



MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LOS REPRESENTANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ESE METROSALUD

LEOPOLDO ABDIEL GIRALDO VELÁSQUEZ

Gerente ESE Metrosalud

Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo Organizacional

Oficina Asesora Jurídica

01/10/2019

Versión [01]



Alcaldía de Medellín

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	2 de 35		

Contenido

Plataforma Estratégica y Contenido Institucional	4
Introducción	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcance	5
Desarrollo Del Manual	5
1. Organización general de la empresa social del estado	5
1.1. Breve Reseña sobre el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.....	6
1.2. Naturaleza jurídica de las Empresas Sociales del Estado	8
1.3. Objeto de las Empresas Sociales del Estado	9
1.4. Estructura Orgánica de la ESE Metrosalud	10
2. La Junta Directiva de la Empresa Social del Estado.....	11
2.1. Marco legal	11
2.2. Conformación y proceso de designación de los representantes de la junta directiva	13
2.3. Interrogantes en cuanto a la conformación y funcionamiento de la junta directiva.....	20
3. Funcionamiento de la Junta Directiva De La Empresa	24
3.1. Reglamento interno	24
3.2. Reuniones de la junta directiva	25
3.3. Funciones de la junta directiva.....	27
3.4. Rol de Los Integrantes en La Junta Directiva.....	28
4. Proceso de nombramiento del gerente de las Empresas Sociales del Estado. ...	31
5. Control de gestión en las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado	32
5.1. Aspectos Claves a Controlar por la Junta Directiva.....	32
Marco Normativo	34

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	3 de 35		

Marco Teórico	34
Definiciones o conceptos	34
Documentos Relacionados	35

COPIA CONTROLADA

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	4 de 35		

Plataforma Estratégica y Contenido Institucional

Misión, Visión Ventaja competitiva, Promesa de valor, Objetivos corporativos, Competencias corporativas. Ver enlace

<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/institucional>

Principios y valores corporativos. Ver enlace:

<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/principios-y-valores>

Organigrama institucional. Ver enlace:

<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/organigrama>

Mapa de procesos. Ver enlace:

<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/estructura-de-procesos>

Deberes y Derechos de los usuarios. Ver enlace

Introducción

Este manual corresponde al desarrollado por el grupo de mejoramiento de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y Direcciones Locales de Salud de la Dirección Seccional de Salud de Antioquia en junio de 2001, el cual se adapta y adopta para ser aplicado en la ESE Metrosalud.

El manual facilita la inducción de quienes conforman el área de dirección y gestión corporativa de la entidad, utilizándolo como material de consulta permanente para resolver las inquietudes de los miembros de la Junta Directiva en aspectos como: Los relacionados con la conformación y funcionamiento de la junta directiva, temas jurídicos, técnicos y administrativos de las ESE, situaciones que se dan a conocer en el proceso de orientación e inducción para los nuevos representantes de los diferentes estamentos, facilitando la Dirección y Gestión de la institución.

El manual, está diseñado para que de forma didáctica sea utilizado como una herramienta de trabajo que posibilite mejorar la gestión de los miembros de la Junta Directiva, como ente fundamental en la dirección de la ESE Metrosalud.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	5 de 35		

Por lo anterior, se invita a cada uno de los que conforman la Junta Directiva de la entidad para que conozcan y se apropien de la información contenida en el presente manual, siendo insumo en el fortalecimiento de la gobernabilidad institucional.

Objetivo General

Brindar a los representantes de la Junta Directiva de la ESE Metrosalud elementos sobre la conformación y funcionamiento de ésta, de tal manera que se facilite el cumplimiento de sus funciones y se fortalezca la Dirección y Gestión Corporativa en la ESE Metrosalud.

Objetivos Específicos

- Identificar la organización general de una Empresa Social del Estado.
- Reconocer los aspectos legales que faciliten la conformación y funcionamiento de la junta directiva de la Empresa Social del Estado.
- Determinar los aspectos relacionados con la conformación y funcionamiento de la junta directiva.
- Identificar las funciones de la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado Metrosalud, establecidas en el Decreto Nacional 1876 de 1994 y en el Decreto Municipal 0883 de 2015.
- Identificar elementos para realizar un eficaz control de gestión en la junta directiva.

Alcance

El presente manual es aplicable para todos los miembros de la Junta Directiva de la ESE Metrosalud. Su contenido debe ser conocido y apropiado por cada uno de los integrantes y se convierte en insumo referente en el desarrollo de las funciones como miembro de la Junta Directiva.

Desarrollo Del Manual

1. Organización general de la empresa social del estado

Con la descentralización y modernización del Estado se da una transformación político-administrativa en todos los sectores del Estado y en especial en el Sector Salud, en el cual

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	6 de 35		

se pasa del Sistema Nacional de Salud al nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud. Los Hospitales Públicos que dependían de las transferencias y auxilios del Estado para garantizar su funcionamiento se transforman en Empresas Sociales del Estado con grandes cambios en las áreas de Dirección y en los procesos administrativos y financieros. Se constituyen en las Empresas Sociales del Estado las áreas de Dirección y gestión corporativa conformadas por la junta directiva y el Gerente, los cuales son los responsables de dirigir y gerenciar la institución posibilitando el desarrollo de la empresa y garantizando la prestación de los servicios con eficiencia y calidad.

Por estas razones, se hace necesario que los integrantes de la junta directiva identifiquen aspectos generales del sector de la salud, se ubiquen y conozcan la Organización de la cual hacen parte como ente de dirección, para lo cual se proporciona en el presente manual una información general de la Empresa Social del Estado en cuanto a su naturaleza jurídica, objeto, objetivos y estructura orgánica, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1876 de agosto 3 de 1994.

Teniendo en cuenta que este manual no agota esta temática, la Gerencia de la ESE Metrosalud es la responsable de coordinar actividades de inducción y capacitación para los integrantes de la junta directiva, desde el momento en que se posesionen, y logren identificar los procesos que la institución desarrolla, a fin de facilitar en la Junta Directiva el direccionamiento de la Empresa Social del Estado.

1.1. Breve Reseña sobre el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia

Se puede afirmar que las 2 situaciones básicas que movilizaron la realización de la reforma al sistema de salud colombiano, fueron la inequidad en el acceso a los servicios de salud y la ineficiencia en la gestión de los recursos disponibles para el sector salud. La reforma, materializada en la expedición de la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993, por la cual se creó "El Sistema General de Seguridad Social Integral", transformó en su totalidad el esquema vigente del Sistema Nacional de Salud que imperaba desde 1975 y que había sido reestructurado por la Ley 10 de 1990.

La INEQUIDAD en el acceso a los servicios de salud, trata de ser resuelta parcialmente con el aseguramiento de la población al *régimen contributivo* (para asalariados y trabajadores independientes con capacidad de pago) o al *régimen subsidiado* (aplicable a la población más pobre y vulnerable sin capacidad de pago).

El segundo componente señalado como uno de los aspectos movilizadores del proceso de reforma, la INEFICIENCIA en la ejecución de los recursos del sector salud, juega un papel fundamental en lo que es el nuevo esquema para la prestación de servicios de

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	7 de 35		

salud y específicamente la prestación de servicios de salud públicos realizada a través de las Empresas Sociales del Estado – Hospitales.

En este orden de ideas y para ilustrar el funcionamiento actual de las ESE, es bueno recordar lo que ha sido la historia de estas Instituciones desde la creación del Sistema Nacional de Salud por decreto Ley 056 del 15 de Enero de 1975 y hasta la fecha, situación que de modo importante explica la búsqueda de un nuevo esquema de prestación en búsqueda de mayor eficiencia para el Sistema: La ordenación del Sistema Nacional de Salud de 1975 pretendió agrupar todas las instituciones que tuvieran como finalidad la atención en salud a la comunidad en aspectos de promoción, protección, recuperación y rehabilitación, bajo un esquema CENTRALIZADO, en donde desde el Ministerio de Salud de ese entonces se impartían políticas, diseñaban programas, se asignaban recursos, para lo cual y a través de la figura de los Servicios Seccionales de Salud en los departamentos, se aseguraba la administración central de los hospitales de todos los municipios. En este esquema centralizado, poca o ninguna injerencia tenían las autoridades políticas y administrativas municipales en el desarrollo y la gestión de sus hospitales, todo venía organizado y decidido desde las instancias Nacionales y Departamentales.

La figura tradicional de hospital público del Sistema Nacional de Salud, respondía a un esquema en donde la OFERTA de servicios de salud (el estado ofrecía servicios de salud a través de los hospitales públicos), garantizaba la obligatoriedad constitucional (constitución de 1886) de *Asistencia Pública* a cargo del Estado, esquema que perpetuaba una tradición de prestación de servicios de caridad de nuestras instituciones públicas de salud, lo que llevó adicionalmente a que estas instituciones evolucionaran sin una propuesta de desarrollo gerencial. Paralelamente se acrecentó una situación de inequidad en el acceso a los servicios de salud, porque dichas instituciones y sin ningún distinguo proferían atenciones en salud a todos aquellos que la requerían, bien fueran pobres o menos pobres, y fue esta última población la más beneficiada, pues los hospitales en las cabeceras municipales fueron más accesibles para la población urbana, población que la mayoría de las veces no era la más desfavorecida ni la más pobre y vulnerable, contra la dificultad del acceso de la población rural, la cual sintió distante la posibilidad de la atención en estos centros urbanos.

Nuestros viejos hospitales públicos contaron con asignación y destinación de presupuestos hospitalarios que no obedecieron a la realidad de las instituciones. Dichos presupuestos no respondían a procesos de costos institucionales, ni al mayor o menor volumen de atenciones realizadas a la población objeto.

No fue igualmente posible bajo el anterior esquema, una asignación coherente de presupuestos hospitalarios, porque estos eran una extraña mezcla de actividades en salud, en donde se fundían las actividades propias de atención y recuperación de la enfermedad con las acciones de promoción, prevención, saneamiento ambiental, construcción y seguimiento de acueductos y alcantarillados y vigilancia y control de factores de riesgo al consumo como alimentos, medicamentos, mataderos, plazas de mercado, en fin, instituciones con la más alta indefinición y mezcla de funciones y actividades.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	8 de 35		

Adicional a lo anterior, la capacidad de gestión y desarrollo empresarial de los hospitales públicos era muy pobre. La imposición de programas, métodos y modelos de atención en los hospitales por parte de los Servicios Seccionales de Salud y además la entrega (vía oferta) de los recursos necesarios para su funcionamiento, no estimuló la necesidad de la gestión y la innovación de quienes al frente de estas instituciones realizaban la Coordinación de los Hospitales y no la Gerencia de los mismos.

La Ley 10 de 1990 (Por la cual se reforma el Sistema Nacional de Salud), inicia el proceso de descentralización y autonomía de las instituciones públicas de salud y entrega autonomía jurídica y administrativa a los hospitales, permitiendo de paso la contratación para la prestación de servicios de salud con el sector privado, e iniciando la implementación de Sistemas Tarifarios y de costos hospitalarios, lo que augura una importante transición gerencial de estas instituciones. Lo anterior agregado al proceso de descentralización departamental y municipal de la salud, que retoma la importante injerencia de los territorios en las decisiones de desarrollo en salud para sus comunidades. La Ley 100 de 1993 ratifica el precepto descentralizador de la Ley 10 de 1990, precepto ordenado por la constitución de 1991 y se configura para las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud, la obligatoriedad de transformación en Empresas Sociales del Estado, Instituciones públicas de salud del orden territorial (Nacional, Departamental o Municipal), que tienen la característica de ser entidades descentralizadas del orden territorial correspondiente y con autonomía jurídica, administrativa y financiera. Esta última característica obliga a las ESE a ser responsables de la consecución de los recursos para su operación y funcionamiento con la venta de servicios, bajo un esquema de libre competencia regulada del Mercado en igualdad de condiciones con el sector privado, regulación ejercida por el Estado en la intención de mejorar la calidad de la prestación de servicios de salud.

La libre competencia preceptuada por la Ley 100 de 1993, exige a las ESE procesos de transformación institucional que les permitan ganar en oportunidad en la atención, satisfacción en general de las expectativas y necesidades de los usuarios y cuidado extremo de la eficiencia de sus procesos, eficiencia que busque la supervivencia en un medio, en donde la competencia es el peor enemigo para las instituciones ineficientes pero la mejor garantía para quienes requieren de un servicio.

Para el cuidado gerencial de los Hospitales Públicos, la Ley 100 prevé como máximo órgano directivo de los mismos, a las Juntas Directivas de las recién creadas ESE-Hospitales. A Dichas Juntas en su conformación, se les provee de una participación equilibrada entre los sectores político-administrativo, el sector profesional-científico de la salud y la comunidad y los sectores productivos del municipio, lo que busca garantizar una participación activa de todos los sectores de la vida ciudadana municipal para el cuidado de las decisiones en uno de los sectores más sensibles para una comunidad, LA SALUD.

1.2. Naturaleza jurídica de las Empresas Sociales del Estado

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	9 de 35		

¿Cuál es la naturaleza jurídica de las Empresas Sociales del Estado?

Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada o reorganizada, por la Ley, por las Asambleas o Concejos.

¿Cuál es la personería jurídica de una Empresa Social del Estado?

Es el acto administrativo que se materializa con una Ordenanza expedida por la Asamblea Departamental o un Acuerdo expedido por el Concejo Municipal que transformó la institución en Empresa Social del Estado. Copia de éste acto administrativo debe ser remitido a la Secretaría de Salud Municipal, así como el Decreto de Nombramiento de Gerente de la ESE, para la expedición de certificados de existencia y representación legal.

¿Qué quiere decir que las Empresas Sociales de Estado tienen autonomía administrativa y patrimonio propio? Las Empresas Sociales del Estado, por intermedio de las Juntas Directivas y la Gerencia toman sus propias decisiones con relación al direccionamiento estratégico de la institución, evalúan permanentemente el comportamiento técnico, administrativo y financiero y deben velar por el cumplimiento de la Misión y los Objetivos institucionales. Las ESE cuentan con una serie de bienes muebles e inmuebles y con los recursos financieros, que garantizan su funcionamiento y la Junta Directiva y la Gerencia son responsables de garantizar que estos recursos cumplan la finalidad social para la cual fueron destinados.

1.3. Objeto de las Empresas Sociales del Estado

¿Cuál es el objeto o razón de ser de las Empresas Sociales del Estado?

El objeto de las Empresas Sociales del Estado es el de prestar servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado o como una parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud.

Los servicios que la Empresa Social del Estado presta y que son responsabilidad del Estado, son aquellos que se financian con recursos del sistema general de participaciones, por ejemplo: La atención a la población sin seguridad social (vinculada) y el plan de intervenciones colectivas.

Los servicios que la Empresa Social del Estado presta como parte integral del sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) son aquellos que la empresa contrata con las Empresas Promotoras de Salud (EPS).

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	10 de 35		

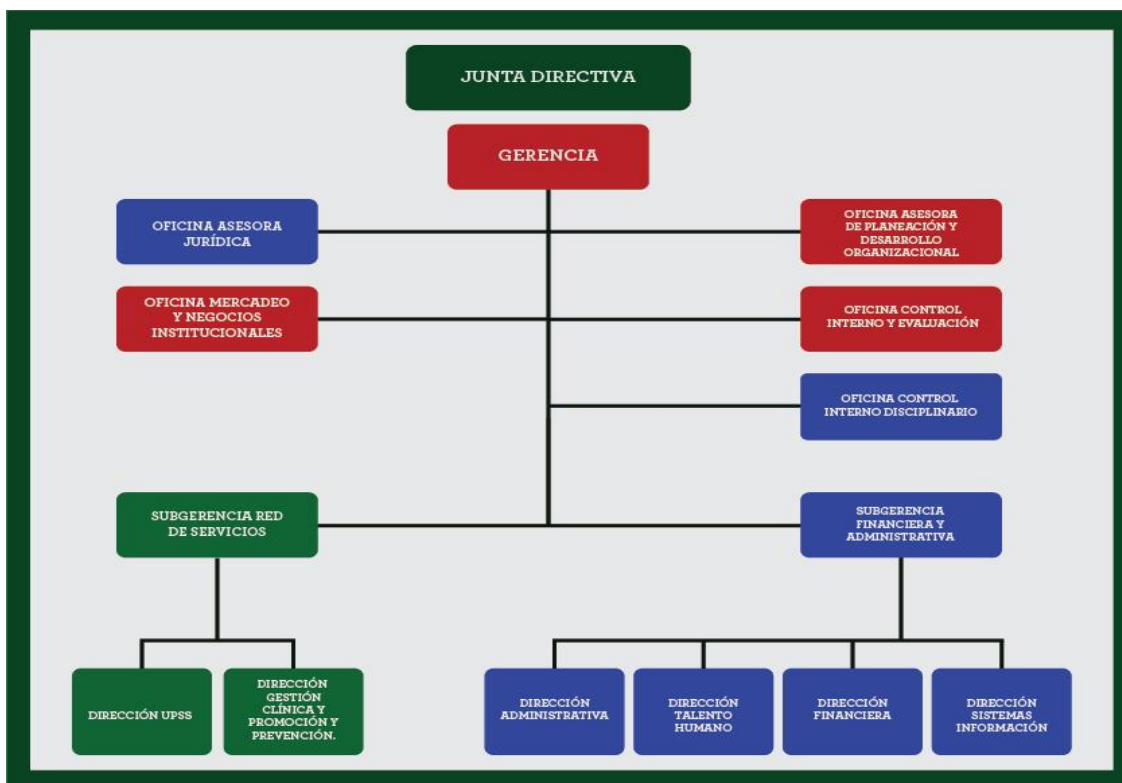
¿Qué objetivos tienen las empresas sociales del estado?

Los objetivos de las Empresas Sociales del Estado son:

- Producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para tal propósito.
- Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la Empresa Social, de acuerdo a su desarrollo y recursos disponibles pueda ofrecer.
- Garantizar la rentabilidad social y financiera de la empresa social mediante un manejo gerencial adecuado.
- Ofrecer a las entidades promotoras de salud y demás personas naturales y jurídicas que los demanden, servicios y paquete de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
- Satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento.
- Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.

1.4. Estructura Orgánica de la ESE Metrosalud

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	11 de 35		



Recuerde Que

- El principal objetivo de las ESE-Hospitales es la prestación de servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas.
- Las ESE-Hospitales deben producir una rentabilidad social y financiera.

2. La Junta Directiva de la Empresa Social del Estado.

En éste capítulo se encuentra el marco legal vigente para las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado, la conformación y la forma de realizar el proceso para la designación de los representantes en los diferentes estamentos, el cual comprende las etapas de: Convocatoria, elección, nombramiento y posesión y las respuestas a algunas inquietudes que frecuentemente se formulan los integrantes de la junta directiva.

2.1. Marco legal

¿Cuál es el marco legal de las juntas directivas de las empresas sociales del estado?

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	12 de 35		

El soporte legal de las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado es el siguiente:

Conformación y funcionamiento de la junta directiva Decreto 1876 de agosto 3 de 1994 los cuales establecen los siguientes aspectos:

- Mecanismos de conformación de las juntas directivas (Decreto 1876 de 1994, art. 7).
- Requisitos para los miembros de las juntas directivas (Decreto 1876 de 1994, art. 8).
- Aceptación de los miembros de la junta directiva (Decreto 1876 de 1994, art. 9).
- Reuniones de la junta directiva (Decreto 1876 de 1994, art. 10).
- Funciones de la junta directiva (Decreto 1876 de 1994, art. 11).
- Denominación de los actos de la junta directiva (Decreto 1876 de 1994, art. 12).

Las inhabilidades e incompatibilidades para pertenecer como representantes a las juntas directivas están contempladas en las siguientes normas:

- Constitución Política de Colombia, artículos 126 al 129 y artículo 292.
- Decreto 128 de enero 26 de 1976 el cual dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas. Artículos 3, 8, 14.
- Ley 10 del 10 de enero de 1990 por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de salud y se dictan otras disposiciones, artículo 19.
- Decreto 973 de 1994 Artículo 3, por el cual se expide el régimen de inhabilidades e incompatibilidades de miembros de Juntas directivas, de las instituciones prestadoras de servicios de salud e instituciones de utilidad común o fundaciones que presten servicios de salud.
- La Ley 136 de 1994 por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios Artículos 45 y 48
- Ley 190 de 1995, Estatuto Anticorrupción, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de radicar la corrupción administrativa, Artículos 17 y 52.
- Ley 200 de 1995, Código Disciplinario Único. Capítulo 5, artículos 43, 44 y 45.
- Ley 269 de febrero 29 de 1996, por la cual se regula parcialmente el artículo 128 de la Constitución Política, en relación con quienes prestan servicios de salud en las entidades de derecho público. Artículo 4.
- Ley 489 de 1998, la cual dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Artículo 102.
- La Ley 617 de 2000 por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas Artículos 34, 41, 49, 126, 130.
- Ley 1438 de 2011 Artículo 71 "Reforma al Sistema de Seguridad Social en Salud".

Las prohibiciones de los representantes de las juntas directivas están consagradas en la siguiente norma: Decreto 128 de 1976, artículos 9, 10, 11, 12 y 13.

Los aspectos relacionados con la delegación que faculta a los representantes del estamento político-administrativo, se expresan en la siguiente norma: Ley 489 de 1998, la

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	13 de 35		

cual dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Artículos del 9° al 12°.

Función de Evaluación del Gerente de la ESE.

La Junta Directiva debe aprobar y evaluar el plan de gestión del gerente de la ESE conforme en lo establecido en los artículos 72 al 74 de la Ley 1438 de 2011, reglamentada por las resoluciones 710 de 2012, 743 de 2013 y 408 de 2018.

2.2. Conformación y proceso de designación de los representantes de la junta directiva

El proceso de designación incluye las etapas de convocatoria, elección, nombramiento y posesión para cada uno de los representantes de la junta directiva, en el documento se definirá como se aplica este proceso en cada uno de los estamentos que conforman la junta directiva de la Empresa Social del Estado.

¿Cómo está conformada la junta directiva de las Empresas Sociales del Estado?

La Junta Directiva de las Empresas Sociales del Estado la conforman tres estamentos:

- Estamento Político - administrativo
- Estamento científico de la salud
- Estamento de la comunidad

La junta directiva debe ser tripartita, es decir, debe tener igual número de integrantes por cada uno de los estamentos, siendo ésta una característica fundamental. Para una junta de seis miembros, deben integrarla dos representantes por cada estamento. En los estatutos de la Empresa Social del Estado debe establecerse todo lo referente a la conformación y funcionamiento de la junta directiva.

Cuando el número de miembros de la junta directiva sobrepase de seis, en los estatutos de la E.S.E. deberá especificarse el mecanismo de elección del tercer representante por cada estamento. Siempre se debe cumplir con la condición de tripartita, existiendo equilibrio entre los tres estamentos.

¿Cómo está conformado el estamento político-administrativo en la junta directiva?

Está representado por:

- El Jefe de la administración Departamental o Municipal (Gobernador - Alcalde) o su delegado quién la preside.
- El Director Departamental o Municipal de Salud o su delegado.

Para juntas directivas de nueve integrantes, el tercer representante es un funcionario del político- administrativo (Secretario de despacho).

De conformidad con el Decreto 1876 de 1994, no se establecen requisitos para el Director de salud y el jefe del ente Departamental o Municipal, sin embargo el Decreto 785 de 2005, reglamentario de La ley 909 de 2004, determina que para ocupar el cargo de Director Local de Salud Departamental o Municipal se deberán cumplir con los siguientes requisitos según la categoría del municipio:

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	14 de 35		

- **Categoría especial y primera.**

Estudios: Título universitario en áreas de la salud, económicas, administrativas o jurídicas, y título de postgrado en salud pública, administración o gerencia hospitalaria u otros en el campo de la administración en salud.

Experiencia: Cuatro (4) años de experiencia profesional en el sector salud.

- **Los demás municipios.**

Estudios: Título universitario en áreas de la salud, económicas, administrativas o jurídicas.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia profesional en el sector salud.

La Ley 617 en su artículo 75 parágrafo 3 establece que " *Los municipios de tercera, cuarta, quinta y sexta categorías no están obligados a nombrar en los cargos directivos o secretarios de despacho a personas con título profesional, excepción del contador que debe ser titulado*".

¿Pueden delegar su participación en la junta directiva los representantes del estamento político - administrativo?

El jefe de la Administración y el Director de Salud Departamental o Municipal son los únicos miembros que pueden delegar su participación en la junta directiva cuando esta sea de seis miembros. En el caso de existir una junta directiva de nueve integrantes, el tercer representante del político administrativo también podrá delegar.

La delegación se debe hacer en una persona que sea de la administración municipal, que represente el sector político – administrativo, del nivel directivo o asesor y cumpla con los siguientes requisitos:

- Poseer título universitario.(Profesional, tecnológico o técnico)
- No hallarse incursos en ninguna de las inhabilidades o incompatibilidades contempladas en la ley.
- Poseer experiencia mínima de dos años en la administración de entidades públicas o privadas en cargos del nivel directivo, asesor o ejecutivo.

¿Qué es delegación y que requisitos se deben tener en cuenta para una adecuada delegación?

Delegar es trasladar las competencias del titular a otra persona. La delegación es susceptible de revocación en cualquier momento, y la autoridad que delegó puede retomar nuevamente las funciones delegadas.

Los requisitos para la delegación son:

- Autorización legal previa (Acto administrativo, la cual debe contener a quien se delega, por cuanto tiempo se delega y que se delega).
- Traslado de la responsabilidad del superior que la delega al subalterno que la recibe.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	15 de 35		

Es importante tener presente que la persona en quien se delega la participación en la junta directiva no puede a su vez delegar, es decir lo delegado no es delegable.

¿Son válidas las delegaciones de palabra?

Las delegaciones de palabra no tienen ninguna validez, porque no cumplen con los requisitos formales establecidos. El permitir la asistencia a la junta directiva de personas con esta forma de delegación, trae como consecuencia la no validez de las decisiones tomadas en la reunión.

Recuerde Que

- La Junta Directiva y el Gerente conforman el máximo órgano de Gestión y Dirección Corporativa de las Empresas Sociales del Estado.
- La junta directiva debe ser tripartita, es decir, debe tener igual número de integrantes por cada uno de los estamentos, siendo ésta una característica fundamental.
- El jefe de la Administración y el Director Departamental o Local de salud son los únicos que pueden delegar su participación en la junta directiva.

¿Para los representantes del estamento político- administrativo se realiza el proceso de designación: convocatoria, elección, nombramiento y posesión?

Para los representantes de este estamento, conformado por el jefe de la administración y el Director de Salud Departamental o Municipal no aplica este proceso, por tener estos derecho propio a integrar la junta directiva de la Empresa Social del Estado.

¿Cómo está conformado el estamento científico de la salud en la junta directiva?

Los dos (2) representantes del Sector Científico de la Salud serán designados así:

- Uno mediante elección por voto secreto, que se realizará con la participación de todo el personal profesional de la institución, del área de la salud, cualquiera que sea su disciplina.
- El segundo miembro será designado entre los candidatos de las ternas propuestas por cada una de las Asociaciones Científicas de las diferentes Profesiones de la Salud que funcionen en el área de influencia geográfica de la Empresa Social del Estado.

Cada Asociación Científica presentará la terna correspondiente al Director Departamental, Distrital o Local de Salud, quien de acuerdo con las calidades científicas y administrativas de los candidatos realizará la selección.

¿Qué requisitos deben reunir las personas para ser designadas por el estamento científico de la salud?

- Poseer título profesional en el área de la salud.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	16 de 35		

- No hallarse incurso en ninguna de las inhabilidades e incompatibilidades contempladas en la ley.

Son profesiones del área de la salud: Medicina, odontología, enfermería, bacteriología y laboratorio clínico, nutrición y dietética, fonoaudiología, fisioterapia, Química Farmacéutica, terapia ocupacional, instrumentación quirúrgica, optometría, terapia respiratoria, terapia física, y salud ocupacional. (Decreto 780/2016 Reglamentario del Sector Salud).

¿Los profesionales del área de la salud que aspiran ser representantes del estamento científico deben ejercer y vivir en el municipio?

La norma no obliga a que los aspirantes o representantes vivan en el municipio, pero sí que ejerzan en la localidad para hacer parte del estamento científico de la salud.

¿Cuáles profesionales del área de la salud de la Empresa Social del Estado de acuerdo a su tipo de vinculación pueden aspirar a pertenecer al estamento científico de la salud?

Todos los profesionales del área de la salud independiente de su tipo de nombramiento (Carrera, provisional, libre nombramiento o temporal), pueden aspirar a ser elegidos como representantes del estamento científico por la Empresa Social del Estado. Se sugiere que al momento de la elección, se tenga presente la estabilidad laboral de los funcionarios que toman parte en el proceso, para así lograr la permanencia en la junta directiva y la continuidad en el ente de dirección.

Proceso de designación (Convocatoria, elección, nombramiento y posesión) para el representante del Sector Científico de la Salud-Asociaciones Científicas. ¿Cómo se realiza la convocatoria?

El Director de Salud Departamental o Municipal es el responsable de convocar a las asociaciones científicas de la salud para la designación del otro Representante del Estamento Científico, utilizando un medio de comunicación escrito (memorando, circular entre otros) dirigido a todos los gremios de la salud del área geográfica de influencia de la Empresa Social del Estado, quienes entre ellos mismos designaran al representante, empleando el mecanismo que consideren más conveniente (voto secreto, postulación - planillas u otro). Del proceso deberá dejar constancia escrita y de la reunión deberá levantarse un acta.

En el evento de no existir en el municipio asociaciones científicas ni profesionales de la salud o existiendo profesionales de esta área que presenten inhabilidades o incompatibilidades, el segundo representante será designado del personal profesional del área de la Salud de la Empresa Social del Estado, efectuando el mismo mecanismo utilizado para la elección del representante de la E.S.E.

¿Quién coordina la reunión y verifica los requisitos para la designación del Representante de las Asociaciones Científicas?

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	17 de 35		

Es el Director Departamental o Municipal de Salud, quien coordina la reunión y verifica el cumplimiento de los requisitos de los aspirantes para la designación de los profesionales del área de la salud-Asociaciones Científicas. Antes de la elección deberá ilustrar a los aspirantes en aspectos tales como:

- Área de dirección de la E.S.E.
- Conformación de la junta directiva.
- Requisitos para los representantes del sector científico.
- Funciones de la junta directiva de acuerdo al decreto 1876 de 1994.
- Inhabilidades e incompatibilidades.

Finalmente hará claridad a los asistentes sobre la responsabilidad y compromiso que se adquiere al ser designado por este estamento.

¿Quién realiza el nombramiento y posesión de las personas designadas como Representantes del estamento científico de la salud?

El Director de Salud Departamental o Municipal comunica mediante acto administrativo (Resolución) la designación de las personas que representarán al estamento científico de la salud. Las personas en quienes recaiga el nombramiento, deberán manifestar por escrito su aceptación o declinación dentro de los (10) diez días hábiles siguientes a su notificación.

En caso de aceptación, la persona tomará posesión ante el Director de Salud Departamental o Municipal, dejando constancia en el acta de posesión, acta que debe ser firmada por el posesionado y el director de salud. Copia del acta será enviada al representante legal de la Empresa Social del Estado.

¿Cómo está conformado el estamento de la comunidad en la junta directiva?

Los dos (2) representantes de la comunidad serán designados de la siguiente manera:

- Uno (1) de ellos será designado por las Alianzas o Asociaciones de Usuarios legalmente establecidas, mediante convocatoria realizada por parte de la Dirección Departamental, Distrital o Local de Salud.
- El segundo representante será designado por los gremios de la producción del área de influencia de la Empresa Social; en caso de existir Cámara de Comercio dentro de la jurisdicción respectiva la Dirección de Salud solicitará la coordinación por parte de ésta, para la organización de la elección correspondiente. No obstante, cuando éstos no tuvieran presencia en el lugar sede de la Empresa Social del Estado respectiva, corresponderá designar el segundo representante a los Comités de Participación Comunitaria del área de influencia de la Empresa.

¿Qué requisitos deben reunir las personas para ser designadas por el estamento de la comunidad? Estar vinculados y cumplir funciones específicas de salud en un comité de

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	18 de 35		

usuarios de servicios de salud; acreditar una experiencia de trabajo no inferior a un año en un comité de usuarios.

Proceso de designación (convocatoria, elección, nombramiento y posesión) para los representantes del estamento de la comunidad.

¿Se realiza convocatoria y elección para la designación de los representantes del estamento de la comunidad (asociación de usuarios y gremios de producción)?

Estas etapas si se llevan a cabo para la designación de los representantes del estamento de la comunidad y son responsabilidad del Director Local de Salud.

El mecanismo que se utiliza para la designación es diferente para uno y otro, comenzaremos por describir lo referente a la asociación de usuarios.

El Director de Salud Departamental o Municipal convoca a la alianza o asociación de usuarios de la Empresa Social del Estado legalmente constituida (posean acta y este protocolizada en notaría o juzgado), utilizando un medio de comunicación escrito (memorando, circular entre otros), para que en asamblea los asistentes designen al representante, empleando el mecanismo que consideren más conveniente (voto secreto, postulación - planillas u otro). De estas etapas del proceso deberá quedar constancia escrita y de la reunión deberá levantarse un acta, la cual deberá ser firmada por todos los participantes.

¿Qué se debe hacer si no está conformada la asociación de usuarios?

En el evento de no estar conformada la asociación de usuarios de la Empresa Social del Estado, corresponderá al gerente, citar a los usuarios de los regímenes contributivo y subsidiado, así como a los vinculados y particulares que hayan utilizado los servicios durante el último año en esta institución, con el fin de constituirlos. Para la convocatoria utilizará diferentes medios de comunicación (cuñas radiales, carteles, boletines informativos, comunicados a las administradoras de régimen subsidiado ARS y Empresas Promotoras de Salud EPS) citándolos al menos con un mes de anterioridad. En esta asamblea se constituirá la Asociación de Usuarios, levantando un acta que deberá suscribirse por todos los asistentes y protocolizarse en Notaría o Juzgado. Igualmente, se deberá realizar la elección o designación del representante de la asociación de usuarios para la junta directiva de la Empresa Social el Estado y la elección de los demás representantes de las diferentes instancias de participación social: Dos representantes al comité de ética hospitalaria de la E.S.E., un representante al comité de participación social y un representante al consejo territorial de seguridad social. De todo el proceso deberá quedar constancia escrita y de la asamblea deberá levantarse un acta.

¿Cuál es la manera de convocar y elegir al representante de los gremios de producción?

El Director de Salud Departamental o Municipal mediante comunicación escrita solicita al Presidente de la Cámara de Comercio de la zona, certificar la existencia de gremios de la producción en el municipio y proceda a coordinar la organización de la elección, para que en reunión realizada con los gremios de producción y utilizando algún mecanismo de

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	19 de 35		

elección, designen al representante ante la junta directiva de la Empresa Social del Estado.

Cuando la Cámara de Comercio haga constar que no existen gremios de la producción, corresponderá designar el segundo representante de este estamento del comité de participación comunitaria y será responsabilidad del Director de Salud Departamental o Municipal realizar la convocatoria y coordinar la elección de este representante a la junta directiva, siguiendo un mecanismo similar al utilizado en la designación del representante de la asociación de usuarios.

¿Que se considera como un gremio de producción?

Para mayor claridad de lo que se entiende por gremio de producción transcribimos el concepto emitido por la cámara de comercio de Medellín que reza así: "Hasta el momento, ninguna norma, ha definido que debe entenderse por un gremio de la producción. No obstante, conforme a las reglas generales, se pueden tener por tales todas aquellas entidades surgidas de la unión permanente o estable de dos o más personas naturales o jurídicas dedicadas profesionalmente a una actividad económica determinada, con el objeto de velar por la defensa y la promoción de los intereses del respectivo gremio".

Los gremios de producción deben estar constituidos bajo personería jurídica, registrados en la Cámara de Comercio y poseer estatutos.

¿Quién realiza el nombramiento y posesión de las personas designadas para el estamento de la comunidad?

Es el Director de Salud Departamental o Municipal quien comunica mediante acto administrativo (Resolución) la designación y funciones de las personas que representan el estamento de la comunidad. La(s) persona(s) en quien recaiga el nombramiento o designación, deberá(n) manifestar por escrito su aceptación o declinación dentro de los (10) diez días hábiles siguientes a su notificación.

En caso de aceptación, la persona tomará posesión ante el Director de Salud Departamental o Municipal, dejando constancia en el acta de posesión, acta que debe ser firmada por el posesionado y el Director de Salud. Copia del acta será enviada al representante legal de la Empresa Social del Estado.

Tenga en Cuenta Que

- *Para los representantes del estamento Político - Administrativo, conformado por el jefe de la administración y el director de salud departamental o municipal no aplica el proceso de designación: convocatoria, elección, nombramiento y posesión por tener estos derechos propios dados que tienen la representación en la mencionada junta.*
- *El Gerente de la Empresa Social del Estado es el responsable de convocar para la elección del representante del estamento científico-Profesionales de la salud de la ESE.*

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	20 de 35		

- El Director de Salud departamental o municipal es el responsable de convocar a las asociaciones científicas que ejerzan en la localidad utilizando un medio escrito u otros medios de difusión existentes comunicar mediante acto administrativo el nombramiento y funciones a las personas que representarán al estamento científico de la salud.
- El Director de Salud Departamental o municipal es el responsable de convocar a la alianza o asociación de usuarios de la Empresa Social del Estado legalmente constituida para que en asamblea los asistentes designen al representante.
- El Director de Salud Departamental o Municipal mediante comunicación escrita solicita al presidente de la Cámara de Comercio de la zona, certifique la existencia de gremios de la producción en el municipio y proceda a coordinar la organización de la elección, para que en reunión realizada con los gremios de producción y utilizando algún mecanismo de elección, designen al representante ante la junta directiva de la Empresa Social del Estado.
- El Director de Salud Departamental o Municipal es el responsable de realizar el nombramiento y posesión, mediante acto administrativo, de las personas que representan el estamento de la Comunidad.

2.3. Interrogantes en cuanto a la conformación y funcionamiento de la junta directiva.

¿Por qué es conveniente tener conformada una junta directiva de seis integrantes?

Se sugiere que en las Empresas Sociales del Estado se constituyan juntas directivas de seis representantes, por los siguientes aspectos:

- Funcionalidad de la junta directiva.
- Disminución de los honorarios que se deben pagar a los representantes que no sean funcionarios públicos.
- Facilidad en la consecución del recurso humano para la conformación de la junta directiva.

¿Que tramite se realiza para modificar el número de los integrantes de la junta directiva de la ESE?

El mínimo de integrantes de la junta directiva es de seis miembros, conservando siempre su condición tripartita (Igual número de integrantes por cada uno de los estamentos), si por alguna razón va a modificarse el número de representantes se deberá elaborar el proyecto de modificación de la junta directiva contenido en los Estatutos de la entidad, y posteriormente presentarlo para su aprobación ante el la Asamblea Departamental o el Concejo Municipal, ente que le dió la vida jurídica a la Empresa Social del Estado.

Toda modificación a los estatutos de la Empresa Social del Estado debe ser aprobada por el Concejo o la Asamblea Departamental. Los estatutos que han sido aprobados por las juntas directivas deben surtir trámite de aprobación ante las Asambleas Departamentales o Concejos Municipales.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	21 de 35		

Si al transformarse la Institución en E.S.E en los estatutos se definió que la junta directiva estuviese conformada por nueve integrantes y después de analiza la situación se desea disminuirla a seis, deberá realizarse el mismo procedimiento.

¿En qué situaciones se convoca para la designación de los representantes de los estamentos científicos de la salud y comunidad ante la junta directiva?

El Director de Salud Departamental o Municipal o el Gerente de la entidad, según el caso, convoca cuando se presente cualquiera de las siguientes situaciones:

- Periodo vencido de los representantes.
- Renuncia voluntaria de los representantes.
- Pérdida de carácter del representante de la junta que presente inasistencia injustificada a tres reuniones consecutivas o cinco reuniones durante el año y se genere una vacancia permanente.
- Cuando se ha constituido la asociación de usuarios y no se hubiera designado el representante ante la junta directiva de la Empresa Social del Estado.
- Cuando el representante no cumpla con los requisitos establecidos en el decreto 1876 artículo 8 numeral 2.
- Cuando el representante a la junta directiva tenga carácter de funcionario público y este renuncie o sea destituido de su cargo. Se exceptúa al representante que haya sido designado por la alianza de usuarios, gremios de producción o COPACO.

¿Qué tipo de irregularidades se presentan con mayor frecuencia en la junta directiva y como se debe proceder para corregirlas?

Las irregularidades que se presentan con mayor frecuencia en la junta directiva son:

- Inadecuado proceso de designación: Convocatoria, elección, nombramiento y posesión de los representantes de los estamentos científicos de la salud y comunidad.
- Representantes que no cumplen con los requisitos establecidos por ley.

Una vez comprobada ésta situación, el Director de Salud le comunica la notificación por escrito al representante que no puede continuar en la junta directiva, y a quienes lo eligieron les solicita la designación de un nuevo representante porque el actual presenta una o varias irregularidades. Finalmente, el Director de Salud procede a revocar el nombramiento.

Permanencia de los representantes en la junta directiva una vez cumplido su periodo. Cuando por alguna circunstancia se detecte esta situación, se procederá a realizar la convocatoria, selección, nombramiento y posesión del nuevo representante.

- Pérdida de carácter de miembro a la junta directiva por:
 - ✓ Inhabilidades e incompatibilidades.
 - ✓ Inasistencia injustificada a 3 reuniones consecutivas o 5 al año.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	22 de 35		

- ✓ Pérdida de carácter de funcionario público cuando estuviere representando los estamentos político - administrativo y científico de la salud (Representante de los Profesionales de la Salud de la entidad).

La pérdida de carácter de un miembro de la Junta Directiva, amerita la expedición de un acto administrativo (Resolución), debidamente motivada, la cual debe notificarse al representante. Luego se procede a realizar nuevamente el proceso de designación.

Otras Irregularidades que se Presentan en la Junta Directiva

- Inadecuada delegación por parte de los representantes del estamento político - administrativo por:
 - ✓ No existencia del acto administrativo de delegación y/o posesión.
 - ✓ Delegación en personas que no cumplen los requisitos establecidos.
 - ✓ Delegación en personas que no son funcionarios de la administración municipal.

Cuando se presenten estas situaciones los representantes del Político Administrativo deberán realizar el acto administrativo que debe contener a quien se delega, por cuanto tiempo se delega y que se delega.

Así mismo, en la persona en quien recae la delegación debe cumplir con los requisitos del Decreto 1876 de 1994 y posesionarse ante el Director Local de Salud.

- Extralimitación de las funciones que por Ley le han sido asignadas a la junta directiva. Es muy importante que todos los integrantes de la Junta Directiva reconozcan claramente sus funciones y las del Gerente, para que no incurran en extralimitación de sus funciones.

¿Qué pasa con los acuerdos emitidos por la junta directiva cuando esta se encuentra mal conformada? Estos acuerdos se presumen válidos pero pueden ser demandados por cualquier persona para que sean anulados por vicios en su aprobación. Para evitar que se presente esta situación debe procederse a elegir a los miembros de conformidad con la normatividad vigente. Una vez corregidas las irregularidades y que la Junta Directiva está conformada, acorde con la Ley, en reunión ordinaria o extraordinaria se deberá aprobar nuevamente el Acuerdo viciado, para convalidar las decisiones plasmadas en acuerdos anteriores.

¿Cuál es la calidad de los representantes de la junta directiva? Las personas que representan al estamento político administrativo y a los profesionales de la salud de la ESE, tienen la calidad de servidores públicos, los demás son particulares que ejercen funciones públicas transitoriamente, y pueden tener responsabilidad fiscal, disciplinaria o penal en el caso de incurrir en delitos contra el patrimonio del Estado contemplados en el artículo 63 del Código Penal.

¿Pueden los Concejales o Diputados ser representantes en la junta directiva de una Empresa Social del Estado? En la Ley 190 de 1995 o Estatuto anticorrupción, en su Artículo

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	23 de 35		

52 se consagra que "De conformidad con lo dispuesto en el artículo 292 de la Constitución Política, ni los diputados, ni los concejales, ni sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil, ni sus delegados, podrán formar parte de las juntas directivas de las entidades descentralizadas del respectivo departamento, distrito o municipio".

¿Cuál es el periodo de los representantes en la junta directiva de la Empresa Social del Estado? Los representantes ante la junta directiva tendrán un periodo de tres años en el ejercicio de sus funciones y podrán ser reelegidos por quienes los eligieron, excepto, el representante de las asociaciones de usuarios, quién de conformidad con lo establecido en el decreto 1757 de 1994, tiene un periodo máximo de dos años.

¿Cuáles de los representantes de la junta directiva pueden ser reelegidos? Los representantes de los estamentos científicos de la salud y de la comunidad pueden ser reelegidos para un periodo igual, siguiendo el mismo procedimiento señalado para cada estamento.

¿Quién fija los honorarios por asistencia a cada sesión de la junta directiva y quienes tienen derecho a estos? En los estatutos de la junta se fijarán los honorarios por la asistencia a cada sesión de los representantes del estamento de la comunidad y el representante de las asociaciones científicas que no tengan la calidad de Servidores Públicos.

¿A cuánto pueden ascender los honorarios de los representantes de la junta directiva? La norma establece que los honorarios no podrán superar el medio salario mínimo mensual vigente por sesión, se reconocerán igualmente en cuenta separada los gastos de desplazamiento a que haya lugar.

Los costos de honorarios y desplazamiento se imputarán al presupuesto de la ESE en los rubros de honorarios y comunicaciones y transporte, y viáticos respectivamente.

¿Qué se entiende por inhabilidad o incompatibilidad del gerente de la Empresa Social del Estado y de los miembros de la junta directiva?

- **Inhabilidad:** Es un impedimento para obtener o ejercer un empleo o una función pública por no reunir las calidades o requisitos exigidos para ello.
- **Incompatibilidad:** Las incompatibilidades se presentan cuando un servidor público o quién ejerce funciones públicas no puede realizar ciertas actuaciones porque son incompatibles o contrarias a las que tiene como conferidas según su cargo.

¿Quién maneja y custodia el libro de actas, los acuerdos y demás documentación de la junta directiva? El libro de actas y los acuerdos de la junta directiva deben ir firmados por el Presidente y el Secretario. Las actas deben quedar consignadas en el libro de actas y Los acuerdos con numeración sucesiva deben ser archivados en carpeta.

El manejo de estos documentos es responsabilidad del Secretario de la junta y deben permanecer en el archivo de la Empresa Social del Estado bajo la custodia del Secretario de la junta, al igual que el resto de documentación como correspondencia y anexos que soportan las actas de las reuniones, copia de los documentos del proceso de convocatoria, elección, nombramiento y posesión de los representantes de la junta.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	24 de 35		

¿Quiénes pueden solicitar copia de las actas y los acuerdos de la junta directiva?

Los acuerdos, actas y demás documentación de la junta directiva son documentos públicos, es decir no pesa sobre ellos reserva alguna y cualquier ciudadano puede solicitar en forma escrita copia de estos a la junta directiva o al gerente de la Empresa Social del Estado. El costo de las copias será con cargo a quien requiera la documentación.

3. Funcionamiento de la Junta Directiva De La Empresa

Para el adecuado funcionamiento de la junta directiva, esta debe proveerse de instrumentos que faciliten su gestión, como el reglamento interno y el Tablero de Gestión. Así mismo los integrantes de la Junta Directiva deben tener claridad de cuál es su rol por estatuto y como planear y desarrollar reuniones que sean productivas.

3.1. Reglamento interno

¿Qué se entiende por reglamento interno y cuál es el objetivo en la junta directiva de la Empresa Social del Estado?

El reglamento interno es un documento basado en los estatutos de la Empresa Social de Estado, en el cual se precisan los aspectos que facilitan el funcionamiento y actuación de la junta directiva. Su objetivo es permitir a la junta directiva actuar con eficiencia, eficacia y transparencia en su gestión, lo cual se traduce en el desarrollo institucional de la empresa.

¿Quién elabora y aprueba el reglamento interno de la junta directiva?

El reglamento interno debe ser aprobado por la junta directiva, el proyecto de reglamento puede ser elaborado por el gerente o por una comisión designada por la misma junta. En su elaboración se deberá tener en cuenta la normatividad vigente y los estatutos de la Empresa Social del Estado.

¿Qué aspectos contiene el reglamento interno de la junta directiva? El reglamento interno debe contener como mínimo los siguientes aspectos, pero la junta directiva es autónoma para definir otros criterios que considere necesarios para su funcionamiento:

- Objeto
- Definición
- Conformación de la junta directiva.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	25 de 35		

- Funciones
- Carácter de los miembros
- Honorarios de los miembros
- Periodicidad de las reuniones
- Quórum
- Actas
- Libro de actas
- Denominación de los actos
- Funciones del presidente
- Funciones del gerente
- Funciones del secretario
- Duración de las reuniones
- Organización de la reunión
- Dirección de la reunión ordinaria o extraordinaria
- Relaciones entre la junta directiva y demás servidores de la Empresa Social del Estado
- Elaboración de ternas para el nombramiento de gerente y/o asesor de control interno
- Designación del revisor fiscal

La ESE Metrosalud cuenta con un reglamento interno que fue adoptado mediante Acuerdo Nro. 272 de 2015, el cual deroga el Acuerdo 133 de 2006. Tiene como objeto, establecer las normas internas que regulan el funcionamiento de la Junta Directiva, aplica para cada uno de sus miembros, como órgano de dirección de la institución, con funciones propias definidas por la Ley para el manejo de la Empresa Social del Estado, por lo tanto tienen la obligación de conocer, cumplir y hacer cumplir lo consagrado en él.

3.2. Reuniones de la junta directiva

¿Cómo se organizan las reuniones de la junta directiva? El Secretario (a) de la junta directiva es el responsable de coordinar con el gerente de la Empresa Social del Estado y el Presidente de la junta directiva el orden del día de la reunión, el lugar, fecha y hora de cada reunión. De acuerdo con el reglamento interno se debe citar por escrito a los miembros de la junta directiva con un plazo mínimo de cinco (5) días antes de la reunión. La citación debe ir acompañada del acta anterior y de los documentos que contienen los temas que se van a tratar en la reunión.

¿Cuál es la periodicidad y duración de las reuniones de la junta directiva y como se deben planear para que sean productivas?

De acuerdo con el decreto 1876 de 1994 la junta directiva se reunirá ordinariamente cada dos (2) meses y extraordinariamente a solicitud del presidente de la junta o del gerente de la Empresa Social del Estado o cuando una tercera parte de sus miembros así lo solicite.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	26 de 35		

Cada año la junta directiva debe planear su cronograma de reuniones de acuerdo a lo establecido en su reglamento interno, con el fin de dar cumplimiento a la agenda de reuniones, facilitar su funcionamiento y el desarrollo de las funciones.

Se recomienda que las reuniones tengan una duración de máximo dos horas para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de la agenda de trabajo.

¿Quién debe ser el secretario de la junta directiva? La secretaría de la junta directiva se ejercerá conforme a los estatutos de funcionamiento de la junta, en caso de ausencia la junta designará un secretario mientras dure la ausencia, este no percibe honorarios por dicha actividad y debe reunir las siguientes características:

- Adecuadas relaciones interpersonales
- Capacidad de redacción y síntesis
- Disponibilidad de tiempo
- Discreción con la información

El secretario de la junta directiva no tiene voz ni voto.

¿Qué quórum requiere la junta directiva para deliberar y decidir?

Si la junta directiva es de seis integrantes el quórum para deliberar, será de cuatro y si es de nueve integrantes, el quórum será de seis. Para decidir, el quórum será la mitad más uno de los asistentes a la sesión.

En toda junta directiva, siempre se deberá aplicar la regla del quórum decisorio, de lo contrario las decisiones no tienen validez. Una junta directiva que tome decisiones y expida acuerdos sin tener en cuenta el quórum estos actos carece de validez.

Es importante aclarar que existiendo una adecuada citación para la reunión y no cumpliéndose el quórum para deliberar y decidir por la inasistencia injustificada de varios integrantes, se dejará constancia en acta, la cual será firmado por los que asistieron, y se volverá a citar a una nueva reunión.

**Señor Alcalde no tenemos
Quorum para deliberar,
que debemos hacer?**



Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	27 de 35		

¿La junta directiva se puede reunir sin la presencia del gerente de la Empresa Social del Estado?

No, porque el gerente y la junta directiva conforman el área de dirección de la Empresa Social del Estado y las funciones que cada uno cumple son complementarias lo cual posibilita el desarrollo de la institución. Es de anotar que el gerente no integra la junta directiva pero debe participar en las reuniones con voz pero sin voto.

¿Cuándo no se ha nombrado Director Local de Salud en propiedad, el alcalde puede enviar a otro funcionario de la administración municipal para que participe en las reuniones como miembro en la junta directiva?

En el evento de no estar nombrado el Director o Secretario de Salud, solo puede tomar asiento en la junta directiva por el estamento político-administrativo el Secretario que mediante acto administrativo del jefe del ente territorial tenga delegadas las funciones de la Dirección Local de Salud.

3.3. Funciones de la junta directiva

¿Qué funciones cumple la junta directiva de la Empresa Social del Estado?

Las funciones de la junta directiva se definen dentro del reglamento interno de la junta formalizado mediante acuerdo 272 de 2015. Este se establece teniendo como referente el Decreto 883 de 2015 y lo establecido en el Decreto 1876 de 1994, Artículo 11, con excepción de la función número 17) Elaborar terna de candidatos para presentar al jefe de la respectiva entidad territorial para la designación del director o gerente, la cual fue derogada por el Artículo 20 de la Ley 1797 de 2016.

Las funciones de la junta directiva se detallan a continuación:

- Expedir, adicionar y reformar el Estatuto Interno (Reglamento de la Junta).
- Discutir y aprobar los Planes de Desarrollo de la Entidad.
- Aprobar los Planes Operativos Anuales.
- Analizar y aprobar el proyecto de presupuesto anual, de acuerdo con el Plan de Desarrollo y el Plan Operativo en vigencia.
- Aprobar las modificaciones de tarifas y cuotas de recuperación que proponga el Gerente, para ajustarse a las políticas tarifarias establecidas por las autoridades competentes en el sistema de seguridad social en salud, en sus distintos órdenes.
- Aprobar la planta de personal y las modificaciones a la misma, para su posterior adopción por la autoridad competente.
- Aprobar los manuales de funciones para su posterior adopción por la autoridad competente.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	28 de 35		

- Establecer y modificar el reglamento interno de la Empresa.
- Analizar los informes financieros y los informes de ejecución presupuestal presentados por el Gerente y emitir concepto sobre los mismos y sugerencias para mejorar el desempeño institucional.
- Supervisar el cumplimiento de los planes y programas definidos para la Empresa.
- Servir de voceros de la Empresa ante las instancias político-administrativas correspondientes y ante los diferentes niveles de Dirección del Sistema de Salud, apoyando la labor del Gerente en este sentido.
- Asesorar al Gerente en los aspectos que éste considere pertinente o en los asuntos que a juicio de la Junta lo amerite.
- Diseñar la política, de conformidad con las disposiciones legales, para la suscripción de los contratos de integración docente-asistencial por el Gerente de la empresa.
- Designar y Fijar honorarios para el Revisor Fiscal, de acuerdo a criterios eminentemente técnicos que garanticen un desempeño eficiente.
- Determinar la estructura orgánica-funcional de la entidad y someterla para su aprobación ante la autoridad competente.
- Refrendar la desagregación del Presupuesto de Ingresos y Gastos de la ESE presentado por el gerente conforma a las cuantías aprobadas por el CONFIS departamental o municipal o quien este delegue.
- Modificar el detalle de las apropiaciones, siempre que no se modifique en cada caso el valor total de los gastos de funcionamiento, gastos de operación comercial, servicio de la deuda y gastos de inversión.
- Aprobar las adiciones, traslados o reducciones que modifiquen el valor total de los gastos de inversión siempre y cuando sea una facultad delegada por el COMFIS departamental o municipal.
- Elaborar terna de candidatos para presentarle al jefe de la respectiva entidad territorial para la designación del Gerente.
- Expedir y modificar el estatuto de contratación de la ESE.
- Aprobar la planta de empleos temporales
- En general la Junta Directiva es competente para tomar todas las decisiones que tiendan a la realización del objeto de la Entidad, conforme a las normas legales vigentes.
- Aprobar el Plan de Gestión de la empresa social del Estado que presente el Gerente y evaluar su cumplimiento de acuerdo con la normatividad vigente.
- Las demás que señale la ley.

3.4. Rol de Los Integrantes en La Junta Directiva

¿Cuál es el rol de los integrantes en la junta directiva?

Los representantes de la junta directiva de la Empresa Social del Estado que representan a cada estamento deben desempeñarse con responsabilidad, motivación y compromiso.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	29 de 35		

Su participación en la junta directiva deberá ser muy activa y no deberá limitarse a avalar lo que los demás dicen sino a analizar conscientemente todas las situaciones con sentido crítico y objetivo proponiendo alternativas de solución a los problemas que se presentan.

Todo integrante de la junta directiva deberá caracterizarse por:

- **Responsabilidad** para asumir las competencias que por Ley han sido asignadas a la junta directiva y tomar las decisiones que sean necesarias para lograr el adecuado funcionamiento de la Empresa Social del Estado.
- **Motivación e Interés** para hacer parte de la junta directiva lo cual deberá traducirse en participación activa y decidida.
- **Compromiso** con la Empresa Social del Estado y la comunidad.

Al asumir su rol cada integrante de la junta directiva contribuirá al desarrollo de la empresa que dirigen y al bienestar de la comunidad.

A continuación describiremos cual es el rol de cada uno de los integrantes por estamento en la junta directiva.

Estamento Político - Administrativo

El alcalde en su calidad de Presidente o su delegado en la junta directiva debe ser un líder con gran capacidad creativa y con habilidad para tomar decisiones. Así mismo su responsabilidad será:

- Convocar y presidir las reuniones de la junta directiva.
- Garantizar el cumplimiento de políticas, planes, programas de salud del Municipio y articularlos con los planes de E.S.E.
- Posibilitar acciones tendientes al desarrollo de la E.S.E.
- Delegar en forma adecuada su participación en la junta directiva.
- Designar el tercer miembro del estamento político - administrativo mediante acto administrativo cuando la junta este conformada por representantes.

El Director Local de Salud es el político con conocimientos técnicos del sector salud por lo cual deberá:

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	30 de 35		

- Facilitar el cumplimiento de políticas, planes, y programas de salud del municipio con los planes de la E.S.E.
- Delegar en forma adecuada su participación en la junta directiva.
- Convocar a la asociación de usuarios legalmente establecida en la E.S.E. para la designación del representante ante la junta. En lo concerniente a los gremios de producción, enviar comunicación al director de la cámara de comercio a fin de que los convoque para la designación del representante.
- Designar al Representante de la Asociaciones Científicas de la Salud y posesionar a todos los miembros de la junta directiva, y al tercero del político - administrativo cuando sea una junta de nueve integrantes.
- Registrar el libro de actas de la junta.

Estamento Científico de la Salud

ASOCIACIONES CIENTÍFICAS O PROFESIONALES DEL AREA DE LA SALUD Son los profesionales con conocimiento técnico - científicos que deberán:

- Aportar conocimientos científicos y técnicos para el desarrollo de la E.S.E.
- Velar por la calidad de los servicios de salud que prestan en la E.S.E.

Estamento de la Comunidad

ASOCIACIONES DE USUARIOS Y GREMIOS DE PRODUCCIÓN. Son los representantes y voceros de los usuarios su labor debe estar encaminada a:

- Canalizar las necesidades de la comunidad.
- Velar por la calidad de los servicios de salud.
- Vigilar que las decisiones de la junta directiva den respuesta a los intereses de la comunidad.

Existen otras actuaciones que son comunes para todos los integrantes de la junta directiva y están encaminadas a:

- Estudiar, investigar y capacitarse en los aspectos relacionados con sus funciones.
- Participar activamente buscando el desarrollo de la E.S.E.
- Propiciar relaciones armónicas y adecuada comunicación.
- Asistir puntualmente a las sesiones y contribuir a que terminen dentro del tiempo establecido.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	31 de 35		

Aunque el gerente de la Empresa Social del Estado no integra la junta directiva, participa en las reuniones como representante legal de la institución y parte del ente de Dirección de ella, por lo cual su rol está en función de:

- Conformar la junta directiva (Convocar a los profesionales de la salud de la entidad, con el fin de que estos elijan su representante a la junta).
- Propiciar capacitación a los integrantes de la junta para cumplir con las competencias.
- Elaborar y presentar proyectos de acuerdos.
- Presentar informes de evaluación de planes y programas y de estados financieros.
- Garantizar conjuntamente con el Secretario de la junta, un adecuado archivo de Libros, Actas, Acuerdos y Correspondencia de la junta directiva.
- Articular planes de salud de la E.S.E. con los planes del Municipio.
- Propiciar relaciones armónicas y adecuada comunicación entre la junta y la organización.
- Establecer un programa de inducción y Reinducción para los integrantes de la junta.
- Solicitar la designación del reemplazo(s) cuando la situación así lo requiera.
- Presentar el libro de actas ante la Dirección de Salud para su registro.

Tenga En Cuenta Que

- *La conformación de la Junta Directiva, acorde con la normatividad vigente, depende de una adecuada convocatoria, elección, nombramiento y posesión de los integrantes.*
- *La validez de las decisiones, depende de la conformación de la Junta Directiva acorde con la normatividad.*
- *Consenso no es sinónimo de unanimidad, sino un estado de las cosas en el que la persona que difiere de la conclusión adoptada por la mayoría siente que, a pesar de que los demás han entendido sus razones se ha preferido la otra opción y la asume.*

4. Proceso de nombramiento del gerente de las Empresas Sociales del Estado.

De conformidad con lo establecido en el artículo 20 de la Ley 1797 de 2016, los Gerentes o Directores de las ESE del nivel territorial serán nombrados por el Jefe de la respectiva entidad territorial para períodos institucionales de cuatro (4) años, el cual empezará con la posesión y culminará tres (3) meses después del inicio del período institucional del nuevo gobernador o alcalde. Dentro de dicho período, solo podrán ser retirados del cargo con fundamento en una evaluación insatisfactoria del plan de gestión, evaluación que se realizará en los términos establecidos en la ley 1438 de 2011 y las normas reglamentarias, por destitución o por orden judicial.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	32 de 35		

5. Control de gestión en las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado

El principal reto de toda organización es designar las personas adecuadas para dirigirla, en términos de capacidad y competencia, de tal manera que se garantice la óptima utilización de los recursos disponibles, en beneficio de la comunidad de la cual hace parte. El Control de gestión mirado como un instrumento es una herramienta valiosa para:

- Aprovechar en forma óptima los recursos de que se dispone.
- Minimizar los riesgos que conlleva la administración y
- Canalizar las acciones hacia actividades productivas que contribuyan significativamente al progreso y desarrollo de la Empresa.

Este capítulo tiene como objetivo fundamental facilitar a la Junta Directiva de la ESE, la toma de decisiones racionales y efectivas a través de la implementación del Control de Gestión, permitiendo la identificación de variables relacionadas con el mejoramiento de los procesos institucionales en el área de dirección, cumpliendo con las funciones propias de la Junta Directiva, valorando sus resultados por medio de indicadores.

5.1. Aspectos Claves a Controlar por la Junta Directiva

Los factores críticos de éxito son aquellos aspectos que estando bajo el control de la Junta Directiva y siendo medibles en el tiempo se requiere controlar para el logro de los objetivos y metas propuestas.

De acuerdo con las funciones de la Junta directiva, los factores críticos de éxitos definidos y estipulados en el tablero de Gestión son los siguientes:

- Plan de desarrollo institucional
- Plan de gestión del gerente.
- Plan de Acción.
- Planta de cargos.
- Producción de servicios y la facturación de los mismos
- Presupuesto y Ejecución presupuestal
- Indicadores financieros de la ESE
- Indicadores de Calidad, con énfasis en el desarrollo de los ejes de acreditación, la gestión clínica, el modelo de prestación de la organización, los procesos de orientación al personal (inducción, reinducción, educación continua, entrenamiento al puesto de trabajo, bienestar laboral, evaluación del desempeño) y el desarrollo de la relación docencia servicio.

5.2. El Control De Gestión

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	33 de 35		

En las actividades internas de la Junta Directiva. Existen acciones propias de la Junta Directiva que se desarrollan al interior de la misma que requieren ser controladas, lo cual les permitirá un desempeño ágil, oportuno y adecuado de la reunión, lo cual contribuye a su buen funcionamiento.

La Junta Directiva debe:

- Contar con un cronograma anual de reuniones ordinarias
- Verificar permanentemente el cumplimiento de sus funciones, incluida la aprobación y evaluación del plan de gestión del gerente, conforme en lo establecido en la Ley 1438 de 2011 y sus normas reglamentarias.
- Verificar el cumplimiento de las decisiones de la Junta materializadas en acuerdos y en las acciones gerenciales y organizacionales pertinentes.
- Realizar seguimiento a la asistencia de los miembros a las reuniones de Junta.
- Monitorear el vencimiento de período de los miembros en la Junta para proceder a su renovación y así mantener actualizada su conformación.

Indicadores para evaluar a la Junta Directiva: Se propone la utilización de los siguientes indicadores mediante los cuales se realizará seguimiento y evaluación de sus actividades internas:

- **Porcentaje de cumplimiento de programación De reuniones** = $\frac{\text{no. reuniones JD realizadas}}{\text{no. reuniones programadas}} \times 100$
Mínimo 6 si se evalúa un año
- **Porcentaje de cumplimiento de funciones De la junta directiva** = $\frac{\text{no. de funciones que cumplen}}{\text{no. de funciones por ley}} \times 100$
- **Porcentaje de cumplimiento de Asistencia de cada miembro** = $\frac{\text{no. De reuniones a que asistió c/u}}{\text{no. Reuniones realizadas}} \times 100$

5.3. Decisiones para el Mejoramiento Continuo de la Empresa Social del Estado. El Control de Gestión conlleva a una serie de decisiones que la Junta Directiva debe tomar, con base en la identificación y selección entre varias opciones para el mejoramiento o solución de un asunto, tema, o problema de la ESE, que sea de su competencia como ente de dirección y gestión corporativa de la Empresa Social del Estado.

Para una adecuada toma de decisiones, es preciso que la Junta Directiva tenga en cuenta:

- Con el conocimiento preciso de las diferentes opciones con que se cuenta.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	34 de 35		

- Contar con la información y la habilidad para analizar y evaluar las opciones a la luz de lo que se persigue.
- Tener el deseo de llegar a la mejor solución al escoger la opción que satisfaga el cumplimiento de los objetivos del mejor modo posible.
- Materializar en acuerdos las decisiones que así lo requieran

Las decisiones que benefician a la institución son aquellas que se toman de manera consciente, sin presiones de ningún tipo, con base en la información y el análisis necesario para decidir en forma acertada, solo de ésta forma la junta directiva estará cumpliendo como ente de dirección de forma responsable.

¡Animo y buena suerte!

Marco Normativo

- Decreto 1876 de agosto 3 de 1994. Relacionado con las Empresas Sociales del Estado.
- Decreto Municipal 0883 de 2015. Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones.
- Acuerdo 272 de 2015. Por medio del cual se adopta el Reglamento Interno de la Junta Directiva.
- Ley 1438 de 2011.
- Ley 1797 de 2016.
- Decreto 780 de 2016, Reglamentario Único del Sector Salud.
- Resolución 408 de 2018.

Marco Teórico

- **Articulación con el Plan de desarrollo institucional 2012 - 2020**
 - ✓ **Objetivo 5.** Fortalecer las condiciones laborales y las competencias del talento humano, que contribuyan a una atención humanizada y a la satisfacción de necesidades y expectativas del servidor y su familia
 - ✓ **Línea 5.** Desarrollo del talento humano
 - ✓ **Programa.** Gestión del talento humano
 - ✓ **Proyecto.** Desarrollo de las competencias del talento humano
- **Código de ética y código de Buen Gobierno ESE Metrosalud**

Definiciones o conceptos

Na.

Código:	PA02 MA 07	MANUAL INDUCCIÓN PARA REPRESENTANTES DE JUNTA DIRECTIVA	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	01/10/2019		
Página:	35 de 35		

Documentos Relacionados

Na.

ELABORADO POR:	
Leopoldo Abdiel Giraldo Velásquez	Cargo: Gerente
Gustavo Adolfo Hernández Giraldo	Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo Organizacional
Lina María Cataño Álvarez	Cargo: Profesional Especializado