, de la estructura salarial que le permita determinar las asignaciones básicas mensuales para cada nivel jerárquico y sus respectivos cargos de conformidad con un método científico que garantice el establecimiento de los sueldos para cada cargo sin incurrir en un modelo caprichoso y subjetivo que vulnere el derecho a la equidad laboral, de manera que al empleado o trabajador o servidor público se le remunere de acuerdo con la importancia y responsabilidad que tiene en el desempeño de sus labores.

Para el efecto se debe tener presente que:

- Los empleos no pertenecen a las dependencias sino a la entidad, sin descartar que cada dependencia o proceso deba disponer de un mínimo de cargos que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones o productos o servicios que requiere la comunidad.
- La planta de personal es el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con un sistema de nomenclatura y clasificación vigente y aplicable a la Red de Salud del Norte E.S.E.
- El sistema de nomenclatura y clasificación de empleos es una ordenación sistemática de las distintas denominaciones de empleo dentro de cada uno de los niveles jerárquicos determinados por las normas vigentes, para el orden territorial se encuentran en el Decreto Ley 785 de 2005 y demás normas que lo modifiquen o adicionen.

- El establecimiento de los grados salariales deberá dar respuesta a la identificación de jerarquías, naturaleza general de las funciones, conocimiento, competencia, niveles de responsabilidad, esfuerzo y riesgo inherentes al empleo que va a desempeñar, lo que conlleva a la necesidad de remunerar el servicio a prestar de tal manera que exista correlación entre los factores antes descritos y los emolumentos recibidos por el empleado, como contraprestación por sus servicios.
- La escala salarial establece una asignación básica mensual de acuerdo al grado y nivel de los empleados de la Red de Salud del Norte E.S.E.
- El grado salarial es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada nivel jerárquico de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

47

3. MARCO TEÓRICO

Para la construcción de la estructura salarial de la ESE NORTE se utilizó el Método de puntos por factor.

Es considerado uno de los más precisos y completos, al medir el cargo de acuerdo con la importancia de los diferentes factores y subfactores del mismo, que se refleja en una escala de puntaje ascendente.

Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Existen unas características comunes en cada nivel jerárquico de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los grados para los cargos de cada nivel, se admite para cada característica una importancia diferente.

El sistema de puntuación define los factores y subfactores y los grados de remuneración para cada nivel jerárquico. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

Selección de los factores de valoración. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Para la ESE NORTE el grupo de factores es: Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en Equipo.

Ponderación de los factores. La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos. La ponderación consiste en atribuir a los factores su

peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se utilizó el peso porcentual con que cada factor es considerado en la valoración de los puestos y se realizó con participación de representantes de la ESE NORTE

Ponderación de los subfactores. La ponderación de subfactores se hace de acuerdo con su importancia relativa y tienen una traducción a puntos, tal y como refleja en la tabla de valoración de subfactores.

Establecimiento de grados. Definido el peso de cada factor, se determina el número de grados en que debemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados cumple la regla de tres (3) más o menos dos (2), pero puede ampliarse hasta máximo diez (10) si las condiciones de la empresa lo requieren. Como regla general no deben pasar de seis (6). Normalmente, se consigue una buena división con cinco (5) grados.

48

49

4. METODOLOGÍA

Para diseñar los aspectos a valorar en este ejercicio se parte de la revisión documental de la escala salarial de la ACSA (Administración Central de Santiago de Cali) y de la escala salarial vigente en la ESE NORTE y se procedió a definir el método cualitativo y cuantitativo de valuación por puntos como instrumento de gestión de la información.

Método cualitativo

Se toma la descripción del puesto como un todo. Este método, utilizado desde el análisis de las cargas laborales, permitió establecer los niveles jerárquicos presentes en la ESE NORTE y determinar el grado del cargo desde los siguientes factores: Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en equipo.

La valuación se desarrolló mediante revisión y análisis documental. El equipo de consultores no evidenció la existencia de otros estudios o de un manual sobre estructura salarial en aplicación.

Método cuantitativo

Se establecen los puntos por factor y el peso ponderado de cada uno de sus subfactores.

Para la valuación de cargos de la ESE NORTE se consideraron dieciséis (16) subfactores, con peso porcentual ponderado establecido en equipo trabajo colaborativo con los representantes de la empresa social del estado, que posteriormente se convierte en puntos para la valuación de los cargos.

El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

En la tabla se presentan los factores y subfactores de valuación de cargos para la ESE NORTE.

Tabla 1 Factores y Subfactores de valuación de cargos

RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E.	
FACTOR	SUBFACTOR
1. FORMACIÓN	1.1 Educación
	1.2 Conocimientos básicos
	1.3 Experiencia
2. RESPONSABILIDAD	2.1 Equipos, materiales
	2.2 Dinero y/o valores
	2.3 Contactos
	2.4 Registros e informes
	2.5 Supervisión ejercida
3. GESTIÓN	3.1 Liderazgo
	3.2 Planeación
	3.3 Ejecución
	3.4 Control
	3.5 Toma decisiones
4. TRABAJO EN EQUIPO	4.1 Cooperación
	4.2 Compromiso
	4.3 Resultados

Fuente: Consultores IBO GROUP

5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

a) Preparación del proceso

La revisión documental es parte fundamental del estudio para la aplicación del grado salarial dentro de la Red de Salud del Norte E.S.E., se revisó el manual de Funciones de la Entidad del cual se concluye:

- **Nivel directivo:** Busca profesionales en disciplinas academias del núcleo básico del conocimiento afines a la administración pública y salud y con especialización en áreas relacionadas.
- **Nivel Asesor:** Busca profesionales con Título profesional y título de postgrado y experiencia profesional relacionada.
- **Nivel Profesional:** Busca profesionales con Título profesional y experiencia profesional relacionada o profesionales con título de postgrado y experiencia profesional relacionada.
- **Nivel Técnico:** Busca personal calificado formado como técnico en los tres niveles establecidos en Colombia: Tecnólogo universitario o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior, o Técnico Profesional universitario o Técnico Laboral por Competencias y experiencia laboral relacionada.
- **Nivel Asistencial:** Busca Bachilleres Técnicos o Académicos con Curso específico en Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano superior a 160 horas o Bachilleres Básicos con Curso específico en Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano superior a 640 horas y experiencia laboral relacionada.

b) Propositiones a considerar

Cada nivel jerárquico de cargos se integra con factores que determinan su contenido y exigencias; con componentes comunes para el sector salud en Colombia.

57 ✓

Para todos los niveles jerárquicos presentes en la ESE NORTE se consideran Formación, Responsabilidad, Gestión y Trabajo en Equipo.

La ponderación establecida para los niveles jerárquicos se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2 Ponderación de factores por nivel jerárquico

RED DE SALUD DEL NORTE EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (E.S.E.)					
FACTOR	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1. FORMACIÓN	30%	40%	35%	30%	25%
2. RESPONSABILIDAD	30%	30%	30%	30%	30%
3. GESTIÓN	25%	20%	20%	25%	20%
4. TRABAJO EN EQUIPO	15%	10%	15%	15%	25%
GRADOS POR NIVEL	2	1	7	3	3

Fuente: Consultores IBO GROUP

La valoración relativa del desempeño de un cargo dentro de la ESE NORTE frente a otro del mismo nivel jerárquico está determinada por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada subfactor. Con el equipo de trabajo ESE NORTE – IBO GRUP se ponderaron lo dieciséis (16) subfactores para cada nivel jerárquico así:

Tabla 3 Ponderación de subfactores

FACTOR	SUBFACTOR	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1. FORMACIÓN	1.1 Educación	13%	18%	15%	13%	8%
	1.2 Conocimientos básicos	5%	5%	5%	5%	5%
	1.3 Experiencia	12%	17%	15%	12%	12%
2. RESPONSABILIDAD	2.1 Equipos, materiales	2%	6%	5%	9%	10%
	2.2 Dinero y/o valores	7%	5%	5%	3%	4%
	2.3 Contactos	7%	8%	7%	6%	7%
	2.4 Registros e informes	7%	9%	7%	9%	7%
	2.5 Supervisión ejercida	7%	2%	6%	3%	2%
3. GESTIÓN	3.1 Liderazgo	6%	4%	5%	2%	2%

FACTOR	SUBFACTOR	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
	3.2 Planeación	6%	5%	5%	3%	3%
	3.3 Ejecución	1%	2%	2%	10%	10%
	3.4 Control	6%	2%	2%	5%	3%
	3.5 Toma decisiones	6%	7%	6%	5%	2%
4. TRABAJO EN EQUIPO	4.1 Cooperación	4%	3%	4%	4%	8%
	4.2 Compromiso	5%	3%	5%	5%	8%
	4.3 Resultados	6%	4%	6%	6%	9%
TOTAL PORCENTAJE		100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Consultores IBO GROUP

En el factor formación subfactor educación se consideraron las siguientes variables para la asignación de puntos en los niveles asistencial, técnico y Profesional, Asesor y Directivo:

Tabla 4 Categorías de educación por nivel jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	CATEGORÍA	FACTOR FORMACIÓN SUBFACTOR EDUCACIÓN
ASISTENCIAL	1	El empleo requiere Aprobación de educación básica primaria
	2	El empleo requiere Aprobación de educación básica secundaria
	3	El empleo requiere Aprobación de un año de educación Media
	4	El empleo requiere Diploma de Bachiller
TÉCNICO	1	El empleo requiere ser Técnico Laboral por Competencias
	2	El empleo requiere ser Técnico Profesional
	3	El empleo requiere ser Tecnólogo
	4	El empleo requiere ser Tecnólogo Especializado
PROFESIONAL ASESOR DIRECTIVO	1	El empleo requiere ser Profesional Universitario
	2	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado
	3	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado nivel Maestría
	4	El empleo requiere ser Profesional Universitario Especializado nivel Doctorado

Fuente: Consultores IBO GROUP

6. ESCALA PONDERADA POR PUNTOS

La escala ponderada por grados se realiza de acuerdo con el método de puntos, que consiste en asignar peso porcentual (puntos), a los diferentes factores y variables que reflejan la complejidad de los empleos y los requisitos necesarios para su desempeño, haciendo una evaluación de las características propias de cada empleo y valorando la importancia relativa de cada factor en cada uno de los niveles jerárquicos a saber: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

En teoría la evaluación y la valoración de los empleos se estiman más seguramente cuando cada uno de ellos se descompone en partes, o en lo que con frecuencia se tiende a denominar como factores; ellos a su vez se dividen en variables y la valoración de estas generan los grados. Dicho proceso ayuda a determinar los valores relativos de un empleo en relación con los demás.

Los grados se obtienen de sumar los valores de cada factor y variables para cada uno de los niveles jerárquicos teniendo como referencia el puntaje de corte para cada nivel (límite mínimo), más un valor constante (Razón Aritmética).

Al adjudicar a cada nivel el puntaje gradual correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los factores considerados, se construye técnicamente la jerarquía de valores de un mismo nivel jerárquico (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial) frente a los de su igual nivel, pero con mayor asignación salarial y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones en la Red de Salud del Norte E.S.E., de conformidad con la Ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 785 de 2005, "por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004". A continuación se presentan las tablas resultantes para cada nivel jerárquico valuado.

Tabla 5 Ponderación de factores nivel jerárquico asistencial

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	NÚMERO GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	G3	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN		25%							
25%	Educación	8%	3	80	86	80	83	86	3
	Conocimientos básicos	5%	3	50	60	50	55	60	5
	Experiencia	12%	3	120	134	120	127	134	7
RESPONSABILIDAD		30%							
30%	Equipos, materiales	10%	3	100	110	100	105	110	5
	Dinero y/o valores	4%	3	40	46	40	43	46	3
	Contactos	7%	3	70	78	70	74	78	4
	Registros e informes	7%	3	70	78	70	74	78	4
	Supervisión ejercida	2%	3	20	24	20	22	24	2
GESTIÓN		20%							
20%	Liderazgo	2%	3	20	24	20	22	24	2
	Planeación	3%	3	30	34	30	32	34	2
	Ejecución	10%	3	100	108	100	104	108	4
	Control	3%	3	30	34	30	32	34	2
	Toma decisiones	2%	3	20	24	20	22	24	2
TRABAJO EQUIPO		25%							
25%	Cooperación	8%	3	80	90	80	85	90	5
	Compromiso	8%	3	80	90	80	85	90	5
	Resultados	9%	3	90	100	90	95	100	5
TOTAL PUNTOS		100%	3	1000	1120	1000	1060	1120	60

Fuente: Consultores IBO GROUP

Tabla 6 Ponderación de factores nivel jerárquico técnico

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	G3	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN		30%							
30%	Educación	13%	3	161	213	161	187	213	26
	Conocimientos básicos	5%	3	62	82	62	72	82	10
	Experiencia	12%	3	149	197	149	173	197	24
RESPONSABILIDAD		30%							
30%	Equipos, materiales	9%	3	112	148	112	130	148	18
	Dinero y/o valores	3%	3	37	49	37	43	49	6
	Contactos	6%	3	74	98	74	86	98	12
	Registros e informes	9%	3	112	148	112	130	148	18
	Supervisión ejercida	3%	3	37	49	37	43	49	6
GESTIÓN		25%							
25%	Liderazgo	2%	3	25	33	25	29	33	4
	Planeación	3%	3	37	49	37	43	49	6
	Ejecución	10%	3	124	164	124	144	164	20
	Control	5%	3	62	82	62	72	82	10
	Toma decisiones	5%	3	62	82	62	72	82	10
TRABAJO EQUIPO		15%							
15%	Cooperación	4%	3	50	66	50	58	66	8
	Compromiso	5%	3	62	82	62	72	82	10
	Resultados	6%	3	74	98	74	86	98	12
TOTAL PUNTOS		100%	3	1240	1640	1240	1440	1640	200

Fuente: Consultores IBO GROUP

Tabla 7 Ponderación de factores nivel jerárquico Profesional Universitario

36

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	G3	G4	RAZON ARITMÉTICA
FORMACIÓN		35%								
35%	Educación	15%	4	306	360	306	324	342	360	18
	Conocimientos básicos	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Experiencia	15%	4	306	360	306	324	342	360	18
RESPONSABILIDAD		30%								
30%	Equipos, materiales	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Dinero y/o valores	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Contactos	7%	4	143	167	143	151	159	167	8
	Registros e informes	7%	4	143	167	143	151	159	167	8
	Supervisión ejercida	6%	4	122	146	122	130	138	146	8
GESTIÓN		20%								
20%	Liderazgo	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Planeación	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Ejecución	2%	4	41	47	41	43	45	47	2
	Control	2%	4	41	47	41	43	45	47	2
	Toma decisiones	6%	4	122	146	122	130	138	146	8
TRABAJO EQUIPO		15%								
15%	Cooperación	4%	4	82	97	82	87	92	97	5
	Compromiso	5%	4	102	120	102	108	114	120	6
	Resultados	6%	4	122	143	122	129	136	143	7
TOTAL PUNTOS		100%	4	2040	2400	2040	2160	2280	2400	120

Fuente: Consultores IBO GROUP

Tabla 8 Ponderación de factores nivel jerárquico Profesional Especializado

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	G3	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN		35%							
35%	Educación	15%	3	474	546	474	510	546	36
	Conocimientos básicos	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Experiencia	15%	3	474	546	474	510	546	36
RESPONSABILIDAD		30%							
30%	Equipos, materiales	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Dinero y/o valores	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Contactos	7%	3	221	255	221	238	255	17
	Registros e informes	7%	3	221	255	221	238	255	17
	Supervisión ejercida	6%	3	190	218	190	204	218	14
GESTIÓN		20%							
20%	Liderazgo	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Planeación	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Ejecución	2%	3	63	73	63	68	73	5
	Control	2%	3	63	73	63	68	73	5
	Toma decisiones	6%	3	190	218	190	204	218	14
TRABAJO EQUIPO		15%							
15%	Cooperación	4%	3	126	144	126	135	144	9
	Compromiso	5%	3	158	182	158	170	182	12
	Resultados	6%	3	190	220	190	205	220	15
TOTAL PUNTOS		100%	3	3160	3640	3160	3400	3640	240

Fuente: Consultores IBO GROUP

Tabla 9 Ponderación de factores nivel jerárquico Asesor

57

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN		40%					
40%	Educación	18%	1	764	764	764	0
	Conocimientos básicos	5%	1	212	212	212	0
	Experiencia	17%	1	720	720	720	0
RESPONSABILIDAD		30%					
30%	Equipos, materiales	6%	1	254	254	254	0
	Dinero y/o valores	5%	1	212	212	212	0
	Contactos	8%	1	339	339	339	0
	Registros e informes	9%	1	382	382	382	0
	Supervisión ejercida	2%	1	85	85	85	0
GESTIÓN		20%					
20%	Liderazgo	4%	1	170	170	170	0
	Planeación	5%	1	212	212	212	0
	Ejecución	2%	1	85	85	85	0
	Control	2%	1	85	85	85	0
	Toma decisiones	7%	1	296	296	296	0
TRABAJO EQUIPO		10%					
10%	Cooperación	3%	1	127	127	127	0
	Compromiso	3%	1	127	127	127	0
	Resultados	4%	1	170	170	170	0
TOTAL PUNTOS		100%	1	4240	4240	4240	0

Fuente: Consultores IBO GROUP

Tabla 10 Ponderación de factores nivel jerárquico directivo

FACTOR	SUBFACTOR	PESO	Nº DE GRADOS	PUNTAJE MIN	PUNTAJE MAX	G1	G2	RAZÓN ARITMÉTICA
FORMACIÓN		30%						
30%	Educación	13%	2	612	1017	612	1017	405
	Conocimientos básicos	5%	2	236	391	236	391	155
	Experiencia	12%	2	565	938	565	938	373
RESPONSABILIDAD		30%						
30%	Equipos, materiales	2%	2	91	156	91	156	65
	Dinero y/o valores	7%	2	330	547	330	547	217
	Contactos	7%	2	330	547	330	547	217
	Registros e informes	7%	2	330	547	330	547	217
	Supervisión ejercida	7%	2	330	547	330	547	217
GESTIÓN		25%						
25%	Liderazgo	6%	2	283	469	283	469	186
	Planeación	6%	2	283	469	283	469	186
	Ejecución	1%	2	47	80	47	80	33
	Control	6%	2	283	469	283	469	186
	Toma decisiones	6%	2	283	469	283	469	186
TRABAJO EQUIPO		15%						
15%	Cooperación	4%	2	188	312	188	312	124
	Compromiso	5%	2	236	392	236	392	156
	Resultados	6%	2	283	470	283	470	187
TOTAL PUNTOS		100%	2	4710	7820	4710	7820	3110

Fuente: Consultores IBO GROUP

58

Resultados que permiten establecer la escala ponderada por niveles jerárquicos y grados de la siguiente forma:

Tabla 11 Escala ponderada por puntos

RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E. Escala ponderada por puntos					
NIVEL JERÁRQUICO		Escala	PUNTOS	Grado	CARGOS
DIRECTIVO		16	7820	02	1
		15	4710	01	7
ASESOR		14	4240	01	0
PROFESIONAL	ESPECIALIZADO	13	3640	07	17
		12	3400	06	4
		11	3160	05	3
	UNIVERSITARIO	10	2400	04	5
		09	2280	03	4
		08	2160	02	5
		07	2040	01	21
TÉCNICO		06	1640	03	30
		05	1440	02	3
		04	1240	01	4
ASISTENCIAL		03	1120	03	12
		02	1060	02	14
		01	1000	01	1
TOTAL CARGOS					131

Fuente: Consultores IBO GROUP

De la tabla se colige que la escala de puntos inicia en mil (1000 y termina en siete mil ochocientos veinte puntos (7820), resaltando en color rojo el mínimo de puntos para cada nivel jerárquico y tiene 16 categorías.

Se establece que el nivel jerárquico profesional tiene dos categorías: el profesional universitario y el profesional especializado, para los cuales existe estrategia particular para la determinación de la asignación básica mensual en la ESE NORTE.

59

Los niveles jerárquicos de cargos presentan los siguientes grados por nivel: Directivo 01 y 02, Asesor 01, Profesional de 01 a 07, Técnico y Asistencial de 01 a 03.

Es importante señalar que en el nivel técnico se ubicaron los cargos de auxiliar área de salud con remuneración igual al técnico área de salud y los auxiliares área de salud con ABM de \$ 1.664.041, situación prevista en la Ley 1064 de 2006 y que no se ha tenido presente en la actualización del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, de conformidad con el siguiente artículo:

Artículo 5°. Los certificados de aptitud ocupacional, expedidos por las instituciones acreditadas como de "Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano", serán reconocidos como requisitos idóneos de formación para acceder a un empleo público en el nivel técnico que se señala en el Decreto 785 del 3 de marzo de 2005 y las disposiciones que lo modifiquen o adicionen.

La acción permite administrativamente armonizar la escala de remuneración salarial y cumplir el mandato legal establecido desde 2006.

7. ESCALA SALARIAL GRADADA

Entendido que la escala de salarios existente en la ESE NORTE carece de un soporte técnico documental, se propone una combinación entre la escala existente y la ponderada por puntos, de tal manera que se construya una propia para la entidad con base en los niveles salariales existentes a 31 de octubre de 2017.

Al asignar un valor en pesos por punto se obtiene la escala salarial gradada correspondiente a la Red de Salud del Norte E.S.E.

El análisis de sensibilidad para la fijación del valor en pesos por punto permite establecer que debe oscilar entre \$ 1.350,32 y \$ 1.350,33. Con el primero se presenta una disminución en asignación básica de diez pesos (\$ 10) en el nivel técnico con mayor Asignación Básica Mensual (ABM) lo cual no es permitido legalmente. Ver la tabla correspondiente.

Tabla 12 A.B.M. con valor de punto a \$ 1.350,32

NIVEL	ESCALA	PUNTOS	GRADOS	CARGOS	ABMxPTOS	ABM 2017	DFERENCIA
DIRECTIVO	16	7820	02	1	10.559.502	10.558.643	859
	15	4710	01	7	6.360.007	6.354.837	5.170
ASESOR	14	4240	01	0	5.725.357	5.723.656	1.701
PROFESIONAL ESPECIALISTA	13	3640	07	17	4.915.165	4.902.107	13.058
	12	3400	06	4	4.591.088	4.406.958	184.130
	11	3160	05	3	4.267.011	4.264.390	2.621
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	10	2400	04	5	3.240.768	3.203.297	37.471
	09	2280	03	4	3.078.730	3.035.483	43.247
	08	2160	02	5	2.916.691	2.892.427	24.264
	07	2040	01	21	2.754.653	2.743.214	11.439
TECNICO	06	1640	03	30	2.214.525	2.214.535	-10
	05	1440	02	3	1.944.461	1.835.102	109.359
	04	1240	01	4	1.674.397	1.664.041	10.356
ASISTENCIAL	03	1120	03	12	1.512.358	1.458.683	53.675
	02	1060	02	14	1.431.339	1.421.342	9.997
	01	1000	01	1	1.350.320	1.350.163	157

Fuente: Consultores IBO GROUP

En este escenario el valor de ajuste de las asignaciones básicas oscila entre menos diez pesos (\$ -10) y \$184.130 correspondiente al profesional Odontólogo,

para el cual se toma por mandato legal la remuneración equivalente a ocho (8) horas laborales.

Con un valor por punto de \$ 1.350,35 todas las asignaciones básicas mensuales requieren ajustarse con valores que oscilan entre treinta y nueve pesos (\$ 39) y \$ 184.232, que por derecho constitucional y en aplicación de la situación más favorable al trabajador se debe acoger. Ver siguiente tabla.

Tabla 13 A.B.M. con valor de punto a \$ 1.350,35

NIVEL	ESCALA	PUNTOS	GRADOS	CARGOS	ABMxPTOS	ABM 2017	DFERENCIA
DIRECTIVO	16	7820	02	1	10.559.737	10.558.643	1.094
	15	4710	01	7	6.360.149	6.354.837	5.312
ASESOR	14	4240	01	0	5.725.484	5.723.656	1.828
PROFESIONAL ESPECIALISTA	13	3640	07	17	4.915.274	4.902.107	13.167
	12	3400	06	4	4.591.190	4.406.958 →	184.232
	11	3160	05	3	4.267.106	4.264.390	2.716
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	10	2400	04	5	3.240.840	3.203.297	37.543
	09	2280	03	4	3.078.798	3.035.483	43.315
	08	2160	02	5	2.916.756	2.892.427	24.329
	07	2040	01	21	2.754.714	2.743.214	11.500
TECNICO	06	1640	03	30	2.214.574	2.214.535 →	39
	05	1440	02	3	1.944.504	1.835.102	109.402
	04	1240	01	4	1.674.434	1.664.041	10.393
ASISTENCIAL	03	1120	03	12	1.512.392	1.458.683	53.709
	02	1060	02	14	1.431.371	1.421.342	10.029
	01	1000	01	1	1.350.350	1.350.163	187

Fuente: Consultores IBO GROUP

Con base en este resultado la escala salarial ponderada por puntos y gradada por pesos de la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado (ESE) tendría los siguientes grados de remuneración por nivel jerárquico: Directivo dos (2), Asesor uno (1), Profesional siete (7), Técnico tres (3) y Asistencial tres (3).

Escala ponderada de grados salariales consistente para todos los fines legales y técnicos y que debe ser adoptada por Acuerdo de la Junta Directiva previa solicitud y presentación de la Gerente de la Red de Salud del Norte Empresa Social del Estado.

La escala salarial gradada para la Red de Salud del Norte E.S.E. es la siguiente.

62

Tabla 14 Escala de Remuneración de los empleos con datos 2017

RED DE SALUD DEL NORTE E.S.E.					
Escala de remuneración de los Empleos					
A.B.M. por grado a pesos de 2017					
Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	6.360.149	5.725.484	2.754.714	1.674.434	1.350.350
02	10.559.737		2.916.756	1.944.504	1.431.371
03			3.078.798	2.214.574	1.512.392
04			3.240.840		
05			4.267.106		
06			4.591.190		
07			4.915.274		

Fuente: Consultores IBO GROUP

El costo de adoptar la escala de remuneración de los empleos a pesos de 2017 es de DOS MILLONES OCHOCIENTOS OCHENTA Y SIETE MIL TRESCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE PESOS (\$2.887.359) mensuales, sin incluir el valor de la carga prestacional y de seguridad social, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 15 Referente para evaluar costo de implementación de la escala salarial

VALOR DEL PUNTO EN PESOS				\$ 1.350,35	COSTO DE IMPLEMENTACION SIN PRESTACIONES			
NIVEL	ESCALA	PUNTOS	GRADOS	CARGOS	ABMxPTOS	ABM 2017	DFERENCIA	ADICION
DIRECTIVO	16	7820	02	1	10.559.737	10.558.643	1.094	1.094
	15	4710	01	7	6.360.149	6.354.837	5.312	37.181
ASESOR	14	4240	01	0	5.725.484	5.723.656	1.828	0
PROFESIONAL ESPECIALISTA	13	3640	07	17	4.915.274	4.902.107	13.167	223.839
	12	3400	06	4	4.591.190	4.406.958	184.232	736.928
	11	3160	05	3	4.267.106	4.264.390	2.716	8.148
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	10	2400	04	5	3.240.840	3.203.297	37.543	187.715
	09	2280	03	4	3.078.798	3.035.483	43.315	173.260
	08	2160	02	5	2.916.756	2.892.427	24.329	121.645
	07	2040	01	21	2.754.714	2.743.214	11.500	241.500
TECNICO	06	1640	03	30	2.214.574	2.214.535	39	1.170
	05	1440	02	3	1.944.504	1.835.102	109.402	328.206
	04	1240	01	4	1.674.434	1.664.041	10.393	41.572
ASISTENCIAL	03	1120	03	12	1.512.392	1.458.683	53.709	644.508
	02	1060	02	14	1.431.371	1.421.342	10.029	140.406
	01	1000	01	1	1.350.350	1.350.163	187	187
TOTAL CARGOS				131	COSTO ADICIONAL MES			\$ 2.887.359

Fuente: Consultores IBO GROUP

8. RESUMEN PROPUESTA DE GRADOS SALARIALES

A Continuación se presenta una tabla que contiene la explicación del estado actual y la propuesta de grados salariales, nombres de cargo y código.

NIVEL DIRECTIVO

NOMENCLATURA DE CARGO ACTUAL			NOMENCLATURA DE CARGO EQUIVALENTE			SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA	DIFERENCIA \$	IMPACTO \$
NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	NIVEL JERARQUICO Y CARGO SEGÚN NORMA	CODIGO PROPUESTO	GRADO				
NIVEL DIRECTIVO			NIVEL DIRECTIVO						
Gerente	085	1	Gerente Empresa Social del Estado	085	02	10.558.643	10.559.737	\$ 1.094	\$ 1.094,00
Subgerente Científico Asistencia	006	1	Subgerente	090	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Subgerente de Promoción y Prevención	090	1	Subgerente	090	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Subgerente Administrativo y Financiero	090	1	Subgerente	090	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Jefe Oficina de Control Interno	006	1	Jefe de Oficina	006	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Jefe de Oficina de Gestión de Talento Humano	006	1	Jefe de Oficina	006	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Jefe de Oficina de Planeación y Calidad	006	1	Jefe de Oficina	006	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00
Jefe Oficina Asesora Jurídica	115	1	Jefe de Oficina	006	01	6.354.837	6.360.149	\$ 5.312	\$ 5.312,00

NIVEL PROFESIONAL

NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	NIVEL JERARQUICO Y CARGO SEGÚN NORMA	CODIGO PROPUESTO	GRADO	SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA	DIFERENCIA \$	IMPACTO \$
NIVEL PROFESIONAL			NIVEL PROFESIONAL						\$ -
Profesional Especializado (Proyectos)	222	1	Profesional Especializado	222	05	4.264.390	4.267.106	\$ 2.716	\$ 2.716,00
Profesional Especializado Área Salud (Epidemiólogo)	242	1	Profesional Especializado Área Salud	242	05	4.264.390	4.267.106	\$ 2.716	\$ 2.716,00
Tesorero General	201	1	Tesorero General	201	05	4.264.390	4.267.106	\$ 2.716	\$ 2.716,00
Médico General	211	17	Médico General	211	07	4.902.107	4.915.274	\$ 13.167	\$ 223.839,00
Odontólogo	214	4	Odontólogo	214	06	2.203.479	2.295.595	\$ 92.116	\$ 368.464,00
Enfermero (a)	243	5	Enfermero	243	04	3.203.297	3.240.840	\$ 37.543	\$ 187.715,00
Profesional Universitario Área Salud (Bacterióloga)	237	4	Profesional Universitario Área Salud	237	03	3.035.483	3.078.798	\$ 43.315	\$ 173.260,00
Profesional Universitario (Salud Ocupacional)	237	1	Profesional Universitario Área Salud	237	02	2.743.214	2.916.756	\$ 173.542	\$ 173.542,00
Profesional Universitario (Gerontólogo)	219	1	Profesional Universitario Área Salud	237	02	2.743.214	2.916.756	\$ 173.542	\$ 173.542,00
Profesional Universitario Psicología	219	2	Profesional Universitario Área Salud	237	02	2.892.427	2.916.756	\$ 24.329	\$ 48.658,00
Profesional Universitario Área Salud Fisioterapeuta	237	1	Profesional Universitario Área Salud	237	02	2.892.427	2.916.756	\$ 24.329	\$ 24.329,00
Profesional Servicio Social Obligatorio (Médico)	217	12	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	2.743.214	2.754.714	\$ 11.500	\$ 138.000,00
Profesional Servicio Social Obligatorio (Enfermera)	217	6	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	2.743.214	2.754.714	\$ 11.500	\$ 69.000,00
Profesional Servicio Social Obligatorio (Odontólogo)	217	3	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	2.743.214	2.754.714	\$ 11.500	\$ 34.500,00

NIVEL TECNICO

NOMENCLATURA DE CARGO ACTUAL			NOMENCLATURA DE CARGO EQUIVALENTE						
NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	NIVEL JERARQUICO Y CARGO SEGÚN NORMA	CODIGO PROPUESTO	GRADO	SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA	DIFERENCIA \$	IMPACTO \$
NIVEL TÉCNICO			NIVEL TÉCNICO						
Técnico Operativo	314	1	Técnico Operativo	314	03	2.214.535	2.214.574	\$ 39	\$ 39,00
Técnico Área Salud Imágenes Diagnósticas o RX	323	1	Técnico Área Salud	323	03	2.214.535	2.214.574	\$ 39	\$ 39,00
Auxiliar Área Salud (Auxiliar de enfermería)	412	28	Técnico Área Salud	323	03	2.214.535	2.214.574	\$ 39	\$ 1.092,00
Técnico Área Salud	323	3	Técnico Área Salud	323	02	1.835.102	1.944.504	\$ 109.402	\$ 328.206,00
Auxiliar Área Salud (Higiene Oral)	412	4	Técnico Área Salud	323	01	1.664.041	1.674.434	\$ 10.393	\$ 41.572,00

NIVEL ASISTENCIAL

NOMENCLATURA DE CARGO ACTUAL			NOMENCLATURA DE CARGO EQUIVALENTE						
NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	NIVEL JERARQUICO Y CARGO SEGÚN NORMA	CODIGO PROPUESTO	GRADO	SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA	DIFERENCIA \$	IMPACTO \$
NIVEL ASISTENCIAL			NIVEL ASISTENCIAL						
Auxiliar Administrativo (Facturación)	407	2	Auxiliar Administrativo	407	03	1.458.683	1.512.392	\$ 53.709	\$ 107.418,00
Auxiliar Administrativo	407	5	Auxiliar Administrativo	407	03	1.458.683	1.512.392	\$ 53.709	\$ 268.545,00
Auxiliar Área Salud (Consultorio Odontológico)	412	2	Auxiliar Área Salud	412	03	1.458.683	1.512.392	\$ 53.709	\$ 107.418,00
Auxiliar Área Salud (Laboratorio Clínico)	412	3	Auxiliar Área Salud	412	03	1.458.683	1.512.392	\$ 53.709	\$ 161.127,00
Auxiliar Área Salud (promotor de Salud)	412	14	Auxiliar Área Salud	412	02	1.421.342	1.431.371	\$ 10.029	\$ 140.406,00
Auxiliar Área Salud (Certificado en Salud)	412	1	Auxiliar Área Salud	412	01	1.350.163	1.350.350	\$ 187	\$ 187,00
							IMPACTO MENSUAL		\$ 2.817.324,00

TOTAL CARGOS

131

Valor sin Prestaciones de Ley

Se mantienen los cargos actuales y el Impacto financiero mensual, sin prestaciones de ley y demás establecidas por la empresa, es de \$2.817.234

RESUMEN CARGOS Y GRADOS

NOMENCLATURA DE CARGO ACTUAL			NOMENCLATURA DE CARGO			
NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	CODIGO PROPUESTO	GRADO	SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA
NIVEL DIRECTIVO						
Gerente	085	1	085	02	10.558.643	10.559.737
Subgerente Científico Asistencia	006	1	090	01	6.354.837	6.360.149
Subgerente de Promoción y Prevención	090	1	090	01	6.354.837	6.360.149
Subgerente Administrativo y Financiero	090	1	090	01	6.354.837	6.360.149
Jefe Oficina de Control Interno	006	1	006	01	6.354.837	6.360.149
Jefe de Oficina de Gestión de Talento Humano	006	1	006	01	6.354.837	6.360.149
Jefe de Oficina de Planeación y Calidad	006	1	006	01	6.354.837	6.360.149
Jefe Oficina Asesora Jurídica	115	1	006	01	6.354.837	6.360.149
NIVEL PROFESIONAL						
Profesional Especializado (Proyectos)	222	1	222	05	4.264.390	4.267.106
Profesional Especializado Área Salud (Epidemiólogo)	242	1	242	05	4.264.390	4.267.106
Tesorero General	201	1	201	05	4.264.390	4.267.106
Médico General	211	17	211	07	4.902.107	4.915.274
Odontólogo	214	4	214	06	2.203.479	2.295.595
Enfermero (a)	243	5	243	04	3.203.297	3.240.840
Profesional Universitario Área Salud (Bacterióloga)	237	4	237	03	3.035.483	3.078.798
Profesional Universitario (Salud Ocupacional)	237	1	237	02	2.743.214	2.916.756
Profesional Universitario (Gerontólogo)	219	1	237	02	2.743.214	2.916.756
Profesional Universitario Psicología	219	2	237	02	2.892.427	2.916.756
Profesional Universitario Área Salud Fisioterapeuta	237	1	237	02	2.892.427	2.916.756
Profesional Servicio Social Obligatorio (Médico)	217	12	217	01	2.743.214	2.754.714
Profesional Servicio Social Obligatorio (Enfermera)	217	6	217	01	2.743.214	2.754.714
Profesional Servicio Social Obligatorio (Odontólogo)	217	3	217	01	2.743.214	2.754.714

ESCALA SALARIAL PONDERADA

66

NOMENCLATURA DE CARGO ACTUAL			NOMENCLATURA DE CARGO			
NIVEL JERARQUICO Y CARGO ACTUAL	CODIGO ACTUAL	CANTIDAD CARGOS	CODIGO PROPUESTO	GRADO	SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA
NIVEL TÉCNICO						
Técnico Operativo	314	1	314	03	2.214.535	2.214.574
Técnico Área Salud Imágenes Diagnósticas o RX	323	1	323	03	2.214.535	2.214.574
Auxiliar Área Salud (Auxiliar de enfermería)	412	28	323	03	2.214.535	2.214.574
Técnico Área Salud	323	3	323	02	1.835.102	1.944.504
Auxiliar Área Salud (Higiene Oral)	412	4	323	01	1.664.041	1.674.434
NIVEL ASISTENCIAL						
Auxiliar Administrativo (Facturación)	407	2	407	03	1.458.683	1.512.392
Auxiliar Administrativo	407	5	407	03	1.458.683	1.512.392
Auxiliar Área Salud (Consultorio Odontológico)	412	2	412	03	1.458.683	1.512.392
Auxiliar Área Salud (Laboratorio Clínico)	412	3	412	03	1.458.683	1.512.392
Auxiliar Área Salud (promotor de Salud)	412	14	412	02	1.421.342	1.431.371
Auxiliar Area Salud (Certificado en Salud)	412	1	412	01	1.350.163	1.350.350
TOTAL CARGOS		131				

9. AJUSTE A CARGOS DE TIEMPO PARCIAL

Ajuste de asignación básica por puntos según nueva escala salarial gradada para cargos que presentan dedicación parcial por horas.

Se debe tomar como valor base de liquidación la ABM correspondiente al cargo de Tiempo Completo con jornada laboral de Ocho (8) horas día.

A. Cargo MEDICO GENERAL CÓDIGO 211 GRADO 07:

CARGOS DE TIEMPO PARCIAL	CARGOS	A.B.M. Anterior	A.B.M. Nueva	DIFERENCIA	AJUSTE REAL
Médico General 8 hr	2	4.902.107	4.915.274	13.167	26.334
Médico General 6 hr	3	3.730.120	3.686.456	-43.665	0
Médico General 4 hr	11	2.546.237	2.457.637	-88.600	0
Médico General 3 hr	1	1.850.481	1.843.228	-7.253	0
SUBTOTAL AJUSTE					26.334

Como se observa solo tiene derecho a reajuste el cargo de tiempo completo por cuanto los de tiempo parcial devengan un salario equivalente superior al establecido por puntos. El valor para el grupo Médico General es de \$ **26.334**.

B. CARGO ODONTÓLOGO CÓDIGO 214 GRADO 03:

CARGOS DE TIEMPO PARCIAL	CARGOS	A.B.M. Anterior	A.B.M. Nueva	DIFERENCIA	AJUSTE REAL
Odontólogo 4 hr	4	2.203.479	2.295.595	92.116	368.464

La dedicación es de medio tiempo y el ajuste corresponde a la mitad del valor calculado para un tiempo completo.

C. CARGO PROFESIONAL ÁREA DE SALUD CÓDIGO 237 GRADO 03:

CARGOS DE TIEMPO PARCIAL	CARGOS	A.B.M. Anterior	A.B.M. Nueva	DIFERENCIA	AJUSTE REAL
Profesional Área de Salud 8 hr	1	3.035.483	3.078.798	43.315	43.315
Profesional Área de Salud 6 hr	1	2.312.045	2.309.099	-2.947	0
Profesional Área de Salud 4 hr	2	1.534.443	1.539.399	4.956	9.912
SUBTOTAL AJUSTE					53.227

Como se observa solo tienen derecho a reajuste el cargo de tiempo completo y el de medio tiempo por cuanto quien tiene dedicación de seis (6) horas supera al valor que le corresponde por puntos. El valor para el grupo Profesional Área de Salud es de \$ 53.227.

Ajustados estos valores el Costo Total mes, sin incluir carga prestacional, es de DOS MILLONES DOSCIENTOS UN MIL PESOS TRESCIENTOS CINCUENTA Y SIETE PESOS (\$ 2.201.357)

D. SUPRESIÓN DE CARGOS DEL NIVEL ASISTENCIAL Y CREACIÓN DE CARGOS EN EL NIVEL TÉCNICO

Solo opera para cargos que conllevan el ejercicio de labores asistenciales en salud tales como auxiliar de enfermería, auxiliar de laboratorio, auxiliar de higienista oral, entre otros.

CARGO ANTERIOR				NUEVO CARGO			
CÓDIGO	CARGO	Nº.	A.B.M.	CÓDIGO	CARGO	GRADO	A.B.M.
412	Auxiliar Área Salud	28	2.214.535	323	Técnico Área Salud	03	2.214.574
412	Auxiliar Área Salud	4	1.664.041	323	Técnico Área Salud	01	1.674.434

La equivalencia entre cargos de los niveles asistencial y técnico se reglamenta en el capítulo quinto del Decreto Ley 785 de 2005, artículo 25.2 y siguientes.

Es importante conocer lo preceptuado en la Ley 1064 de 2006, artículo 5°.

Artículo 5°. Los certificados de aptitud ocupacional, expedidos por las instituciones acreditadas como de "Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano", serán reconocidos como requisitos idóneos de formación para acceder a un empleo público en el nivel técnico que se señala en el Decreto 785 del 3 de marzo de 2005 y las disposiciones que lo modifiquen o adicionen.

ocho (8) horas día, de conformidad con el inciso 5° del artículo 2.2.1.3.1 del decreto 1083 de 2015.

- La asignación básica mensual del cargo Profesional Área de Salud código 237 grado 03, debe tomarse como referente legal para determinar la asignación básica mensual proporcional de valor hora para quienes laboran en jornada inferior a ocho (8) horas día, de conformidad con el inciso 5° del artículo 2.2.1.3.1 del decreto 1083 de 2015.
- El cargo actual Jefe Oficina Asesora Jurídica, debería cambiarse de Asesor a Directivo, tal como funciona en el presente, es decir pasar del código 115 al código 006 y nombrarse como Jefe de Oficina.
- En el manual de funciones se deben dividir los cargos de Auxiliar Área de Salud (Higiene Oral- Aux Odontología), puesto que la primera realiza funciones de apoya las actividades del Odontólogo y la segunda, es decir Auxiliar Odontológica ayuda en actividades limitadas menores y por lo tanto los subfactores son calificados diferentes y dan como resultado niveles diferentes. El Cargo denominado Auxiliar Higiene Oral debe pasar del nivel asistencial al con código 323 grado 01; El Cargo Auxiliar Odontología queda en el nivel asistencial con código 412 grado 02.
- En el manual de funciones existente funciones y Criterios de Desempeño que deberían evaluarse para determinar si son pertinentes con la actividad actual y normativa.
- Adoptar la escala de remuneración de los empleos con el acto administrativo de incremento salarial de 2018, previa inclusión de las partidas presupuestales requeridas para sueldos y carga prestacional respectiva, a pesos de 2017 y con la proyección del incremento estimado para 2018.
- Para obtener el valor del punto para 2018 se ajusta con base en el incremento porcentual salarial que establezca la Junta Directiva de la ESE NORTE.

- Para efectos facilitar las reubicaciones de cargos y los procesos de contratación, se recomienda nombrar los cargos sin la extensión actual (por ejemplo denominar Jefe Oficina en vez de Jefe Oficina de Control Interno de Control Interno). A continuación se presenta la tabla

CANTIDAD CARGOS	NOMENCLATURA DE CARGO EQUIVALENTE			SUELDO ACTUAL	SUELDO CON ESCALA	DIFERENCIA
	NIVEL JERARQUICO Y CARGO	CODIGO	GRADO			
NIVEL DIRECTIVO						
1	Gerente Empresa Social del Estado	085	02	10.558.643	10.559.737	1.094
3	Subgerente	090	01	6.354.837	6.360.149	5.312
4	Jefe de Oficina	006	01	6.354.837	6.360.149	5.312
NIVEL PROFESIONAL						
17	Médico General	211	07	4.902.107	4.915.274	13.167
4	Odontólogo	214	06	2.203.479	2.295.595	92.116
1	Profesional Especializado	222	05	4.264.390	4.267.106	2.716
1	Profesional Especializado Área Salud	242	05	4.264.390	4.267.106	2.716
1	Tesorero General	201	05	4.264.390	4.267.106	2.716
5	Enfermero	243	04	3.203.297	3.240.840	37.543
4	Profesional Universitario Área Salud	237	03	3.035.483	3.078.798	43.315
5	Profesional Universitario Área Salud	237	02	2.743.214	2.916.756	
21	Profesional Servicio Social Obligatorio	217	01	2.743.214	2.754.714	11.500
NIVEL TÉCNICO						
1	Técnico Operativo	314	03	2.214.535	2.214.574	39
29	Técnico Área Salud	323	03	2.214.535	2.214.574	39
3	Técnico Área Salud	323	02	1.835.102	1.944.504	109.402
4	Técnico Área Salud	323	01	1.664.041	1.674.434	10.393
NIVEL ASISTENCIAL						
7	Auxiliar Administrativo	407	03	1.458.683	1.512.392	53.709
5	Auxiliar Área Salud	412	03	1.458.683	1.512.392	53.709
14	Auxiliar Área Salud	412	02	1.421.342	1.431.371	10.029
1	Auxiliar Area Salud	412	01	1.350.163	1.350.350	187
131						

71

11. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, A. (1995). Administración de Sueldos y Salarios. Santafé de Bogotá: Talleres Gráficos de A.M. Impresores.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2012). Guía para la Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos. Bogotá: DAFP

GELABERT, M. (2007). Estructura del análisis de cargos. Recursos humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial. Münch.

L. & GARCÍA, J. (1997). Fundamentos de administración de personal. México: Trillas.

MEJÍA-HERRERA, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. (1994). Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Editorial Mc. Graw Hill, México. D.F.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

72

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

En uso de las facultades legales y estatutarias, en especial las conferidas en los artículos 13 y 28 del Decreto Ley 785 de 2005, en el Decreto 2539 de 2005, en el artículo 16 del Acuerdo Municipal 106 de 2003 y en el artículo 10 del Acuerdo 001 de Junta Directiva,

CONSIDERANDO

Que por Acuerdo No 06 de junio 1 de 2015 se modificó la planta de cargos de la Empresa.

Que es necesario modificar el manual de funciones contenido en el Acuerdo 034 de septiembre 6 de 2005 para adecuarlo a la planta de cargos establecida en el Acuerdo No 06 de junio 1 de 2015 con sujeción a las normas de la Ley 909 de 2004, de los decretos 785 y 2539 y del decreto 2484 de diciembre 2 de 2014.

RESUELVE:

Artículo 1. Modifícase el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los diferentes empleos que conforman la planta de personal de la Red de Salud del Oriente E.S.E., contenido en el Acuerdo No. 034 de Septiembre 6 de 2005, con el objeto de ajustarlo a la planta de cargos establecida en el Acuerdo de Junta Directiva No 06 de junio 1 de 2015 de conformidad con las normas de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

73

**ACUERDO N° 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

Artículo 2. Los requisitos de estudio y experiencia establecidos en este acuerdo se fundamentan en el Decreto 785 de 2005, los cuales no pueden ser disminuidos.

Las equivalencias entre requisitos de estudio y experiencia aplicables a cada una de las categorías de empleos se sujetan a lo establecido en el Decreto 785 de 2015.

Artículo 3. Niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos en la Red de Salud del Oriente E.S.E., se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial, a los cuales les corresponden las funciones generales establecidas en el Decreto 785 de 2005.

Artículo 4. Descripción de los cargos del Nivel Directivo.
Perfiles del Nivel Directivo

- 4.1. Gerente
- 4.2. Subgerente (Administrativo y Financiero)
- 4.3. Subgerente (Promoción y Prevención)
- 4.4. Subgerente (Clínico)

Artículo 5. Descripción de los cargos del Nivel Asesor.
Perfiles del Nivel Asesor

- 5.1. Asesor de Control Interno

Artículo 6. Descripción de los cargos del Nivel Profesional.
Perfiles del Nivel Profesional

- 6.1. Profesional Especializado Área Salud (Auditoria Medica) Grado 06
- 6.2. Profesional Especializado (Talento Humano) Grado 06
- 6.3. Profesional Especializado (Presupuesto) Grado 06
- 6.4. Profesional Especializado (Facturación) Grado 06
- 6.5. Profesional Especializado (Calidad) Grado 06
- 6.7. Profesional Especializado (Planeación) Grado 06
- 6.8. Profesional Especializado (Tesorería) Grado 06
- 6.9. Profesional Especializado (Sistemas) Grado 05
- 6.10. Profesional Especializado (Nómina) Grado 05
- 6.11. Profesional Especializado (Salud Ocupacional) Grado 04
- 6.12. Profesional Especializado (Comuna) Grado 06



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

24

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

- 6.13 Profesional Especializado (Consulta Externa) Grado 06
- 6.14. Profesional Especializado (Urgencias, partos y hospitalización) Grado 06
- 6.15. Profesional Especializado (Odontología) Grado 06
- 6.16. Profesional Universitario (Mantenimiento Infraestructura) Grado 05
- 6.17. Profesional Universitario (Mantenimiento Equipos Biomédicos) Grado 05
- 6.18. Profesional Universitario (Sistemas) Grado 05
- 6.19. Profesional Universitario (Gestión Ambiental) Grado 05
- 6.20. Profesional Universitario (Estadística) Grado 05
- 6.21. Profesional Universitario (Trabajo Social) Grado 02
- 6.22. Profesional Universitario (Psicólogo) Grado 02
- 6.23. Profesional Universitario (Administrativo) Grado 02
- 6.24. Profesional Universitario (Facturación) Grado 02
- 6.25. Médico General 21(8h)+ 1(7h)+ 34(6h)+ 58(4h) Grado 08
- 6.26. Profesional Servicio Social Obligatorio (Medicina) Grado 01
- 6.27. Odontólogo (4horas) Grado 07
- 6.28. Profesional Servicio Social Obligatorio (Odontología) Grado 01
- 6.29. Enfermero Grado 04
- 6.30. Profesional Servicio Social Obligatorio (Enfermería) Grado 01
- 6.31. Profesional Universitario Área Salud (bacteriólogo) 5(8h)+1(6h)+1(4h)Grado 03
- 6.32. Profesional Universitario Área Salud (fisioterapia) Grado 02

Artículo 7. Descripción de los cargos del Nivel Técnico.

Perfiles del Nivel Técnico

- 7.1. Técnico Administrativo (Estadística) Grado 02
- 7.2. Técnico Administrativo (Almacén) Grado 01
- 7.3. Técnico Administrativo (Gestión Documental) Grado 01
- 7.4. Técnico Área Salud (imagenología) Grado 02
- 7.5. Técnico Área Salud Grado 01

Artículo 8. Descripción de los cargos del Nivel Asistencial.

Perfiles del Nivel Asistencial

- 8.1. Auxiliar Área Salud (enfermería) Grado 09
- 8.2. Auxiliar Área Salud Grado 04
- 8.3. Auxiliar Área Salud (Odontología) Grado 01
- 8.4. Auxiliar Área Salud (Higienista) Grado 06
- 8.5. Auxiliar Área Salud (Higienista) Grado 02
- 8.6. Auxiliar Área Salud (laboratorio) Grado 08



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

75

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

- 8.7. Auxiliar Área Salud (laboratorio) Grado 02
- 8.8. Auxiliar Área Salud (promotor) Grado 03
- 8.9. Auxiliar Área Salud (promotor) Grado 05
- 8.10. Auxiliar Administrativo Grado 04
- 8.11. Auxiliar Administrativo Grado 01
- 8.12. Secretario Ejecutivo Grado 07
- 8.13. Secretario Ejecutivo Grado 03
- 8.14. Secretario Grado 04

Artículo 9. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Las competencias comportamentales comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente Manual de Funciones y Competencias Laborales, son las siguientes:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.- Asume la responsabilidad por sus resultados.- Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.- Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

76

ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. - Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. - Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. - Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. - Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
TRANSPARENCIA	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. - Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. - Demuestra imparcialidad en sus decisiones. - Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. - Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Alinear el propio comportamiento a las	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve las metas de la organización y respeta sus



**ACUERDO N° 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	necesidades, prioridades y metas organizacionales.	normas. - Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. - Apoya a la organización en situaciones difíciles. - Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Artículo 10. Competencias comportamentales por nivel jerárquico de los empleos. Las competencias comportamentales por nivel jerárquico que, como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente Manual de Funciones y Competencias Laborales, son las siguientes:

10.1 Nivel Directivo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	- Mantiene a sus colaboradores motivados. - Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. - Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. - Promueve la eficacia del equipo. - Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. - Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

78

ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		<ul style="list-style-type: none"> - toma de decisiones. - Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
PLANEACIÓN	<p>Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. - Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. - Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. - Busca soluciones a los problemas. - Distribuye el tiempo con eficiencia. - Establece planes alternativos de acción.
TOMA DE DECISIONES	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. - Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. - Decide bajo presión. - Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	<p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. - Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. - Delega de manera efectiva



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

79

ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<ul style="list-style-type: none"> sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. - Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. - Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. - Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. - Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. - Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. - Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. - Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

10.2 Nivel Asesor.

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
--------------	------------------------------	---------------------



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

80

**ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
EXPERTICIA PROFESIONAL	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. - Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados - Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. - Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos propuestas a desarrollar. - Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza sus contactos para conseguir objetivos - Comparte información para establecer lazos. - Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

21

ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	institucionales.	
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> - Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. - Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. - Reconoce y hace viables las oportunidades.

Se agregan cuando tenga personal a cargo:

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. - Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. - Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. - Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. - Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. - Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

82

**ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		<p>propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. - Explica las razones de las decisiones.
TOMA DE DECISIONES	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. - Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. - Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. - Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. - Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. - Fomenta la participación en la toma de decisiones.

10.3 Nivel Profesional

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
-------------	------------------------------	---------------------



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

3

ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
APRENDIZAJE CONTINUO	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprende de la experiencia de otros y de la propia. - Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. - Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. - Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. - Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. - Asimila nueva información y la aplica correctamente.
EXPERTICIA PROFESIONAL	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. - Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. - Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. - Clarifica datos o situaciones complejas. - Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución	<ul style="list-style-type: none"> - Coopera en distintas situaciones y comparte información. - Aporta sugerencias, ideas y opiniones. - Expresa expectativas positivas del



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

84

**ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> - equipo o de los miembros del mismo. - Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. - Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. - Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece respuestas alternativas. - Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. - Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. - Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. - Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

Se agregan cuando tenga personal a cargo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO DE GRUPOS DE	Asumir el rol de orientador y guía de	- Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

97

ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
TRABAJO	un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. - Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. - Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. - Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. - Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. - Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. - Explica las razones de las decisiones.
TOMA DE DECISIONES	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> - Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. - Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. - Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. - Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. - Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

86

ACUERDO N°. 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		- Fomenta la participación en la toma de decisiones.

10.4 Nivel Técnico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
EXPERTICIA TÉCNICA	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Capta y asimila con facilidad conceptos e información. - Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. - Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. - Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. - Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. - Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Presentar ideas y métodos novedosos y	<ul style="list-style-type: none"> - Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
 RED DE SALUD DEL ORIENTE
 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
 NIT: 805.027-337-4

87

ACUERDO N° 08
 (1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - cosas. - Es recursivo. - Es práctico. - Busca nuevas alternativas de solución. - Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

10.5 Nivel Asistencial

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<ul style="list-style-type: none"> - Evade temas que indagan sobre información confidencial. - Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. - Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. - No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. - Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. - Transmite información oportuna y objetiva



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

88

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none">- Acepta y se adapta fácilmente a los cambios- Responde al cambio con flexibilidad.- Promueve el cambio.
DISCIPLINA	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none">- Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.- Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.- Acepta la supervisión constante.- Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
RELACIONES INTERPERSONALES	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none">- Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.- Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
COLABORACIÓN	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none">- Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.- Cumple los compromisos que adquiere.- Facilita la labor de sus superiores y compañeros de



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

89

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		trabajo.

Artículo 11. Equivalencias entre Estudio y experiencia, Las competencias y responsabilidades de los empleos contemplados en el presente manual prevén las siguientes equivalencias de acuerdo a lo establecido el Decreto 785 de 2005.

Parágrafo 1: Para los empleos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor y Profesional:

El título de postrado en la modalidad de especialización por:

- Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o
- Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, o
- Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando

dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

Parágrafo 2: Para los empleos pertenecientes a los niveles técnico y asistencial:

- Título de formación tecnológica o deformación técnica profesional, por un (1) año de experiencia relacionada, siempre y cuando se acredite la terminación y la aprobación de los estudios en la respectiva modalidad. O, tres (3) años



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

90

**ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)**

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

- de experiencia relacionada por título de formación tecnológica o de formación técnica profesional adicional al inicialmente exigido, y viceversa.
- Un (1) año de educación superior por un (1) año de experiencia y viceversa, o por seis (6) meses de experiencia relacionada y curso específico de mínimo sesenta (60) horas de duración y viceversa, siempre y cuando se acredite diploma de bachiller para ambos casos.
- Diploma de bachiller en cualquier modalidad, por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y un (1) año de experiencia laboral y viceversa, o por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y CAP de Sena.
- Aprobación de un (1) año de educación básica secundaria por seis (6) meses de experiencia laboral y viceversa, siempre y cuando se acredite la formación básica primaria.

Artículo 12. Equivalencia respecto a la formación impartida por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena

- Tres (3) años de educación básica secundaria o dieciocho (18) meses de experiencia, por el CAP del Sena.
-
- Dos (2) años de formación en educación superior, o dos (2) años de experiencia por el CAP Técnico del Sena y bachiller, con intensidad horaria entre 1:500 y 2.000 horas.
- Tres (3) años de formación en educación superior o tres (3) años de experiencia por el CAP Técnico del SENA y bachiller, con intensidad horaria superior a 2.000 horas..

Artículo 13. Comunicación del Manual y sus perfiles. El profesional en talento humano entregará a cada funcionario, copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo, en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.



MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI
RED DE SALUD DEL ORIENTE
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT: 805.027-337-4

a/

ACUERDO N°. 08
(1 DE JUNIO DE 2015)

POR EL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA RED DE SALUD DEL ORIENTE E.S. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO.

Artículo 14. Modificaciones. El Gerente, mediante acto administrativo adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y competencias laborales y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se considere necesario.

El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las que le sean contrarias,

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Santiago de Cali el primer (1) día del mes de junio de 2015

ALBERTO CONCHA EASTMAN
Presidente de Junta

BERTHA LUCIA OSPINA SANCHEZ
Delegada Secretario de salud

RUBEN ZAPATA FUSCALDO
Representante de los F. Operativos

ASCENETH BALLESTEROS
Rep. de los F. Administrativos

MARIA DEL CARMEN NUÑEZ
Representante de las Asousuarios

JAVIER AREVALO TAMAYO
Secretario Ad hoc