



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
República de Colombia



GUÍA PARA EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

SECRETARÍA SECCIONAL DE SALUD Y PROTECCIÓN
SOCIAL DE ANTIOQUIA

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



ANÍBAL GAVIRIA CORREA
Gobernador de Antioquia

LIGIA AMPARO TORRES ACEVEDO
Secretaria Seccional de Salud y
Protección Social de Antioquia

BEATRIZ IRLENY LOPERA MONTOYA
Directora de Calidad y Red de Servicios (E)

Este documento fue preparado por:

Diana María Naranjo García
Profesional Universitaria

María del Pilar Tobón Díaz
Profesional Universitaria

Mauricio Rosero Estupiñán
Profesional Universitario

Mara Isabel Gómez Burbano
Profesional Universitaria I -
Universidad de Antioquia

Carlos Mario Aristizábal Zuluaga
Profesional especializado

Jorge Enrique Mejía Arenas
Exfuncionario de la Secretaría Seccional de Salud
y Protección Social de Antioquia



Presentación

Conscientes de la importancia de mejorar la actuación de quienes conforman las Juntas Directivas, como ente de dirección de las Empresas Sociales del Estado, la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia pone a disposición de los juntarios, entidades y demás personal la "Guía para el ejercicio de las funciones de la Junta Directiva de la ESE" elaborada en atención a la función de asistencia y asesoría a los municipios e instituciones públicas que prestan servicios de salud en su jurisdicción, consagrada en la Ley 715 de 2011, Artículo 43. numeral 43.1.3.

Esta guía es el resultado del trabajo en equipo de un grupo de funcionarios de la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, coordinados desde la Dirección de Calidad y Redes de Servicios de Salud, que han puesto el conocimiento y empeño en lograr un instrumento que cualifique y empodere a los integrantes de las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado Hospitales del Departamento de Antioquia, para el ejercicio de sus funciones como ente de dirección, disminuyendo las brechas existentes en el conocimiento de quienes la conforman.

Es también el producto de la permanente interacción que ha tenido la Dirección de Calidad y Redes de Servicios de Salud de la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social

de Antioquia con integrantes de las juntas directivas, a través de las capacitaciones y de la asesoría y asistencia técnica, permitiendo identificar puntos críticos en el quehacer de las ESE que demandan de los integrantes de sus juntas un alto nivel de conocimiento y habilidades en un entorno complejo como es el sector salud, de cara a la prestación del servicio a través de las entidades públicas comprometidas con los principios que orientan la función administrativa.

Este esfuerzo obedece a la necesidad de optimizar los recursos humanos, financieros y técnicos de la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, a través de un instrumento sencillo que permite su consulta permanente.

Podemos afirmar que a nivel de país este es el primer documento en forma de libro electrónico que recopila las funciones de la Junta Directiva de las ESE, de allí que será susceptible de mejoras, por lo que tendrá en el futuro seguramente una nueva versión que recogerá las sugerencias y observaciones que permitan mejorar esta herramienta, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la gestión de quienes hacen parte del ente de dirección de las Empresas Sociales del Estado.





Introducción

La herramienta “Guía para el ejercicio de las funciones de las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado” contiene cinco capítulos de los cuales, en los cuatro primeros se presentan las funciones asignadas por norma a la Junta Directiva, que, como ejercicio para una mejor comprensión, importancia y visualización de los juntarios, se han clasificado como funciones de planeación, presupuestales y financieras, jurídico – administrativas y de evaluación y control.

Ahora bien, cada una de las funciones se han trabajado a partir de preguntas y respuestas, lo cual permite a la Junta Directiva su comprensión y el cumplimiento de las competencias que por norma le han sido conferidas.

En el capítulo cinco se han incluido otros temas de importancia para la gestión de la Junta Directiva, en materia de administración de riesgos y de buenas prácticas organizacionales que han sido asignadas por la SUPERSALUD. En este capítulo hacemos referencia a aspectos que sin estar expresamente consagrados en la ley como de competencia de la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado, guardan estrecha relación con sus funciones porque inciden en la sostenibilidad y permanencia de la ESE.

La presentación del contenido de los

capítulos que conforman la Guía fue elaborada pensando en la composición de la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado, donde convergen personas en representación de los distintos estamentos de la institucionalidad y de la sociedad civil. Es por ello que nos dimos a la tarea de acercarlas funciones al quehacer de la Junta Directiva en forma didáctica, favoreciendo la estandarización en su ejercicio, disminuyendo los riesgos en el quehacer de la junta y haciendo más efectiva la participación de sus integrantes en las decisiones que les competen, para que asuman con el debido conocimiento las responsabilidades en sus actuaciones, no solo ante las entidades de control, sino ante una sociedad que les ha confiado la dirección de una empresa que presta el servicio público de salud, servicio que a su vez ha sido elevado a la categoría de derecho fundamental.

Esperamos que esta guía sea de gran utilidad para los integrantes de las juntas directivas de las Empresas Sociales del Estado de nuestro Departamento y del resto del país que a bien tengan consultarla, para el ejercicio de sus funciones en beneficio no solo de las entidades prestadoras de servicios de Salud públicas sino de las comunidades como la razón de ser del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.





Reconocimientos

La Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia agradece la participación de las Empresas Sociales del Estado Hospitales Marco Fidel Suárez y Mental de Antioquia María Upegui – HOMO- del municipio de Bello – Antioquia, en la actualización y desarrollo de algunos contenidos que hacen parte de la Guía para el ejercicio de las funciones de las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado.

Igualmente hacemos un reconocimiento a María Eugenia Zapata Marín, economista, quien actualmente labora en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA- que con su amplia experiencia y conocimiento, trabajó las funciones de presupuesto y a Oscar Ancizar Carrillo Uribe, Ingeniero de Sistemas y profesional universitario en la Dirección de Calidad y Redes de Servicios de Salud de la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, por los aportes brindados para la construcción del diseño y presentación del documento electrónico.





Capítulo 1

Funciones de Planeación



Centro Administrativo Departamental José María Córdoba (La Alpujarra)
Calle 42 B No. 52 - 106 - Línea de Atención a la Ciudadanía: 604 409 9000
Medellín - Colombia.



1

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 general de seguridad social en salud, en sus distintos órdenes.



¿Qué es?

Es el estudio y análisis de las propuestas de ajuste a las tarifas y de nuevas tarifas de la institución, que cada año hace la gerencia de la ESE y que deben ser aprobadas por la Junta Directiva. Estas tarifas son las que debe aplicar la Empresa Social del Estado para los procesos de contratación de la prestación de servicios de salud y para las urgencias. En su revisión, la Junta debe verificar que las tarifas están ajustadas a las normas propias del sector salud y al sistema de costos de la institución.

Asimismo, el análisis y aprobación incluye lo referente a las cuotas de recuperación o cobro de pagos compartidos que deben pagar los usuarios que hacen parte de la población pobre no afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud. En este ítem, se debe tener en cuenta que las personas que hacen parte de la población indígena, los indigentes y la población desplazada, están exceptuados de dichos pagos, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 780 de 2016.



¿Cuál es el Propósito?

Mantener actualizadas las tarifas institucionales, garantizando que sean competitivas dentro del sector salud, sin incurrir en riesgo de contratar con tarifas por debajo de los costos institucionales.

Ayudar a financiar la prestación de los servicios de salud con aportes de los usuarios, que corresponden a las cuotas de recuperación o pagos compartidos.





¿Cómo Ejercer esta Función?

• Tarifas

Analizando las tarifas propuestas para la venta de servicios por el gerente, quien deberá presentar un análisis de precios sustentado en el sistema de costos de la institución y en correspondiente análisis del mercado de los servicios de salud. También podrá tomar como herramientas para la definición de tarifas el manual tarifario SOAT vigente y otros manuales de tarifas que se usan en el sector.

Para el tema específico de medicamentos, verificar que la propuesta presentada por la gerencia de la ESE haya contemplado consultas y comparativos en las diferentes plataformas que el mercado de medicamentos dispone para tal fin y en el caso de servicios de ambulancia, el kilometraje recorrido y los costos asociados al servicio.

La Junta Directiva, basando su análisis en la sostenibilidad financiera de la ESE, aprueba y eleva a la calidad de Acuerdo de Junta la propuesta presentada por la gerencia, con las tarifas que van a aplicar para la contratación y la prestación de servicios de urgencias en la institución.

• Cuotas de recuperación

Para determinar el cobro de las cuotas de recuperación que le corresponde pagar a la población no afiliada al sistema de salud, cuando hace uso de los servicios, la Junta Directiva debe tener claro que dichos cobros no pueden convertirse en barrera de acceso para la efectiva prestación del servicio a las personas, por lo cual es posible que se deban brindar posibilidades de financiación del pago, cuando el usuario manifiesta no disponer de la totalidad del dinero que le corresponde aportar como cuota de recuperación.

Esta decisión también se eleva a acuerdo de Junta Directiva.

- Cualquier decisión que se adopte en estos temas, debe ser analizada con base en información confiable, teniendo en cuenta la normativa vigente, la sostenibilidad de la empresa a mediano y largo plazo y pensando en el usuario de los servicios de salud.
- La ESE debe contar con un sistema de costos construido de acuerdo con sus particularidades y teniendo en cuenta el portafolio de servicios que oferta.
- Hacer seguimiento por lo menos trimestral, al cumplimiento de lo acordado en la Junta respecto a tarifas y cuotas de recuperación.
- Evaluar trimestralmente el impacto económico en la ESE, de las tarifas y cuotas de recuperación aprobadas.



Recuerde

- Si se aprueban tarifas sin un debido análisis de costos de la institución, se puede poner en riesgo la sostenibilidad financiera de la ESE.
- Estar atentos al comportamiento de quejas de los usuarios, para determinar que estos cobros no se constituyan en barreras de acceso a los servicios para las personas de la población no afiliada.



Señales de Alarma

- Tarifas aprobadas sin análisis de costos de la institución, que no contribuyen a la sostenibilidad de la ESE.
- Presencia o incremento de quejas originadas en posibles barreras de acceso por el cobro de cuotas de recuperación.



Consulte Normatividad

- Artículo 18 del Decreto 2357 de 1995, compilado en el decreto 780 de 2016.
- Decreto 441 de 2022, artículo 2.5.3.4.5.3 Recaudo de pagos compartidos.



2

Discutir y aprobar el plan de desarrollo Institucional de la Empresa Social del Estado.



¿Qué es?

Debatir y aprobar el documento que orientará el accionar de la Empresa Social del Estado para un periodo de cuatro años, donde se expresan los objetivos, políticas, metas, programas y proyectos, conforme a las competencias de la entidad y a sus recursos, articulado con los planes de desarrollo de los entes territoriales y nacional.



¿Cuál es el Propósito?

Establecer las políticas, estrategias, programas y proyectos de la ESE con el fin de hacer uso eficiente y eficaz de los recursos en la prestación de los servicios de salud territorial.



¿Cómo ejercer esta función?

- Analizando, discutiendo y aprobando el Plan de Desarrollo Institucional de la ESE que presenta el gerente a consideración de la Junta Directiva.
- En caso de ser necesario, proponiendo ajustes al contenido del Plan de Desarrollo Institucional de la ESE.





Recuerde

- La formulación y presentación del Plan de Desarrollo Institucional de la ESE, es responsabilidad del gerente.
- El Plan de Desarrollo Institucional debe estar articulado con el Plan de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal.



Señales de Alarma

- La no presentación del Plan de Desarrollo Institucional para el cuatrienio por parte del gerente a la Junta Directiva.
- La no aprobación del Plan de Desarrollo Institucional para el cuatrienio, por la Junta Directiva.
- Cuando las acciones propuestas en el plan no se ajusten a los lineamientos contemplados en el Plan de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal.



Consulte Normatividad

- Art. 11 del Decreto 1876 de 1994 compilado en el Decreto 780 de 2016.
- Ley 152 de 1994.
- Arts. 6° y 7° de la Ley 1438 de 2011 Acerca del Plan Decenal de Salud Pública.
- Resolución Minsalud 1841 de 2013, que adoptó el Plan Decenal de Salud Pública.
- Resolución Minsalud 1536 de 2015, que contiene disposiciones sobre el proceso de Planeación Integral para la Salud.
- Resolución 1450 de 2013 del Departamento Nacional de Planeación y 1450 de 2013, sobre inscripción de proyectos, en los bancos de proyectos de las oficinas de planeaciones territoriales.
- Resolución 4788 de 2018, del Departamento Nacional de Planeación que ordena montar toda la gestión de los proyectos en las diferentes plataformas de los proyectos de inversión.



3

Aprobar el Plan Operativo Anual.



¿Qué es?

Discutir y aprobar el Instrumento de gestión que permite ejecutar las acciones definidas en el Plan de Desarrollo y hacer seguimiento a las metas y objetivos establecidos para cada año.



¿Cuál es el Propósito?

- Determinar los proyectos de inversión.
- Programar los recursos de la vigencia anual.
- Promover la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.
- Promover la eficacia en el cumplimiento del objeto misional.
- Facilitar el seguimiento físico y financiero de los proyectos de inversión.



¿Cómo ejercer esta función?

Conociendo el Plan de Desarrollo de la Empresa Social del Estado y el monto de recursos de gastos de inversión de su presupuesto, y previa discusión del plan operativo anual presentado por el gerente, aprueba la Junta Directiva el POAI mediante acuerdo.





Recuerde

- La formulación y presentación del Plan operativo anual, es responsabilidad del gerente.
- El plan de desarrollo de la ESE se ejecuta mediante el plan operativo anual de inversiones.
- La presentación del Plan operativo anual, debe hacerla el gerente a la Junta Directiva al inicio de cada vigencia.



Señales de Alarma

- Proyectos de inversión ejecutados sin haber sido contemplados en el POAI.
- Proyectos de inversión que sobrepasen el monto de los recursos apropiados en el POAI.
- Inversiones contempladas en el POAI, sin ejecución o avance en la vigencia.



Consulte Normatividad

- Art. 41 de la Ley 152 de 1994.
- Art. 11 del Decreto 1876 compilado en el Decreto 780 de 2016.
- Art. 8 del Decreto ley 111 de 1996.
- Resolución Nacional 1536 de 2015.



4

Determinar la estructura orgánica-funcional de la entidad, y someterla para su aprobación ante la autoridad competente.



¿Qué es?

Es definir un instrumento de gestión que permita identificar las funciones de las distintas áreas de la ESE, para dar cumplimiento a su Plan estratégico, facilitando la coordinación entre las áreas.



¿Cuál es el Propósito?

Dotar a la ESE de una herramienta administrativa que defina la forma de organización para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.



¿Cómo ejercer esta función?

Una vez definida la estructura orgánico funcional de la ESE por la Junta Directiva, esta deberá someterla a aprobación del concejo municipal o de la asamblea departamental, según el nivel territorial al que pertenezca, salvo que el concejo o la asamblea haya otorgado esta función a la junta directiva.





Recuerde

La estructura orgánico funcional de la ESE deber ser revisada cuando se presenten nuevas condiciones, económicas, sociales, tecnológicas, jurídicas, o decisiones político-administrativas, etc, y así lograr la sostenibilidad de la entidad.



Señales de Alarma

- Estructura orgánica funcional de la ESE modificadas sin aprobación de Concejo o Asamblea, cuando esta facultad no se le haya conferido a la junta directiva.
- Estructura orgánica funcional que no responde a la plataforma estratégica, a los procesos que desarrolla y a los servicios que presta la ESE.



Consulte Normatividad

Artículo 11 del Decreto 1876 de 1994, compilado en el Decreto 780 de 2016.



Referencia

Guía metodológica del DAFP Guía rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial.





GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
República de Colombia