

**DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LOS PROCESOS DE APOYO EN LA EMPRESA ASMET SALUD ESS EPS-S.**

**YASSER PUSHAINA ROJAS  
CARLOS HUMBERTO BELTRAN ORTIZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2010**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LOS PROCESOS DE APOYO EN LA EMPRESA ASMET SALUD ESS EPS-S.**

**YASSER PUSHAINA ROJAS  
CARLOS HUMBERTO BELTRAN ORTIZ**

**Monografía como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
NÉSTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2010**

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	16
1. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA ASMET SALUD ESS EPS-S.....	19
1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2 CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO .....	22
1.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL .....	24
1.3.1 Misión.....	24
1.3.2 Visión .....	24
1.3.3 Valores corporativos .....	25
Tabla 1. Valores Corporativos ASMET SALUD ESS EPS-S .....	25
1.3.4 Compromisos éticos .....	25
1.3.5 Políticas empresariales.....	27
1.3.6 Objetivos estratégicos.....	30
Tabla 2. Objetivos estratégicos de ASMET SALUD ESS EPS-S.....	30
1.4 MERCADOS .....	31
1.4.1 Atendidos .....	31
1.4.2 Por atender .....	32
1.5 CLIENTES .....	32
1.6 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A SATISFACER.....	33
1.7 PROCESOS ESTRATEGICOS O MISIONALES .....	34
1.8 FUNCIONES NO DESEMPEÑADAS.....	34

1.9 CADENA DE VALOR .....	35
Figura 1. Cadena de Valor de ASMET SALUD ESS EPS-S.....	35
1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	36
Figura 2. Estructura Orgánica de ASMET SALUD ESS EPS-S.....	36
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE APOYO REALIZADA POR ASMET SALUD ESS EPS-S .....	37
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO .....	37
2.1.1 Proceso de Gestión de recursos.....	37
2.1.2 Proceso de Gestión del talento humano .....	37
2.1.3 Proceso de Gestión tecnológica .....	37
2.1.4 Proceso de Gestión de mercadeo e información .....	38
2.1.5 Proceso de Gestión Financiera.....	38
2.1.6 Proceso de Gestión Jurídica.....	38
2.1.7 Proceso de Auditoría de cuentas médicas.....	39
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE APOYO.....	39
2.2.1 Conceptos preliminares .....	39
2.2.1.1 Objetivos de la Planeación Estratégica.....	42
2.2.1.2 Matrices básicas de Planeación Estratégica.....	42
2.2.1.2.1 Matriz DOFA. ....	42
2.2.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). ....	43
2.2.1.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). ....	43
2.2.1.2.4 Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)..	43
2.2.1.2.5 Matriz Interna – Externa (IE) .....	44

2.2.2 Listado de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	44
2.2.2.1 Debilidades	44
2.2.2.2 Oportunidades	45
2.2.2.3 Fortalezas	45
2.2.2.4 Amenazas	46
2.2.3 Aplicación de las matrices principales de Planeación Estratégica	46
2.2.3.1 Matriz EFI	46
Tabla 3. Matriz EFI	48
2.2.3.2 Matriz EFE	49
Tabla 4. Matriz EFE	51
2.2.3.3 Matriz IE	52
Figura 3. Matriz Interna – Externa	53
2.2.3.4 Matriz PEYEA	53
Figura 4. Matriz PEYEA	56
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE APOYO	57
3.1 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	57
3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	57
3.3 GESTIÓN TECNOLÓGICA	58
3.4 GESTIÓN FINANCIERA	59
4. POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL APLICABLES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA ASMET SALUD ESS – EPS -S.	62

5. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DESDE EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL.....	65
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ASMET SALUD EPS-S .....	65
5.1.1 Estrategia.....	65
Figura 5. Direccionamiento Estratégico .....	67
5.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL.....	67
Figura 6. Gestión de los procesos de ASMET SALUD EPS-S .....	70
5.2.1 Mejoramiento Continuo .....	71
5.2.2 Evaluación de los procesos de apoyo.....	73
5.2.3 Medición de procesos .....	74
5.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE APOYO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL DESARROLLO DE LOS DIFERENTES PROCESOS ..	75
5.4 MATRIZ DOFA.....	78
Tabla 5. Matriz Dofa .....	78
5.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO .....	79
5.5.1 Selección de Estrategias.....	79
Gestión del Talento Humano .....	79
Gestión Tecnológica .....	79
Gestión Financiera.....	80
5.5.2 Ponderación de estrategias .....	80
Tabla 6. Matriz MCPE.....	82

5.6 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO PARA LA EMPRESA ASMET SALUD EPS-S BASADOS EN EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL .....	83
5.6.1 Proceso de Gestión del Talento Humano .....	83
Tabla 7. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión del Talento Humano .....	83
5.6.2 Proceso de Gestión Tecnológica .....	85
Tabla 8. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Tecnológica .....	85
5.6.3 Proceso de Gestión Financiera.....	86
Tabla 9. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Financiera .....	86
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFIA .....	93

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valores Corporativos ASMET SALUD ESS EPS-S.....	25
Tabla 2. Objetivos estratégicos de ASMET SALUD ESS EPS-S.....	30
Tabla 3. Matriz EFI.....	48
Tabla 4. Matriz EFE.....	51
Tabla 5. Matriz DOFA.....	78
Tabla 6. Matriz MCPE.....	82
Tabla 7. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión del Talento Humano.....	83
Tabla 8. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Tecnológica.....	85
Tabla 9. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Financiera .....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor de ASMET SALUD ESS EPS-S.....	35
Figura 2. Estructura Orgánica de ASMET SALID ESS EPS-S.....	36
Figura 3. Matriz Interna – Externa.....	53
Figura 4. Matriz PEYEA.....	56
Figura 5. Direccionamiento Estratégico.....	67
Figura 6. Gestión de los procesos de ASMET SALUD EPS-S.....	70

## RESUMEN

### TÍTULO:

DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO EN LA EMPRESA ASMET SALUD ESS EPS-S.\*

### AUTORES

CARLOS HUMBERTO BELTRAN ORTIZ.- Abogado  
YASSER PUSHAINA ROJAS.- Ingeniero de Sistemas\*\*

### PALABRAS CLAVES:

Calidad total, Mejoramiento continuo, Direccionamiento estratégico, Planeación, Estrategias

### DESCRIPCIÓN

La presente monografía tuvo como escenario la empresa ASMET SALUD EPS-S de la Ciudad de Popayán, lugar donde se encuentra la Sede Administrativa de la Entidad, ésta se desarrolló a través de información administrativa, financiera y de las matrices básicas de Planeación Estratégica, que tenían como propósito diagnosticar la gestión de apoyo; para evaluar el medio ambiente interno y externo se emplearon las matrices EFI y EFE, en tanto que, para determinar la posición estratégica se utilizó la Matriz I-E y la Matriz PEYEA para precisar el tipo de estrategias que se deben proponer en la Matriz DOFA.

Mediante un proceso investigativo y participativo, en el cual se tomaron los aportes de diferentes miembros de la empresa a nivel nacional, fue posible establecer que las fortalezas organizacionales son de mayor relevancia que las debilidades, dado el resultado obtenido en la Matriz EFI de 2,59; no obstante, la posición interna de la empresa puede considerarse como “Regular”, es decir, hay muchos aspectos que se deben mejorar sobre todo en lo relacionado con la Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano y Gestión Tecnológica.

En cuanto a la posición externa, puede anotarse que las oportunidades que ofrece el mercado son más relevantes que las amenazas, estimando la calificación de la Matriz EFE de 2,53; sin embargo, la posición externa es “Media”, teniendo en cuenta que algunas amenazas pueden incidir negativamente sobre el desarrollo de los diferentes procesos.

La Matriz I-E ratifica lo anteriormente mencionado y ubica a la empresa en una posición estratégica “Regular”, por otra parte, la Matriz PEYEA permitió establecer que el tipo de estrategias que debe adoptar la empresa son “Agresivas” considerando que ha desarrollado ventajas competitivas importantes en un mercado altamente creciente.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Néstor Raúl Ortiz.- Ingeniero Industrial

## SUMMARY

### TITLE:

DESIGN OF A MODEL OF TOTAL QUALITY IMPROVEMENT IN THE PROCESS OF ENTERPRISE SUPPORT HEALTH ASMET EPS ESS-S.\*

### AUTHORS

CARLOS HUMBERTO BELTRAN ORTIZ.- Lawyer\*\*  
YASSER PUSHAINA ROJAS.- Systems engineer\*\*

### Keywords:

Total quality, Continuous improvement, Strategic direction, Planning, strategies

### DESCRIPTION

The present monograph had like scene company ASMET SALUD EPS-S of the City of Popayan, place where is Administrative Sede of the Organization, this one was developed through administrative, financial information and of the basic matrices of Strategic Planning, that they had like intention to diagnose the support management; in order to evaluate the internal and external environment matrices EFI and EFE were used, whereas, to determine the strategic position was used the Matrix IE and Matrix PEYEA to need the type strategies that are due to propose in Matrix DOFA.

Through a participatory research process, which took the contributions of different members of the company at national level, it was possible to establish that the organizational strengths are of greater relevance than the weaknesses, dice the result obtained in Matrix EFI of 2,59; however, the internal position of the company can be considered as "To regulate", that is to say, is many aspects that are due to improve mainly as regards the Financial Management, Management of the Human Talent and Technological Management.

As far as the external position, the qualification of Matrix EFE of 2,53 can be written down that the opportunities that the market offers are more excellent than the threats, considering; nevertheless, the external position is "Average", considering that some threats can affect the development of the different processes negatively.

The First IE ratifies previously mentioned and locates to the company in "Regular" a strategic position, on the other hand, Matrix PEYEA allowed to establish that the type of strategies that must adopt the company is "Aggressive" considering that has developed important competitive advantages in a highly increasing market.

---

\* Monograph

\*\* Faculty of Engineering Physical Mechanical.-School of Industrial and Management Studies.-  
Specialization in High Management.- Director Nestor Raul Ortiz.- Industrial Engineering

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un modelo de calidad total para mejorar los diferentes procesos de la empresa ASMET SALUD EPS-S, haciendo especial énfasis en los procesos de apoyo, por considerar que estos son la base y sustrato de aquellos; al implementar la calidad total en los diferentes procesos se logrará mejorar u optimizar la eficiencia en la gestión del Talento humano y de los recursos físicos, tecnológicos, financieros, generando valor agregado a los procesos estratégicos o misionales de la organización.

Si bien el desarrollo del presente trabajo se realizó en la Departamental Santander, para cumplir con este fin, inicialmente se estudiaron en diferentes espacios participativos, deliberativos y de planeación tanto a nivel nacional como departamental, los aspectos generales de la empresa como su evolución en el mercado, el concepto del negocio, su filosofía organizacional, los diferentes mercados en los que opera, los clientes actuales y potenciales, las necesidades y expectativas por satisfacer, los procesos estratégicos, la cadena de valor y su estructura orgánica de gestión por procesos.

En este sentido, los aportes respecto de los análisis situacionales como de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así como de las estrategias, no deben entenderse solamente como locales, como si nacionales, toda vez que se contó, como se expresó anteriormente, con la participación de diferentes empleados tanto del nivel local como nacional, descubriendo puntos de encuentro o coincidencias comunes a todas las departamentales en dichos análisis. Esta situación se convierte en una oportunidad para la empresa en tanto le permite a la misma el diseño de políticas y estrategias comunes a nivel nacional.

Seguidamente, se desarrolló un diagnóstico estratégico de la gestión de apoyo con el fin de identificar factores críticos claves que puedan incidir sobre los diferentes procesos; para lo cual, se identificaron los procesos de apoyo desarrollados por la empresa ASMET SALUD EPS-S como son la gestión de recursos físicos, la gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión de mercadeo, gestión financiera, gestión jurídica y auditoría de cuentas médicas. Como base del diagnóstico estratégico, se utilizaron las matrices principales de Planeación Estratégica como son la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz Interna-Externa (IE) y Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Una vez finalizado el diagnóstico, se identificaron los factores críticos que deben ser mejorados a través del modelo de calidad y se definieron los postulados de la teoría de la calidad total que deben tenerse en cuenta para el mejoramiento continuo de los procesos misionales y de apoyo.

Con los elementos anteriores, se procedió a realizar el plan de mejoramiento, inicialmente respecto de los procesos de apoyo desde el enfoque de la calidad total, el cual, inicia con el direccionamiento estratégico y continúa con la identificación del proceso de implementación de la calidad total, el diagnóstico estratégico de la gestión de apoyo, la matriz DOFA, en la que se plantean las alternativas estratégicas fundamentales, la selección y priorización de estrategias a través de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) y la propuesta de mejoramiento.

Mediante el presente trabajo se buscará que los procesos, en especial los de apoyo, generen un mayor valor para la empresa y se satisfaga de una mejor forma

las necesidades y expectativas de los clientes, logrando una mejora continua que permita alcanzar una mayor calidad en la prestación del servicio.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA ASMET SALUD ESS EPS-S**

La Asociación Mutual la Esperanza ASMET SALUD ESS EPS-S, es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, reconocida mediante Personería Jurídica No 3393 del 23 de noviembre de 1995, expedida por el DANCOOP (hoy DANSOCIAL), habilitada por la Superintendencia Nacional de Salud mediante Resolución número 1695 del 10 de octubre de 2007 para administrar los recursos del régimen subsidiado en salud.

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### ***PRIMERA ETAPA: NACIMIENTO Y CRECIMIENTO – 1995-2001***

La ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA DE EL TAMBO “ASMET SALUD ESS”, realizó su Asamblea de Constitución el 14 de julio de 1995 a partir de la organización comunitaria de los pobladores y líderes del municipio de El Tambo, Cauca. Posteriormente, fue legalizado el proceso de constitución mediante otorgamiento de la Personería Jurídica Número 3393 del 23 de noviembre de 1995, expedida por DANSOCIAL.

En el año de 2001, cumpliendo con el Decreto 1804, se incorporaron a ASMET SALUD un total de 13 Empresas Solidarias de Salud que se encontraban ubicadas en los municipios de Patía, Balboa, Mercaderes, Puracé, Cajibío, Morales y Buenos Aires en el Cauca; San Agustín, en el Huila; Planadas, en Tolima; Pensilvania, en Caldas; Belén de Umbría, en Risaralda; Florencia, en Caquetá y Puerto Carreño, en Vichada, iniciando de esta manera su presencia en 14 departamentos y 133 municipios de Colombia, en ese momento se estructuraron a nivel de funcionamiento interno las siguientes diez (10) Sedes Regionales: Cauca,

Nariño, Caquetá, Vichada, Huila, Tolima, Nororienté, Quindío, Risaralda y Caldas y se inició la unificación de la operación a nivel nacional.

El 26 de marzo de 2001 se ratificó por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, la autorización como Administradora de Régimen Subsidiado de Salud, y se cambió la razón social a ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA "ASMET SALUD ESS"

Por su origen en el departamento del Cauca, se estableció la Sede Nacional en la "Ciudad Blanca" de Colombia, Popayán, patrimonio colonial por su arquitectura, sus costumbres y creencias religiosas.

### ***SEGUNDA ETAPA: EXPANSION Y POSICIONAMIENTO 2002 -2006***

En el 2002, ASMET SALUD ESS define su plataforma Estratégica 2002-2006, realiza ajustes a su estructura orgánica, planta de cargos, escala salarial y se dedica a fortalecer los procesos de Aseguramiento, Sociales, Administrativos, Financieros, de Sistemas y a generar una verdadera unidad empresarial.

Durante el año 2003, ASMET SALUD ESS, inicia la estructuración del Sistema de Gestión de Calidad, partiendo de la definición de procesos en el marco de las áreas existentes.

En el componente social ASMET SALUD ESS, se destaca por liderar acciones sociales dentro del marco del Proyecto Organización Comunitaria para la Salud Integral, con el cual, fue distinguida con el PRIMER PUESTO dentro del PREMIO NACIONAL DE PROYECTOS PEDAGÓGICOS Y SOCIOEMPRESARIALES, en el Congreso Internacional de Pedagogía y Cultura Solidaria, celebrado en Medellín en noviembre de 2004.

En el año 2006, fue catalogada como la mejor empresa del Cauca por el Diario el Liberal

### ***TERCERA ETAPA: CONSOLIDACION 2007 -2012***

Durante el 2007, se da un cambio en la plataforma estratégica, proyectando hasta el año 2012 el cumplimiento de la nueva visión

En el año 2007, se obtienen 2 reconocimientos: Primera EPS-S del País según el ranking realizado por el Ministerio de la Protección Social y el Centro de Investigaciones para el desarrollo CID de la Universidad Nacional y el segundo: ser la primera dentro del grupo de empresas habilitadas, por medio de la Resolución número 1695, confirmándose por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, la Habilitación a la ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA - "ASMET SALUD" ESS.

En el año 2008, se realiza una reorganización empresarial, cambiándose la estructura por áreas a una estructura de gestión por procesos, con un enfoque orientado a resultados y a cierre de ciclos de mejora y se da continuidad a los procesos de fortalecimiento de la cultura empresarial.

Durante el 2008 se obtuvo un reconocimiento institucional y gremial como afiliado distinguido ACOPI CAUCA 2008.

A partir de la Ley 1122 de 2007 que modifica parcialmente la Ley 100 de 1993, en lo relacionado con el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se cambia la denominación de ARS (Administradora de Régimen Subsidiado de Salud) por EPS-S (Empresa Promotora de Salud del Régimen Subsidiado).

Mediante Auto No.000054 del 18 de abril de 2008, la Superintendencia Nacional de Salud, decide la legalidad de la reforma estatutaria de la ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA ASMET SALUD ESS EPS-S, correspondientes a la XI Asamblea General Ordinaria de Delegados celebrada el 30 de marzo de 2008.

Durante el año 2009, ASMET SALUD en el marco de su Sistema de Gestión integral avanza en la consolidación de su sistema de monitoreo de procesos y sistema de mejora continua y en la consolidación de equipos de trabajo orientados hacia la excelencia y de una cultura en marcada en los valores empresariales y en el desarrollo de las competencias empresariales y de liderazgo de todo su personal.

Hoy ASMET SALUD ESS EPS-S, es una de las mejores Empresas Solidarias de Salud, a nivel nacional, sin ánimo de lucro, creada por la comunidad y para la comunidad, a 31 de diciembre de 2009 contaba con 1'300.970 afiliados, en 14 departamentos y 185 municipios de Colombia y con 19.721 asociados en 6 departamentos y 29 municipios del país y se encuentra "**Camino a la acreditación como opción estratégica de mejoramiento continuo de la calidad de la atención en salud**".

## 1.2 CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO

El Régimen Subsidiado es el mecanismo mediante el cual la población más pobre del país perteneciente a los niveles 1, 2 y 3 del SISBEN (Sistema de Identificación de Beneficiarios de proyectos sociales), sin capacidad de pago, tiene acceso a determinados servicios de salud, definidos en un Plan Obligatorio de Salud, a través de un subsidio (total para los niveles 1 y 2 y parcial para el nivel 3) que ofrece el Estado Colombiano.

Las personas beneficiarias del Sistema cuentan con el derecho a la libre elección de la empresa promotora de Salud Subsidiada – EPS-S, que es la entidad encargada de garantizar la prestación de los servicios de salud a que tiene derecho cada afiliado.

Una vez escogida por la población del respectivo municipio, la EPS-S suscribe un contrato de Administración de Recursos del Régimen Subsidiado en Salud con cada Ente Municipal donde participó en la libre elección.

Suscrito el anterior contrato, la EPS-S planea y contrata una Red prestadora de Servicios de Salud en los diferentes niveles de atención, conformada por las Instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS, los Hospitales empresas sociales del estado –ESE, los proveedores de medicamentos tanto de los municipios como de las principales ciudades del País.

Por esta función, recibe de cada ente Territorial un valor por cada afiliado, denominado Unidad de Pago por Capitación –UPC-S, destinando para ello un 92% de la UPC-S a la prestación directa del servicio de salud, en tanto que el 8% restante lo destina a los gastos de administración del contrato y funcionamiento de la empresa.

La empresa, a través de los contratos de prestación de servicios de salud, no solo garantiza la prestación de dichos servicios, sino que además promueve la realización de actividades encaminadas a promocionar la salud y prevenir la enfermedad.

### **1.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL**

#### **1.3.1 Misión**

Ser una Asociación Mutual que administra y presta servicios en el marco de la protección y bienestar social, en el ámbito nacional e internacional, directamente o mediante alianzas estratégicas, dirigidos a sus asociados y comunidad en general.

Su gestión, que se enmarca en los valores corporativos, contribuye a mejorar las condiciones de vida de los clientes, mediante una atención cálida y oportuna, una moderna infraestructura tecnológica, procesos centrados en la satisfacción del usuario, con un talento humano empoderado y orgulloso de pertenecer a la familia ASMET SALUD.

#### **1.3.2 Vision**

Lograr que en el 2012 se haya generado un impacto positivo en las condiciones de vida de la familia ASMET SALUD ESS EPS-S con la aplicación de un modelo de gestión ASMET, en el ámbito nacional e internacional, donde el ser humano sea protagonista de su desarrollo integral y el fomento del emprendimiento solidario sea la alternativa del desarrollo social.

### 1.3.3 Valores corporativos

Tabla 1. Valores Corporativos ASMET SALUD ESS EPS-S

Solidaridad	Todas las acciones que desarrolla ASMET SALUD ESS EPS-S estarán enmarcadas en la ayuda mutua entre las personas y en la aplicación y distribución de los recursos, dando prioridad a la población más vulnerable
Compromiso	El talento humano de ASMET SALUD ESS EPS-S actuará de manera responsable y alineada con los intereses de la organización
Honestidad	La gestión de la organización se realizará con transparencia y honradez
Integridad	El personal actuará al interior y exterior de ASMET SALUD ESS EPS-S de una manera coherente con los valores corporativos y las políticas organizacionales

Fuente: ASMET SALUD ESS EPS-S, Abril de 2010

### 1.3.4 Compromisos éticos

#### **SOLIDARIDAD**

- Atender, acompañar y orientar de manera ágil, adecuada y oportuna tanto a los clientes internos como externos que lo requieran, con calidez, diligencia y cordialidad.
- Colaborar y ayudar desinteresadamente a mi equipo de trabajo y a los procesos que lo requieran de manera oportuna, buscando siempre el bienestar común y el logro de los objetivos planteados
- Ser sensible y demostrar interés ante las necesidades de las personas que me rodean, tanto clientes internos como externos,
- Brindar ayuda a los compañeros y usuarios que lo requieran en el momento oportuno
- Demostrar con mis actos, interés por el bienestar de los demás

## **COMPROMISO**

- Portar adecuadamente los uniformes y carnes que nos identifican, conforme a lo establecido por la organización.
- Participar en todas las actividades de capacitación, bienestar y demás que realice la empresa.
- Velar por la custodia y dar el uso establecido por la organización a los activos y herramientas puestas a nuestra disposición para el desempeño de nuestras labores.
- Asumir una actitud proactiva en el desarrollo de las responsabilidades generales y específicas asignadas a cada cargo.
- Utilizar apropiadamente los canales de comunicación y los conductos regulares establecidos, para gestionar las solicitudes.

## **HONESTIDAD**

- Expresar mis desacuerdos de manera objetiva, con datos y hechos argumentando la posición en los espacios de participación existentes.
- Entregar información veraz, y confiable a los clientes internos y externos con la oportunidad que esta requiera.
- Utilizar el tiempo laboral definido, para ejecutar actividades propias de la organización, dando un adecuado uso a los recursos disponibles
- No solicitar dadas a los clientes del proceso para beneficio particular.
- Invertir los recursos recibidos exclusivamente en las actividades para la cuales fueron asignados.

## **INTEGRIDAD**

- Velar por el cumplimiento de los principios HAGE, dentro de mi desempeño laboral y personal.
- Actuar de manera intachable y coherente (entre lo que pienso, digo y hago) en mi diario vivir, con todas las personas dentro y fuera de la organización.
- Respetar la opinión, sentimientos, diferencias culturales, étnicas y religiosas de los clientes internos y externos con los cuales me relaciono.
- Evitar comentarios lesivos y malintencionados que dañen la imagen institucional y el clima laboral de la empresa.
- Manejar excelentes relaciones interpersonales con los clientes internos y externos con los cuales me relaciono, en las cuales reflejo los valores corporativos de la empresa.

#### **1.3.5 Políticas empresariales**

Las políticas empresariales se constituyen en una doctrina determinada por la organización, a partir de la cual se establecen pautas de acción.

Las políticas de ASMET SALUD ESS EPS-S se constituyen en un marco de acción, para todos los empleados a partir de la cual se toman de decisiones en situaciones determinadas, son un referente que permiten mantener el orden interno.

Las políticas son de carácter obligatorio, motivo por el cual todo aquel que las incumpla le deberá ser aplicado el régimen disciplinario, considerando tal incumplimiento como falta grave.

En términos generales las políticas:

- Son decisiones que siempre aplican para la misma situación
- No están sujetas a condicionamientos

- Perduran o se mantienen en el tiempo hasta tanto la política sea modificada de manera formal
- Encarnan una filosofía que se incorpora a la cultura organizacional
- Se constituyen en un factor diferenciador
- Frente a casos excepcionales el Comité de Gerencia Nacional podrá tomar decisiones que se encuentren por fuera de una política, previo análisis de la situación específica.

#### En materia de intereses sectoriales

- Esta política compromete a “ASMET SALUD” EPS-S, con la participación activa en la integración de los actores del sistema.

#### En la contratación de servicios

- ASMET SALUD garantizará la contratación de una red de servicios que responda al perfil epidemiológico de los usuarios y al uso.

#### En la administración del talento humano

- El Talento Humano de ASMET SALUD contará con el perfil y las competencias requeridas para el desempeño del cargo.
- ASMET SALUD garantizará unas condiciones de trabajo favorables que permitan el desarrollo personal y profesional

#### Responsabilidad social y frente al medio ambiente

- Organizar al talento humano y a la comunidad afiliada en pro del autocuidado de su salud y de su entorno

- ASMET SALUD ESS EPS-S se compromete a sensibilizar a su personal en torno al uso eficiente de los recursos físicos de los cuales dispone, como aporte al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente.

La calidad de la atención en materia de prestación de servicios de salud

- “ASMET SALUD” EPS-S, garantizará la prestación de los servicios con excelente calidad técnica y humana.
- El servicio se caracterizará por ser: oportuno, de fácil acceso, continuo, seguro, pertinente, con calidez en la atención y calidad en el suministro de información.

Sus clientes externos

- Nuestro talento humano contará con la suficiente capacidad resolutoria que le permita atender los requerimientos de las familias afiliadas y proveedores.

En los procesos de información y comunicación

- ASMET SALUD mantendrá relaciones mutuamente beneficiosas con las familias afiliadas y proveedores y canales de comunicación permanentes en procura de la mejora continua.
- ASMET SALUD se compromete a suministrar información de calidad a sus familias afiliadas, proveedores administrativos y de salud y a todos los entes de vigilancia y control.

### 1.3.6 Objetivos estratégicos

Tabla 2. Objetivos estratégicos de ASMET SALUD ESS EPS-S

No	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES
1	Aumentar el nivel de motivación y alineación del Talento humano con los rasgos culturales y competencias definidas por la organización	Nivel de desempeño (competencia y gestión)
		Índice de rotación de personal (10%)
		Nivel de clima organizacional (80%)
2	Lograr un Sistema de información integrado, centrado en el usuario y que responda a las necesidades de la operación	Oportunidad y confiabilidad de reportes relevantes de información
3	Garantizar la operación en todos los niveles de la organización a través de una gerencia efectiva de procesos	Nivel de gerenciamiento de los procesos (P,H,V,A) (formularlos de manera sencilla)
		Resultado de la gestión de los procesos
4	Disminuir el riesgo en salud a partir del perfil epidemiológico a través de servicios de calidad que respondan y satisfagan las necesidades de los usuarios y sus familias	<b>Menores de 5 años:</b> Hospitalización por EDA e IRA, tasa de mortalidad infantil, cobertura de vacunación, mortalidad perinatal, Incidencia en UCI neonatal.
		<b>Adolescentes:</b> Tasa de incidencia de transmisión sexual, tasa de embarazo en adolescentes
		<b>Mujer gestante:</b> cobertura y captación temprana del control prenatal, complicaciones, tasa de mortalidad materna.
		Incidencia de sífilis y VIH gestacional, toxoplasma.
		<b>Adulto joven:</b> Tasa de incidencia de VIH, hipertensión, diabetes, trauma, violencia y salud mental, obesidad
		<b>Adulto mayor:</b> detección tardía de cáncer: (cérvix, mama, próstata), Tasa de incidencia de complicaciones renales y cardiovasculares en hipertensos y diabéticos
		<b>Oportunidad:</b> consulta médica general, entrega de medicamentos, pediátrica y obstétrica, consulta especializada hipertensos y diabéticos,
4		<b>Accesibilidad:</b> demanda insatisfecha, servicios no pos remitidos al ente sin atención

		<p><b>Seguridad:</b> tasa de incidencia de eventos adversos en procesos de atención (infecciones nosocomiales y complicaciones quirúrgicas, mortalidad en espera de autorización, complicaciones atribuibles a no disponibilidad de insumos y medicamentos y tiempos de espera prolongados)</p> <p>Satisfacción global</p>
5	Posicionar a la empresa para responder a las exigencias del entorno y del sistema	<p>Crecimiento anual de afiliados (meta por Depto.)</p> <p>Posición en el ranking (Entre las tres primeras)</p> <p>Certificado de acreditado en salud obtenido</p> <p>Nivel de satisfacción del ente territorial</p> <p>Tasa de traslados</p> <p>Nivel de satisfacción IPS</p>
6	Lograr el equilibrio financiero con fortalecimiento patrimonial	<p>Margen de solvencia</p> <p>Patrimonio mínimo</p>
7	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias asociadas	<p>Nivel de cumplimiento del PESEM</p> <p><b>Inversión social percapita:</b> incluye inversión por apoyo al deporte, recreación sana, cuidado del medio ambiente, inversión en proyectos sociales con relación al presupuesto del gasto UPC-S</p> <p>Nivel de calidad de asociados</p>

Fuente: ASMET SALUD ESS EPS-S, Abril de 2010

## 1.4 MERCADOS

### 1.4.1 Atendidos

ASMET SALUD EPS-S hace presencia en Catorce (14) departamentos, ciento ochenta y siete (187) municipios, con los cuales, tiene suscritos contratos de administración y cuenta con un millón doscientos noventa y nueve mil trescientos siete (1.299.307) afiliados.

#### **1.4.2 Por atender**

Siete (7) departamentos adicionales en los cuales cuenta con autorización de la Superintendencia Nacional de Salud para administrar los recursos del Régimen Subsidiado.

Cuenta además con autorización para atender un millón quinientos mil (1.500.000) afiliados por lo que tiene un potencial de crecimiento de doscientos mil (200.000) potenciales afiliados; sin embargo, existe de ser necesaria, la oportunidad de solicitar ante la Superintendencia Nacional de Salud el aumento de la capacidad operativa.

#### **1.5 CLIENTES**

Los clientes están conformados principalmente por la población pobre y vulnerable clasificada en los niveles 1, 2 y 3 del Sisben, que no tienen capacidad de aportar al Régimen Contributivo. Beneficia a poblaciones especiales como:

- Recién nacidos
- Menores desvinculados del conflicto armado, bajo la protección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- La población del área rural.
- Población indígena.
- Población del área urbana.

En cada uno de los grupos de población, descritos en los numerales 3, 4 y 5 anteriores, se priorizarán los potenciales afiliados en el siguiente orden:

- Mujeres en estado de embarazo o período de lactancia que se inscriban en programas de control prenatal y posnatal.

- Niños menores de cinco años.
- Población en condición de desplazamiento forzado.
- Población con discapacidad identificada mediante encuesta SISBEN.
- Mujeres cabeza de familia, según la definición legal.
- Población de la tercera edad.
- Núcleos familiares de las madres comunitarias.
- Desmovilizados.

Los recién nacidos, la población infantil menor de 5 años y los menores desvinculados del conflicto armado bajo la protección del ICBF, quienes pueden afiliarse sin su grupo familiar.

De la misma manera, se constituyen como clientes: Los Municipios, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – IPS, los Hospitales empresas sociales del estado –ESE, los proveedores de medicamentos, proveedores de elementos de papelería y oficina, proveedores de publicidad, uniformes, equipos de cómputo, entre otros, así como otras organizaciones sin ánimo de lucro.

#### **1.6 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A SATISFACER**

A través de la administración del Régimen Subsidiado en Salud, la empresa busca satisfacer las necesidades de educación y capacitación de sus afiliados en el cuidado y autocuidado de su salud y la de su familia, así como de los servicios de salud contenidos en el Plan Obligatorio a que tienen derecho en los centros más cercanos a la localidad donde viven.

Para el logro de lo anterior, la empresa garantiza:

- La entrega de todos los medicamentos en lo posible, inmediatamente después de que finalice su consulta.
- La atención de urgencia de manera inmediata.
- Que se les asignen las citas de medicina general y odontología dentro de los menores términos de tiempo.
- La coordinación con los entes departamentales de la atención no incluida en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado (POS-S), a través de las Empresas Sociales del Estado u otras entidades que estos tengan contratados.
- Recibir atención oportuna y así evitar complicaciones o consecuencias graves para la salud.
- Recibir y tramitar las sugerencias verbales o escritas que los afiliados presenten con el fin de lograr que los servicios contenidos en el POS-S se presten con calidad.
- Participar en la Asociación de Usuarios que tenga la EPS-S.
- Brindar capacitación y educación sobre el cuidado de la salud.
- La contratación de una excelente red de prestadores de servicios de salud.

#### **1.7 PROCESOS ESTRATEGICOS O MISIONALES**

- Gestión de contratación y activación de derechos a afiliados
- Planeación del servicio de salud
- Autorización de servicios y sistema de referencia y contra referencia
- Auditoria clínica
- Inscripción, planeación y prestación de servicios a asociados

#### **1.8 FUNCIONES NO DESEMPEÑADAS**

- Determinados Procesos Jurídicos
- Servicio de aseo y cafetería
- Servicio de vigilancia

- Capacitaciones

### 1.9 CADENA DE VALOR

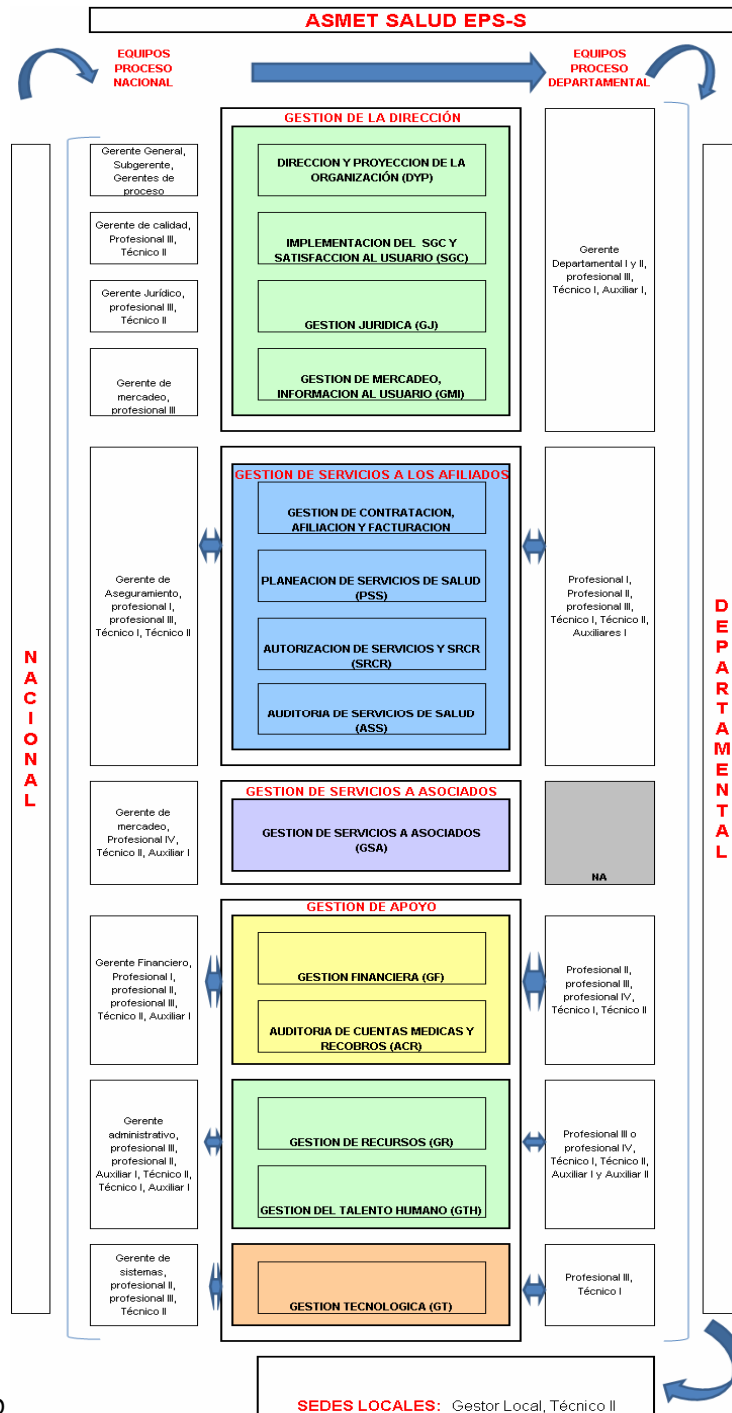
Figura 1. Cadena de Valor de ASMET SALUD ESS EPS-S

PROCESOS MISIONALES	GESTIÓN DE CONTRATACION Y ACTIVACION DE DERECHOS A AFILIADOS	PLANEACION DEL SERVICIO DE SALUD	AUTORIZACION DE SERVICIOS Y SISTEMA DE REFERENCIA Y CONTRAREFENCIA	AUDITORIA CLINICA	INSCRIPCION, PLANEACION Y PRESTACION DE SERVICIOS A ASOCIADOS	Mejora continua
PROCESOS DE APOYO	GESTION DE RECURSOS					
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
	GESTIÓN TECNOLÓGICA					
	GESTIÓN DE MERCADEO					
	GESTIÓN FINANCIERA					
	GESTIÓN JURIDICA					
	AUDITORIA DE CUENTAS MEDICAS Y RECOBROS					

Fuente: ASMET SALUD ESS EPS-S, Abril de 2010

## 1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Estructura Orgánica de ASMET SALUD ESS EPS-S



Fuente: ASMET SALUD

## **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE APOYO REALIZADA POR ASMET SALUD ESS EPS-S**

### **2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO**

#### **2.1.1 Proceso de Gestión de recursos**

Garantiza que los diferentes procesos cuenten con los recursos, servicios y medios físicos óptimos, que les permita el cabal cumplimiento de sus labores, en consecuencia, la gestión debe centrarse en la adquisición de bienes y servicios de carácter administrativo, manejo de almacén y la gestión documental de la empresa.

#### **2.1.2 Proceso de Gestión del talento humano**

Garantiza la provisión de un talento humano competente, motivado y comprometido que permita a todos los procesos el cabal cumplimiento de sus labores, además de desarrollar y potencializar el talento humano de la organización.

#### **2.1.3 Proceso de Gestión tecnológica**

Provee un óptimo funcionamiento del Sistema de Información, garantizando la generación de información oportuna, completa, confiable, de acceso seguro, para lo cual, desarrolla los procesos de: desarrollo de software, soporte en hardware y software, administración de servidores y bases de datos, redes y telecomunicaciones y seguridad informática.

#### **2.1.4 Proceso de Gestión de mercadeo e información**

Este proceso tiene como objetivos: crecer y mantener la población afiliada, posicionar la marca ASMET SALUD EPS-S, informar, educar y capacitar a los afiliados y potenciales afiliados sobre el funcionamiento del Sistema de Protección Social en el marco de los deberes y derechos de los afiliados, estimular la participación de los usuarios en la veeduría de la contratación y prestación de la calidad de los servicios de salud y estimular la participación de los asociados en la gestión de la organización mutual.

#### **2.1.5 Proceso de Gestión Financiera**

Administra el capital de trabajo en un equilibrio Riesgo - Rentabilidad que garantice la solvencia y estabilidad patrimonial de la empresa, orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y garantizar la confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones y el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

#### **2.1.6 Proceso de Gestión Jurídica**

Con este proceso se busca garantizar la defensa de los intereses patrimoniales de la organización, sin detener el flujo normal de la operación empresarial, garantizar los derechos constitucionales del trabajador en el desarrollo de las investigaciones laborales y la actuación jurídica preventiva, a fin de prever conflictos jurídicos futuros a la organización, para cumplir con estos propósitos se realizan los procesos de acciones judiciales, acciones administrativas, acciones constitucionales por tutelas, control disciplinario y asesorías jurídicas.

### **2.1.7 Proceso de Auditoría de cuentas médicas**

Compete garantizar que las autorizaciones para el pago a IPS sean adecuadas en los servicios de salud prestados a los afiliados a ASMET SALUD EPS-S y recuperar los recursos invertidos en atenciones por eventos capitados y no prestados por los contratistas o por el Ente Territorial.

## **2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE APOYO**

### **2.2.1 Conceptos preliminares**

La Planeación Estratégica es “el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro”.<sup>1</sup>

La Planeación Estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los Estrategas.
- El Direccionamiento.
- El Diagnóstico.
- Las Opciones.
- La Formulación Estratégica y
- Los índices de gestión.

---

<sup>1</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Temas Gerenciales. Pág. 17.

- **Los Estrategas.** Se definen como estrategias “aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”<sup>2</sup>.
- **Direccionamiento Estratégico.** “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”<sup>3</sup>. Este lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- **Diagnóstico Estratégico.** El direccionamiento estratégico “sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como frente a su entorno, para esto, es indispensable obtener información sobre éste, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de las organización”<sup>4</sup>. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual, permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

- **Opciones Estratégicas.** Después de realizar el direccionamiento estratégico, el diagnóstico y el análisis DOFA, deberán explorarse las

---

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 23.

<sup>3</sup> Ibid. Pág. 23.

<sup>4</sup> Ibid. Pág. 23.

opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Por lo tanto, la empresa “deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales y determinar las estrategias y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión”<sup>5</sup>.

- **Formulación Estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción, para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. “Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el Presupuesto Estratégico, el cual, en definitiva es el verdadero Plan Estratégico”<sup>6</sup>.
- **Índices de gestión.** El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. “Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que, retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera”<sup>7</sup>.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, se conoce con el nombre de Auditoría Estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

---

<sup>5</sup> Ibid. Pág. 24.

<sup>6</sup> Ibid. Pág. 24.

<sup>7</sup> Ibid. Pág. 25.

#### **2.2.1.1 Objetivos de la Planeación Estratégica.**

- Determinar, configurar y revelar las metas, objetivos o propósitos
- Elaborar políticas y planes principales para el logro de esas metas
- Definir los negocios en los que la organización desea participar, el tipo de organización económica y humana que pretende ser y el carácter de la aportación económica y de otra índole que intenta hacer en beneficio de sus accionistas, empleados, clientes y comunidad.

#### **2.2.1.2 Matrices básicas de Planeación Estratégica.**

##### **2.2.1.2.1 Matriz DOFA.**

Es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diversos aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, gestión de procesos, etc.

Un análisis DOFA ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en cualquier área, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto o servicio.

La Matriz DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades, éste ha de realizar una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Al realizar la DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se centra en la empresa (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

#### **2.2.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).**

Este instrumento evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

#### **2.2.1.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).**

La matriz EFE permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que puede afectar en un momento determinado a la organización.

#### **2.2.1.2.4 Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

La Matriz PEYEA, es otro instrumento importante en la planeación estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica el tipo de estrategias que se deben adoptar, que pueden ser: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y cuál de éstas es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica.

#### **2.2.1.2.5 Matriz Interna – Externa (IE)**

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que se ubican en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercer lugar, una recomendación frecuente para las divisiones que se ubican en las celdas VI, VII ó IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocadas dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

#### **2.2.2 Listado de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)**

##### **2.2.2.1 Debilidades**

- 1) No se han priorizado los procesos de gestión de recursos físicos.
- 2) Excesivos procesos e informes de gestión.
- 3) Ausencia de programas para el mejoramiento del clima laboral.
- 4) Cambios inesperados en la operación interna de la empresa.

- 5) Falta de unificación de la plataforma tecnológica.
- 6) Ausencia de controles para el cuidado de los equipos.
- 7) Generación inoportuna de informes.
- 8) Conciliación inoportuna de glosas.
- 9) Deficiencias en el cobro de cartera.
- 10) Inadecuados controles en la ejecución presupuestal.
- 11) No se cuenta con una adecuada liquidez.
- 12) Deficiencias en los procesos de ajuste de la información contable.
- 13) Exceso de gastos administrativos.
- 14) Deficiente recaudo de otros ingresos proyectados.

#### **2.2.2.2 Oportunidades**

- 1) Proceso de acreditación en salud.
- 2) Simplificación de los procesos de apoyo que permitan el logro de los resultados y generación de valor agregado.
- 3) Cultura de planeación participativa y autocontrol.
- 4) Ambientes físicos acordes con los panoramas de riesgo.
- 5) Propiciar un clima organizacional óptimo.
- 6) Amplia gama de capacitaciones para el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- 7) Herramientas Open Source para el desarrollo de software.
- 8) Ampliación de la cobertura nacional.

#### **2.2.2.3 Fortalezas**

- 1) Sistema de monitoreo de la calidad para todos los procesos.
- 2) Descentralización administrativa.
- 3) Centralización financiera.
- 4) Potencialización permanente del talento humano.

- 5) Procesos definidos de administración del talento humano.
- 6) Capacitación constante del personal.
- 7) Evaluación del desempeño de los empleados.
- 8) Sistematización de los procesos de gestión tecnológica.
- 9) Procesos de Seguridad de la información de la empresa.
- 10) Procesos que garantizan el pago cumplido a proveedores y red de servicios.
- 11) Plataforma tecnológica financiera.
- 12) Adecuada rotación del flujo de recursos.

#### **2.2.2.4 Amenazas**

- 1) Cambios permanentes de la normatividad que regula el sector.
- 2) Competencia desleal.
- 3) Riesgo de obsolescencia tecnológica.
- 4) Riesgo de interrupciones en los aplicativos y en la infraestructura tecnológica.
- 5) Incremento del POS sin aumento de la UPC-C.
- 6) Disminución del porcentaje de administración de recursos.
- 7) Injerencia política en los procesos de contratación.
- 8) No implementar una metodología de gestión con calidad total para el manejo de los recursos financieros.

#### **2.2.3 Aplicación de las matrices principales de Planeación Estratégica**

##### **2.2.3.1 Matriz EFI**

La Matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Los pasos para la elaboración de la Matriz EFI son los siguientes:

1. Lista de los factores de éxito, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
  
2. Asignación de un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para lograr el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren repercutirán más en el desempeño de la organización o el desarrollo del proceso, los cuales, deberán llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos suma 1,0.
  
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si éste representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
  
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
  
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno o que presentan problemas importantes en el desarrollo de sus procesos, en tanto que, las calificaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 3. Matriz EFI

FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No se ha priorizado los procesos de gestión de recursos	0.040	1	0.04
2	Excesivos procesos e informes de gestión	0.010	2	0.02
3	Ausencia de programas para el mejoramiento del clima laboral	0.010	2	0.02
4	Cambios inesperados en la operación interna de la empresa	0.040	1	0.04
5	Falta de unificación de la plataforma tecnológica	0.040	1	0.04
6	Ausencia de controles para el cuidado de los equipos	0.040	1	0.04
7	Generación inoportuna de informes	0.040	1	0.04
8	Conciliación inoportuna de glosas	0.010	2	0.02
9	Deficiencias en el cobro de cartera	0.040	1	0.04
10	Inadecuados controles en la ejecución presupuestal	0.040	1	0.04
11	No se cuenta con una adecuada liquidez	0.040	1	0.04
12	Deficiencias en los procesos de ajuste de la información contable	0.040	1	0.04
13	Exceso de gastos administrativos	0.040	1	0.04
14	Deficiente recaudo de otros ingresos proyectados	0.040	1	0.04

FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Sistema de monitoreo de la calidad para todos los procesos	0.050	4	0.2
2	Descentralización administrativa	0.015	3	0.045
3	Centralización financiera	0.050	4	0.2
4	Potencialización permanente del talento humano	0.050	4	0.2
5	Procesos definidos de administración del talento humano	0.015	3	0.045
6	Capacitación constante del personal	0.050	4	0.2
7	Evaluación del desempeño de los empleados	0.050	4	0.2
8	Sistematización de los procesos de gestión tecnológica	0.050	4	0.2
9	Procesos de Seguridad de la información de la empresa	0.050	4	0.2
10	Procesos que garantizan el pago cumplido a proveedores y red de servicios	0.050	4	0.2
11	Plataforma tecnológica financiera	0.050	4	0.2
12	Adecuada rotación del flujo de recursos	0.050	4	0.2
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.59</b>

**Clasificación de los Factores Claves:** Debilidades : 1 = Importante 2 = Menor / Fortalezas : 3 = Menor 4 = Importante

**Ponderado:** Debilidades : 0.040 = Importante 0.010 = Menor / Fortalezas : 0.015 = Menor 0.050 = Importante

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

Al aplicar la Matriz EFI, se obtuvo un total ponderado de 2,59, lo que indica que la empresa es fuerte internamente, en este caso, que los procesos de apoyo le generan valor agregado a los procesos estratégicos o misionales, es decir, que las fortalezas de la gestión de apoyo son de mayor relevancia que sus debilidades; no obstante, es conveniente mejorar algunos aspectos relacionados con la gestión de recursos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión financiera y gestión de recobros.

#### **2.2.3.2 Matriz EFE**

Para elaborar la matriz EFE se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Se realiza un listado de los factores claves, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la organización o al desarrollo de un proceso específico.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media,

2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener un puntaje ponderado.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización o la gestión de los procesos están respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la organización están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 4. Matriz EFE

FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>				
1	Cambios permanentes de la normatividad que regula el sector.	0.065	1	0.065
2	Competencia desleal	0.065	1	0.065
3	Riesgo de obsolescencia tecnológica	0.035	2	0.07
4	Riesgo de interrupciones en los aplicativos y en la infraestructura tecnológica	0.065	1	0.065
5	Incremento del POS sin aumento de la UPC-C	0.065	1	0.065
6	Disminución del porcentaje de administración de recursos	0.065	1	0.065
7	Injerencia política en los procesos de contratación	0.035	2	0.07
8	No implementar una metodología de gestión con calidad total para el manejo de los recursos financieros	0.065	1	0.065
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Proceso de acreditación en salud	0.095	4	0.38
2	Simplificación de los procesos de apoyo que permitan el logro de los resultados y generación de valor agregado	0.095	4	0.38
3	Cultura de planeación participativa y autocontrol	0.095	4	0.38
4	Ambientes físicos acordes con los panoramas de riesgo	0.04	3	0.12
5	Propiciar un clima organizacional óptimo	0.04	3	0.12
6	Amplia gama de capacitaciones para el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación	0.04	3	0.12
7	Herramientas Open Source para el desarrollo de software	0.04	3	0.12
8	Ampliación de la cobertura nacional	0.095	4	0.38
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.53</b>

**Clasificación de los Factores Claves:** Amenazas: 1 = Importante 2 = Menor / Oportunidades: 3 = Menor 4 = Importante

**Ponderado:** Amenazas : 0.065 = Importante 0.035 = Menor / Fortalezas : 0.040 = Menor 0.095 = Importante

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

El total ponderado obtenido en la Matriz EFE es de 2,53, lo que indica que las oportunidades relacionadas con la gestión de apoyo son de mayor relevancia que las amenazas del medio ambiente externo; de esta forma, la organización puede aprovechar las diferentes oportunidades que le ofrece el entorno teniendo en cuenta su fortaleza organizacional y mitigar el posible impacto de las amenazas. Así mismo, puede inferirse que la empresa opera en un medio ambiente externo

favorable, que puede ser aprovechado para consolidarse en nuevos mercados y mejorar su estructura financiera.

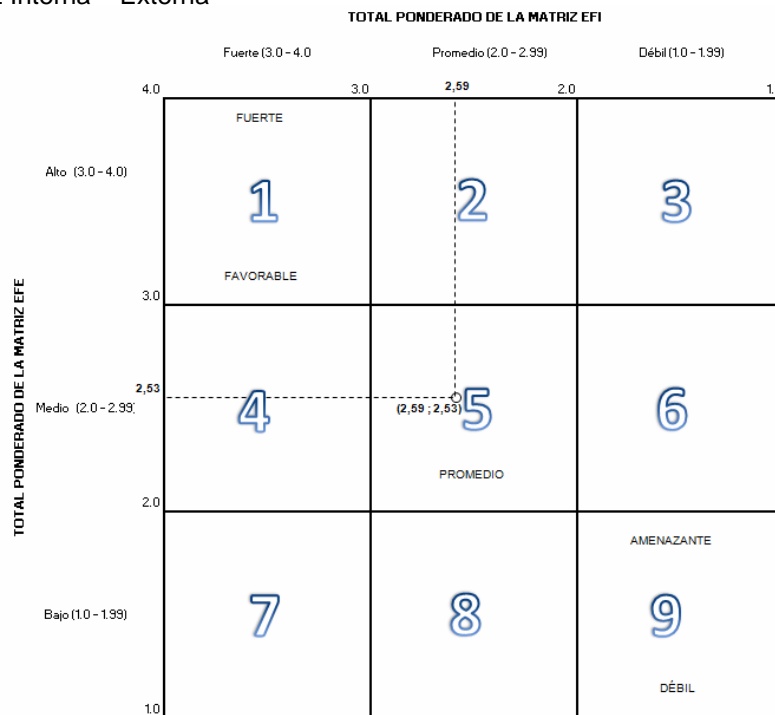
### **2.2.3.3 Matriz IE**

La matriz IE está constituida por dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje x y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje y. En el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la matriz EFE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

- Cuadrante 1,2 ó 4: Posición interna fuerte y externa alta.
- Cuadrante 3,5 ó 7: Posición interna regular y externa media.
- Cuadrante 6,8 ó 9: Posición interna débil y externa baja.

Figura 3. Matriz Interna – Externa



Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

De acuerdo a la Matriz IE, la empresa se ubica en el Cuadrante 5, lo que indica que su posición interna es regular y su posición externa es media; por lo tanto, debe diseñar estrategias que permitan potencializar sus fortalezas para así aprovechar las oportunidades, es decir, se requiere mejorar su posición interna a través del mejoramiento u optimización de la gestión de apoyo.

#### 2.2.3.4 Matriz PEYEA

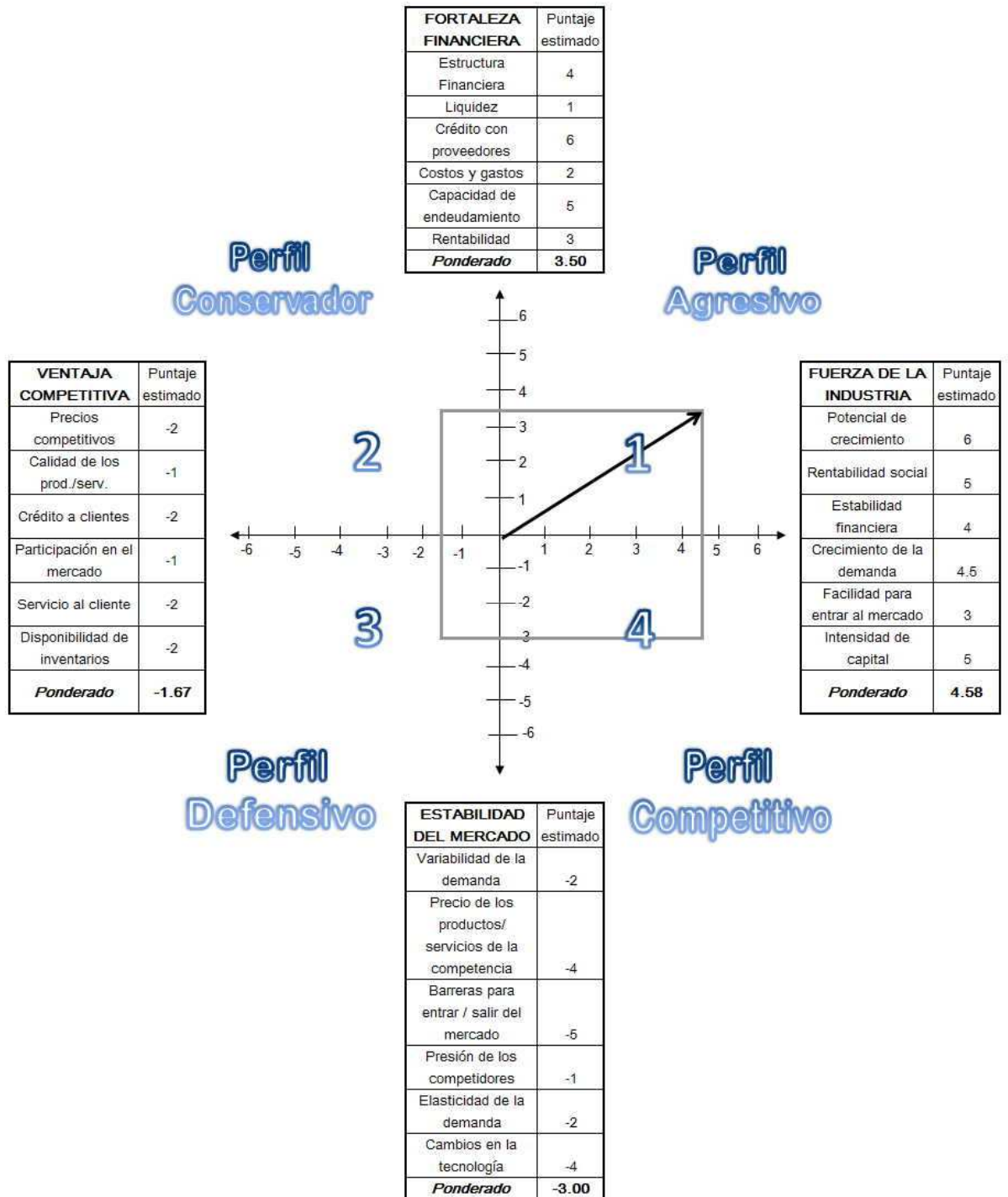
La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es otro instrumento importante dentro de la Planeación Estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria o del mercado (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
3. Fijar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
4. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
5. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
6. Sumar las dos calificaciones del eje "x" y anotar el punto resultante en X.
7. Sumar las dos calificaciones del eje "y" y anotar el punto resultante en Y.
8. Anotar la intersección del nuevo punto "xy".
9. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

De acuerdo a la Matriz PEYEA, la empresa presenta un perfil agresivo, considerando fundamentalmente que ha obtenido ventajas competitivas importantes en un mercado estable y creciente. Así, adoptar un perfil agresivo

permitiría a la organización desarrollar y penetrar nuevos mercados, de esta forma, es importante plantear estrategias que coadyuven a mejorar la gestión de apoyo para que genere un valor agregado.

Figura 4. Matriz PEYEA



fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

### **3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE APOYO**

De la Planeación Estratégica se identificaron los siguientes factores críticos relacionados con la gestión de recursos físicos, gestión del talento humano, gestión tecnológica y gestión financiera.

#### **3.1 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS**

En lo referente a la Gestión de Recursos físicos, fue posible establecer que no se han priorizado los procesos principales, lo cual, afecta la eficiencia del proceso; es importante anotar que, la priorización se centra en establecer una infraestructura básica de gestión lo que puede mejorar u optimizar el desarrollo del proceso.

El énfasis en el proceso y en su gestión proporciona la principal justificación de las iniciativas de estandarización, así como los esfuerzos por medir su capacidad de ahí la necesidad de priorizar los procesos de gestión de recursos físicos.

Así mismo, la falta de priorización conlleva el desarrollo de procesos que no son necesarios y excesivos informes de gestión que no se requieren, lo que afecta la eficiencia de los procesos de gestión de recursos físicos y el adecuado flujo de información para la toma de decisiones.

#### **3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano en ASMET SALUD EPS-S es uno de los componentes fundamentales del Sistema de Gestión Integral, se fundamenta en el enfoque de competencias laborales, teniendo en cuenta que se requieren funcionarios competentes que permitan el cumplimiento de la misión y se conviertan así en una ventaja competitiva.

Para el cumplimiento de este propósito, la empresa diseñó e implementó el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, el cual, se define como una herramienta gerencial orientada a mejorar la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio, a partir de la articulación de los procesos de planeación, gestión y desarrollo, direccionados en permanentes contextos de capacitación y aprendizaje continuo que promueva comportamientos destacados y generación de valor para la empresa.

No obstante, se presentan algunos factores críticos relacionados con la gestión del Talento Humano como la ausencia de herramientas para medir el nivel de satisfacción del cliente interno y la ausencia de programas para medir el clima laboral, lo cual, ha afectado no solamente su grado, sino también la productividad de la organización.

Del mismo modo, los cambios inesperados en la operación interna han causado malestar en el talento humano afectando así el clima laboral, en algunas ocasiones los procesos se efectúan de forma diferente a como se muestra en el manual de procesos. Así, es necesario comunicar adecuada y oportunamente al talento humano los cambios en la operación interna con el fin de no afectar la productividad en el trabajo, la eficiencia en el desarrollo de los procesos y el clima laboral.

### **3.3 GESTIÓN TECNOLÓGICA**

La gestión tecnológica en ASMET SALUD EPS-S se encarga de planificar la manera en la cual estos recursos serán utilizados, por ejemplo, si se está hablando de un sistema informático de base de datos para el almacenamiento de la información correspondiente a cada sector de la empresa, la gestión tecnológica lo que hace es planificar el modo en el cual, dicho sistema será utilizado.

A su vez, se definirá con qué características contará, cuáles serán las facilidades de acceso, cuáles medidas de seguridad se aplicarán para evitar la violación de la información y de qué manera se distribuirá en toda la empresa. Una vez se hayan determinado todos estos factores, y algunos otros más, se procederá a implementar el sistema de información, para posteriormente probarlo para estar seguros de que realmente es el adecuado.

A pesar de esto, se presentan algunas deficiencias relacionadas con la gestión de la tecnología, por ejemplo, la falta de unificación de la plataforma tecnológica, que permita una mayor operacionalización de los procesos de administración de las bases de datos, un mejor control y una mayor comunicación entre las diferentes sedes a nivel nacional, afectando así, el flujo de la información y la generación de informes fundamentales para la toma de decisiones.

Igualmente, no se han determinado controles para el uso y cuidado de los equipos de cómputo y comunicaciones, factor que afecta notoriamente el recurso hardware y el buen funcionamiento de los mismos, aspecto que en algunas ocasiones ha afectado el flujo de la información.

Otro aspecto crítico es la inoportuna generación de informes, que como ya se anotó con anterioridad se produce por la falta de unificación de la plataforma tecnológica y por los daños o deficiencias en el software y el hardware.

### **3.4 GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera de ASMET SALUD EPS-S, busca esencialmente la administración eficiente del capital de trabajo con el fin de garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones corrientes, disponer de una adecuada solvencia y estabilidad patrimonial, así como de orientar la estrategia financiera de

la empresa para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y la confiabilidad de la información financiera.

No obstante, mediante el proceso de Planeación Estratégica se identificaron algunos factores críticos de la gestión financiera y contable, entre los que pueden mencionarse: la conciliación inoportuna de glosas, que dificulta establecer el inventario real de la facturación glosada, igualmente, se evidencia una deficiente gestión en la aclaración de las glosas, lo que puede afectar notoriamente la situación financiera de la empresa y la confiabilidad de la información.

Del mismo modo, se presentan deficiencias en la gestión del cobro de cartera, lo que afecta no solamente el flujo de efectivo, sino también el capital de trabajo, considerando que se inmoviliza una buena parte de los recursos, que se utilizan para financiar a los clientes, de esta forma, es prioritario mejorar la gestión de cobro considerando que se afectan los objetivos estratégicos financieros de la organización como son la eficiencia en la administración del capital de trabajo operativo y la disposición de liquidez para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

Sobre el mismo aspecto, se presentan falencias en el recaudo de otros ingresos proyectados, es decir, en los descuentos por pronto pago, copagos, recobros, duplicados, entre otros, lo cual afecta la liquidez operativa del ente económico.

Respecto al control financiero, se puede anotar que ASMET SALUD EPS-S ha implementando un subsistema de control financiero y de recursos que hace parte del Sistema Integral de Control, el cual, se concentra en todas las etapas del proceso financiero como son: presupuesto, contabilidad, gestión de recursos y pagos, igualmente, vela por la confiabilidad de la información financiera. Sin embargo, los controles a la ejecución presupuestal no han sido los mejores, considerando los desfases entre lo planeado y lo ejecutado, de esta forma, es necesario redefinir los controles financieros en lo que respecta a la ejecución del presupuesto.

Como se anotó anteriormente, las falencias en la gestión de cobro han influido negativamente en el flujo de efectivo de la empresa, de ahí que otro de los factores críticos fundamentales es la falta de efectivo y más considerando que para ASMET SALUD EPS-S es fundamental pagar cumplidamente a los proveedores y a toda la red de servicios, lo que produce un desbalance financiero de liquidez. Así, se requieren revisar las políticas de crédito, de proveedores y red de servicios con el propósito de encontrar un punto adecuado en el que se pueda cumplir con las obligaciones sin afectar el efectivo.

Al respecto, es importante anotar que se presentan deficiencias en el presupuesto de gastos, es decir, hay un desbalance entre lo presupuestado y la ejecución real, afectando la liquidez y el capital de trabajo neto, de esta forma, se requieren revisar los criterios de planeación de gastos, al igual que los mecanismos de control, con el fin de definir criterios sólidos y razonables que coadyuven a mejorar la planeación y el control de los gastos.

Finalmente, es fundamental mencionar que se presentan deficiencias en los procesos de ajuste, razón por la cual, algunas cuentas sobre todo las de gastos no revelan saldos razonables, de este modo es necesario, elaborar los ajustes a que haya lugar antes de presentar la información financiera a los directivos de la empresa.

#### **4. POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL APLICABLES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA ASMET SALUD ESS – EPS -S**

La calidad total es una filosofía, un modelo de hacer negocios y está “enfocada en los clientes o usuarios”, no se refiere solamente al producto o servicio, sino al “mejoramiento continuo” del aspecto organizacional, para lo cual, toma a la empresa como un todo, donde cada empleado, desde el gerente hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos de la organización.

Para alcanzar la calidad total, es necesario “rescatar los valores culturales”, iniciando por la “educación del talento humano”, con el propósito de obtener su predisposición para asimilar los problemas de calidad total y alcanzar un mejor criterio para sugerir cambios, con capacidad de análisis y observación de los diferentes procesos y plantear así soluciones óptimas.

Así mismo, la calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el “cliente interno y externo” y en la “mejora continua”.

La gestión de la calidad total valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los clientes internos y externos, la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o servicio.

La calidad total es un estilo de gestión que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para “mejorar

continuamente” todo lo que la empresa hace, con el objetivo de alcanzar y exceder consistentemente las expectativas del cliente o usuario.

En este sentido, se puede anotar que la empresa ASMET SALUD EPS-S está organizada en su estructura, de una manera adecuada que permite que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos internos y de apoyo, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios.

Así, en el marco de su Plataforma Estratégica la empresa ASMET SALUD EPS-S, hace un cambio de su enfoque en términos de organización, pasando de una estructura por áreas a una estructura de gestión por procesos. Es la estructura de procesos la que permite un enfoque sistémico de la empresa como conjunto de partes integradas interrelacionadas e interdependientes entre ellas, por medio del desarrollo de los procesos.

Del mismo modo, es importante anotar dentro de este enfoque el concepto de “Control de la Calidad”, el cual, se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y la constante satisfacción de los clientes y usuarios externos e internos, mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y de los servicios. Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El “mejoramiento continuo” es una herramienta fundamental para las empresas pues les permite renovar sus procesos administrativos, lo que hace que estén en constante actualización y permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, ya que ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

En ASMET SALUD EPS-S, el Sistema Integral de control actúa en el marco del Sistema de Gestión, partiendo del análisis del ambiente de control y estableciendo una administración de riesgos y unas actividades de control, que permiten que todas las operaciones, actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se cumplan de acuerdo con la normatividad vigente y con las políticas y directrices trazadas por la organización, en atención al cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el propósito de incentivar la “Mejora Continua”.

El Sistema de Control se convierte a nivel Gerencial en una herramienta de gestión que permite evaluar el desempeño de la empresa en su totalidad y proporciona elementos para la toma de decisiones. Con el control se busca esencialmente fomentar la cultura del autocontrol y de la Mejora continua.

De lo anterior, se puede inferir que los fundamentos principales de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo fundamental es la competitividad.
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continua con la colaboración del talento humano.
- Responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es esencial para la mejora permanente.
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.

- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de los resultados obtenidos.
- Planteamiento de Indicadores de gestión y
- Satisfacción de las necesidades de los usuarios y clientes.

## **5. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DESDE EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL**

### **5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ASMET SALUD EPS-S**

El Direccionamiento estratégico se entiende como la labor que se realiza frente al proceso de planeación estratégica, que se constituye en un mecanismo a través del cual ASMET SALUD EPS-S establece el pensamiento organizacional a fin de:

- Orientar la organización hacia el futuro para garantizar la supervivencia en el largo plazo
- Enfocar los esfuerzos y guiar el trabajo del personal hacia propósitos comunes.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los Directivos y del nivel ejecutivo.

#### **5.1.1 Estrategia**

ASMET SALUD es una organización centrada en la ESTRATEGIA y a través de la GERENCIA busca:

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo y

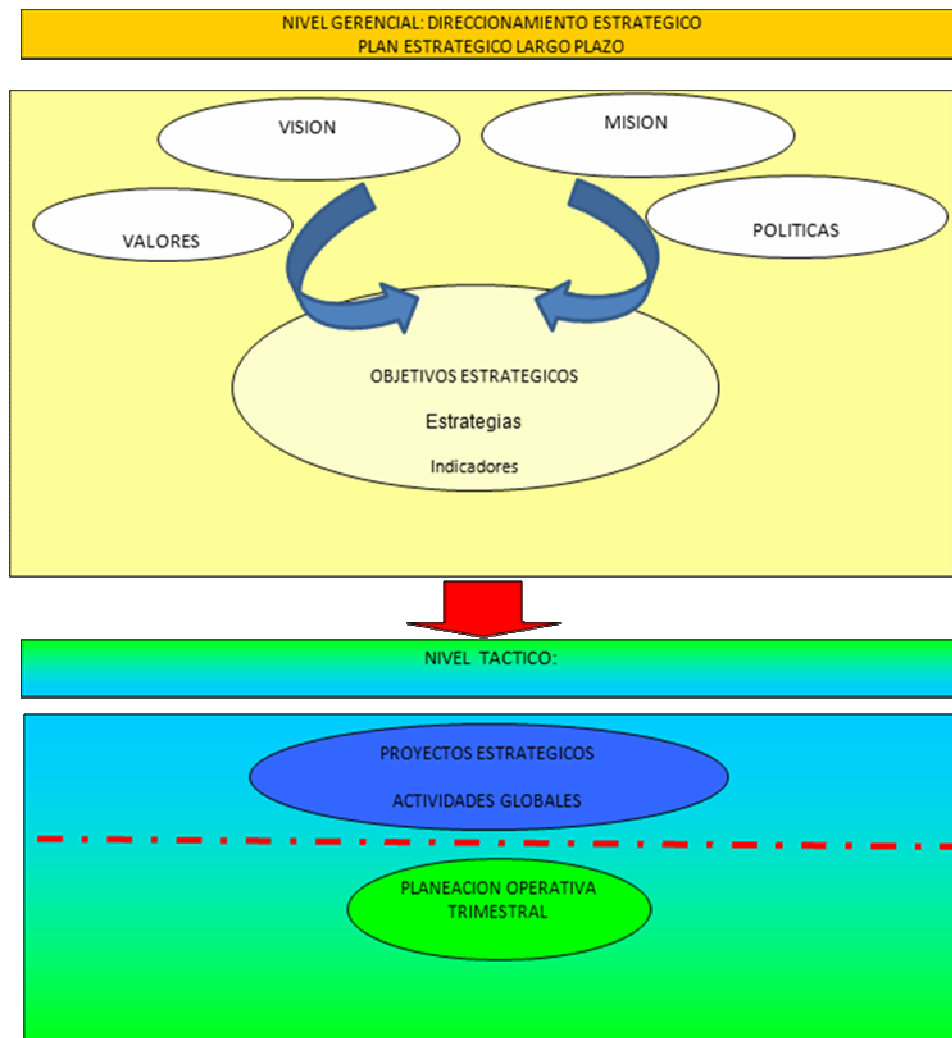
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo.

La Plataforma estratégica se define a través de:

- **La Misión:** declara o captura la esencia del propósito organizacional
- **La visión:** descripción de lo que la organización será cuando cumpla plenamente con su propósito, es una declaración de destino.
- **Los valores:** son referentes de comportamiento rigen las acciones cotidianas
- **Las políticas:** se constituyen en una doctrina determinada por la organización, a partir de la cual, se establecen pautas de acción, son un referente que permiten mantener el orden interno. En el código de buen gobierno se encuentran definidas las políticas establecidas a nivel empresarial.
- **Los objetivos estratégicos:** definen la forma como se cumplirá con la misión y la visión.
- **Indicadores:** criterios que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**ALINEACION DE LA ESTRATEGIA.** Partiendo de la Misión y la Visión son definidos unos objetivos estratégicos y sus respectivas líneas gruesas de acción a partir de las cuales, cada proceso elabora un Plan Operativo Anual “POA” que incluye todas las actividades definidas para el periodo anual, mensualmente cada proceso define un Plan operativo mensual POM, a través del cual, se garantiza la ejecución de las actividades planteadas en el POA. Todas las actuaciones de ASMET se enmarcan en los valores y políticas definidas.

Figura 5. Direccionamiento Estratégico



Fuente: ASMET SALUD EPS-S, Abril de 2010.

## 5.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Implementar un modelo de calidad tiene como objetivo principal que la empresa desarrolle sistemáticamente servicios de la mejor calidad que cumplan con las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes y usuarios.

La base para diseñar e implementar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización y los deseos y pretensiones de sus usuarios actuales y potenciales; así mismo, se requiere que todos los elementos del modelo se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de los procesos involucrados con la calidad, en este caso, los procesos de apoyo.

Así, el modelo de calidad total consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

En el mismo sentido, es necesario analizar la empresa como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores (proveedores, usuarios, talento humano, entre otros).

Para implementar un modelo de calidad para el mejoramiento de los procesos de apoyo se requiere que el talento humano de la empresa comprenda la necesidad de fomentar básicamente los siguientes conceptos:

- Cultura de calidad.
- Atención centrada en los usuarios creando el máximo valor.
- Elaborar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Determinar que los procesos, métodos y sistemas estén sujetos a ciclos de “mejora continua” y
- Diseñar un programa para la implementación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.

De forma tradicional, las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la gestión por procesos que la percibe como un sistema interrelacionado que contribuye a incrementar la satisfacción de los usuarios.

La gestión por procesos tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor.

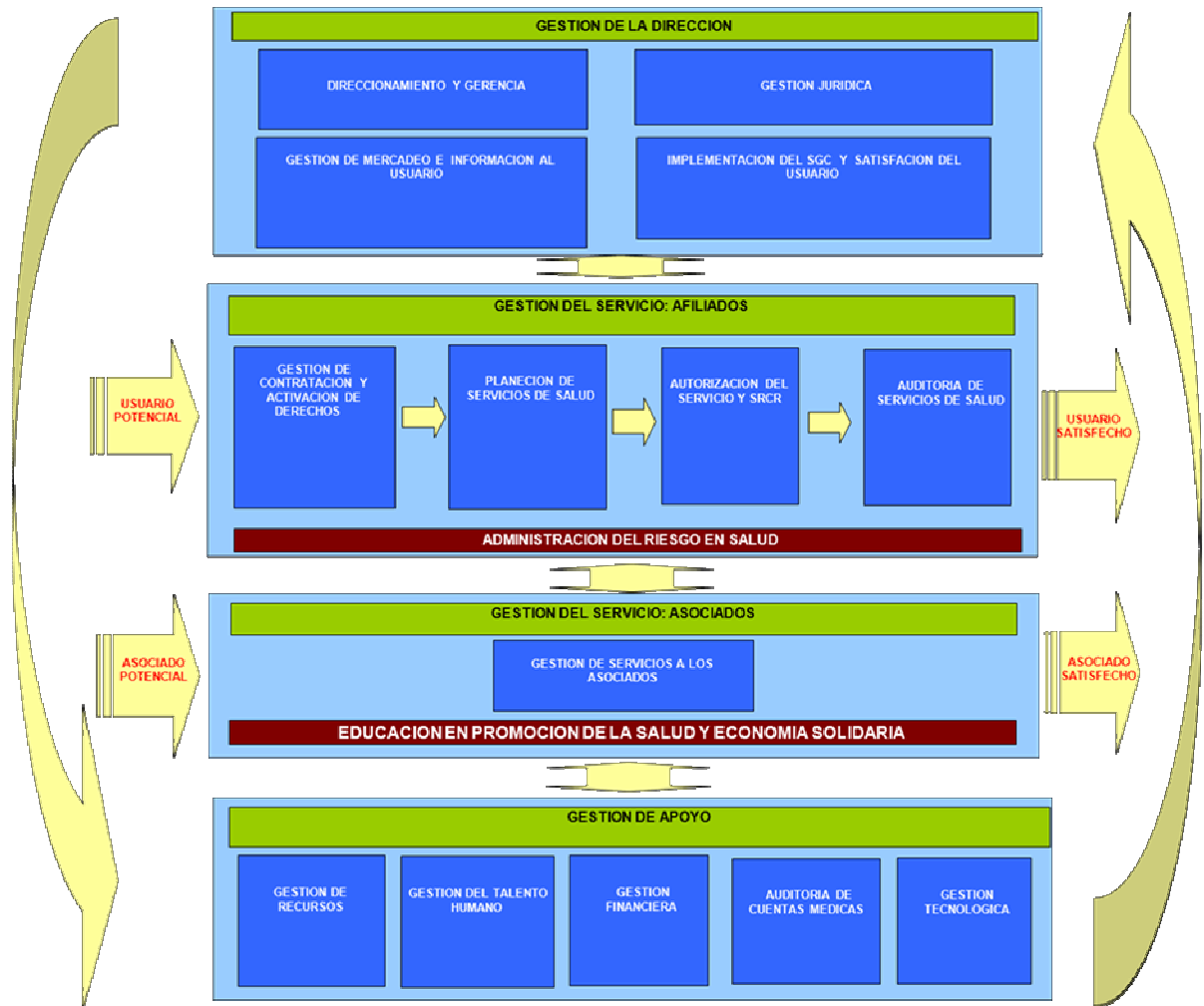
Es así como ASMET SALUD tiene una estructura de gestión por procesos, en la sede nacional y en cada una de las sedes departamentales, en las que se han conformado equipos de personas responsables de cada uno de los procesos claves y de apoyo.

Cada equipo de proceso está conformado por un líder y por personas de los niveles profesional, técnico y operativo.

Del mismo modo, cada equipo de proceso asume la responsabilidad compartida por los resultados y porque fluyan adecuadamente las interacciones con los demás procesos, así los resultados son consecuencia de un enfoque sistémico.

Como parte de la estructura de Gestión por procesos, han sido definidos cuatro Macroprocesos y catorce Procesos, los cuales, cumplen un rol y unas responsabilidades claramente definidas así:

Figura 6. Gestión de los procesos de ASMET SALUD EPS-S



Fuente: ASMET SALUD EPS-S, Abril de 2010.

En ASMET SALUD EPS-S, la Gerencia por procesos se encuentra enfocada a la implementación de manera rigurosa, disciplinada y estructurada del ciclo gerencial básico o ciclo PHVA, para mejorar el desempeño de los procesos, y lograr los resultados esperados.

Este enfoque gerencial está orientado a:

- Hacer seguimiento a sus resultados: ya que quien no verifica no gerencia.
- Mejorar: lo que significa resolver problemas y tomar decisiones.
- Lograr metas: ya que no existe función gerencial sin metas.

### **5.2.1 Mejoramiento Continuo**

La “mejora continua” es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas. Para que una organización logre ser competitiva no basta con implementar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. Este es el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido. Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implementación.

Así, la mejora continua se debe establecer como política y se tienen que definir las estrategias para implantarla. El propósito es la creación del máximo valor para los usuarios a través de la mejora continua de los sistemas, procesos y de los servicios.

En ASMET SALUD EPS-S el enfoque por procesos implica la aplicación de una “verdadera” gerencia de procesos, a través de la cual, el líder de proceso junto con su equipo de trabajo asumen la responsabilidad tanto por la ejecución del proceso como por los resultados obtenidos.

El equipo de proceso es el responsable de dinamizar su proceso a través del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

**Ciclo de Planeación.** La gerencia de procesos empieza por la planeación de proceso, que en términos generales consiste en definir el proceso, establecer sus objetivos, determinar las actividades principales del proceso al igual que las entradas y salidas del mismo.

Una vez determinado el proceso, se hace necesario definir de una manera más específica la forma de ejecutar las actividades principales definidas en el mismo. Es así como surgen los procedimientos con sus objetivos, manuales, instructivos y lógicamente los formatos para operativizar lo definido en los diferentes documentos.

Las personas del proceso deben ejecutar lo establecido en los diferentes documentos que soportan los procesos con el propósito que se alcancen los objetivos. Así, existen tantos procedimientos, manuales, instructivos, formatos, como el proceso requiera.

**Ciclo del Hacer.** Una vez se han definido los aspectos del planear, el equipo de proceso tanto a nivel nacional como departamental debe hacer lo que previamente ha definido en busca de alcanzar los objetivos de proceso, el rol de cada trabajador está encaminado a alcanzar los objetivos de los procesos.

**Ciclo del Verificar.** La Gerencia de procesos implica necesariamente verificar tanto la ejecución del proceso, es decir, si se está haciendo lo planeado y desde luego verificar si se están alcanzando los resultados previstos.

La herramienta de medición que se emplea para tal fin son los indicadores, a través de los cuales, se busca verificar el comportamiento de los puntos más

relevantes del proceso. El autocontrol arroja resultados a través de los indicadores, los cuales, corresponden a los elementos más importantes del proceso y por ende de la organización.

**Ciclo de Actuar.** Gerenciar un proceso implica tomar decisiones para ajustar el proceso cuando sea necesario, es decir, cuando se presenten brechas en las diferentes mediciones. Una brecha se presenta cuando la calidad observada es diferente a la calidad esperada. (Calidad que fue definida al interior del proceso).

Cuando a través del monitoreo se detectan brechas, es decir, se evidencia un problema en el proceso se procede a solucionarlo y para seleccionar la mejor alternativa es indispensable analizar la situación que se está presentando, como ocurre en las deficiencias acaecidas en los procesos de apoyo.

A manera de conclusión sobre el enfoque por procesos y por ende la Gerencia de procesos se puede decir que es “obligatorio” que se maneje el ciclo completo por parte de cada equipo de proceso, es decir, el planear el proceso, ejecutarlo, verificar lo que se está haciendo y actuar de manera oportuna y apropiada cuando la situación así lo requiera.

#### **5.2.2 Evaluación de los procesos de apoyo**

Se requiere evaluar de forma permanente los procesos apoyo para detectar anomalías y posibles alternativas de mejoramiento.

Con el fin de efectuar una evaluación se requiere:

- Identificar los procesos clave que se quiere evaluar.
- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.
- Definir las características y necesidades de los usuarios.

- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los usuarios.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos.
- Inspeccionar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.
- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en donde se requieren mejoras específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

### **5.2.3 Medición de procesos**

Para medir los procesos de apoyo se requiere:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, acorde a las posibilidades y necesidades de la organización.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

### **5.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE APOYO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL DESARROLLO DE LOS DIFERENTES PROCESOS**

Para realizar el Diagnóstico Estratégico de la gestión de apoyo es necesario recopilar y analizar la información relativa al medio ambiente interno y externo, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio dado que su objetivo es descubrir aspectos susceptibles de perfeccionamiento.

El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el Plan Estratégico para el mejoramiento de los procesos de apoyo.

En este caso, se utilizaron como herramienta de diagnóstico las principales matrices de Planeación Estratégica como son la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para examinar las fortalezas y debilidades; la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para evaluar las Oportunidades y Amenazas que influyen sobre la gestión de apoyo; la Matriz Interna – Externa (IE) para determinar la posición estratégica de la organización; la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para definir el tipo de estrategias que se deben plantear de acuerdo al perfil competitivo de la organización y finalmente, la Matriz DOFA por medio de la cual, se proponen estrategias alternativas para la solución de los problemas del ente organizacional.

Así, al evaluar los aspectos internos de la organización que influyen sobre la gestión de apoyo se pudo establecer que las fortalezas son más relevantes que las debilidades, dado el puntaje ponderado de la Matriz EFI de 2,59, este es un factor trascendental para la empresa, puesto que, pueden potencializarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio ambiente

externo y así mitigar el posible impacto de las debilidades y contrarrestar las amenazas; en resumen, la posición interna de ASMET SALUD EPS-S es apenas fuerte, por lo que es conveniente, seguir mejorando internamente, a través de la optimización de sus procesos internos.

Con respecto a la situación externa, se pudo precisar que las oportunidades son de mayor relevancia que las amenazas, estimando el resultado de la Matriz EFE de 2,53, calificación apenas superior a la media, por lo que, la posición externa de la empresa es regular; no obstante, el entorno ofrece una gran cantidad de oportunidades con las cuales fortalecer la organización.

Al tomar como referencia la Matriz IE, se pudo establecer que la posición estratégica de ASMET SALUD EPS-S es regular, dado que tiene una situación interna regular y externa media, por lo que es conveniente diseñar e implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y que coadyuven a eliminar las debilidades, en este caso, se trata de fortalecer la gestión de apoyo para que el desarrollo de los procesos internos genere valor agregado a los procesos estratégicos o misionales.

De acuerdo a la Matriz PEYEA, la empresa presenta un perfil Agresivo, dado que ha obtenido ventajas estratégicas importantes en un mercado altamente competitivo y creciente, igualmente, esta matriz muestra que la organización presenta fortalezas importantes como la gestión por procesos, su talento humano y posición financiera respecto a la competencia que le han permitido posicionarse en el mercado nacional.

A pesar que la empresa ha hecho un gran esfuerzo por sistematizar los diferentes procesos de apoyo, los resultados de la gestión de apoyo no es la mejor, considerando que tanto la posición interna como externa es apenas regular. Los diferentes procesos tienen una entrada o insumo básico, un proceso y una salida,

esta última es la que permite identificar puntos críticos para volver a retroalimentar (feedback) el sistema. En este contexto y de acuerdo a lo anterior, se requiere mejorar los procesos de apoyo de ASMET SALUT EPS-S, especialmente los de Gestión Financiera, Gestión Tecnológica, Gestión del Talento Humano y Gestión de recursos físicos.

## 5.4 MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz Dofa

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1	Sistema de monitoreo de la calidad para todos los procesos	1 No se ha priorizado los procesos de gestión de recursos
	2	Descentralización administrativa	2 Excesivos procesos e informes de gestión
	3	Centralización financiera	3 Ausencia de programas para el mejoramiento del clima laboral
	4	Potencialización permanente del talento humano	4 Cambios inesperados en la operación interna de la empresa
	5	Procesos definidos de administración del talento humano	5 Falta de unificación de la plataforma tecnológica
	6	Capacitación constante del personal	6 Ausencia de controles para el cuidado de los equipos
	7	Evaluación del desempeño de los empleados	7 Generación inoportuna de informes
	8	Sistematización de los procesos de gestión tecnológica	8 Conciliación inoportuna de glosas
	9	Procesos de Seguridad de la información de la empresa	9 Deficiencias en el cobro de cartera
	10	Procesos que garantizan el pago cumplido a proveedores y red de servicios	10 Inadecuados controles en la ejecución presupuestal
	11	Plataforma tecnológica financiera	11 No se cuenta con una adecuada liquidez
	12	Adecuada rotación del flujo de recursos	12 Deficiencias en los procesos de ajuste de la información contable
	13		13 Exceso de gastos administrativos
	14		14 Deficiente recaudo de otros ingresos proyectados
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1	Proceso de acreditación en salud	1 Redefinir los procesos de apoyo para que generen un mayor valor agregado (F1-O2)	1 Unificar la plataforma tecnológica para agilizar el desarrollo de los procesos (D5-D7-O2-O7)
2	Simplificación de los procesos de apoyo que permitan el logro de los resultados y generación de valor agregado	2 Incrementar la población afiliada en los municipios nuevos y actuales (F2-F3-O8)	2 Diseñar e implementar una Auditoría Interna del Servicio (D3-O5)
3	Cultura de planeación participativa y autocontrol	3 Capacitar a los líderes de los procesos de apoyo (F6-F4-O3-O6)	3 Mejorar el recaudo oportuno de la cartera por cobrar (D9-O2)
4	Ambientes físicos acordes con los panoramas de riesgo	4 Adecuar el ambiente físico de trabajo considerando el panorama de riesgo (F4-F5-F6-O4)	4 Implementar mecanismos para el control de los gastos administrativos (D13-O2-O7)
5	Propiciar un clima organizacional óptimo	5 Diseñar e implementar un sistema integrado de control (F1-F8-O2-O3)	5 Aumentar el recaudo de otros ingresos provenientes de Descuentos por pronto pago, copagos, recobros, entre otros (D14-O2)
6	Amplia gama de capacitaciones para el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación	6 Diseñar e implementar un modelo de control interno (F1-F4-O3)	6 Generar mecanismos de control de las inversiones (D11-O3-O7)
7	Herramientas Open Source para el desarrollo de software	7 Fomentar el hábito del autocontrol en el talento humano en el marco del ciclo PHVA e integrarlo al modelo de evaluación del desempeño (F7-O3)	7 Diseñar e implementar controles a la ejecución presupuestal (D10-O3)
8	Ampliación de la cobertura nacional		8 Elaborar un presupuesto de efectivo que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo (D11-O3)
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1	Cambios permanentes de la normatividad que regula el sector.	1 Diseñar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC) (F1-F8-F11-A3-A4)	1 Diseñar e implementar un sistema para la gestión eficiente de los recursos financieros (D9-D10-D11-D13-D14-A8)
2	Competencia desleal	2 Desarrollar procesos de contratación transparentes y competitivos (F1-A7)	2 Implementar procesos para el ajuste adecuado de la información contable y financiera (D12-A8)
3	Riesgo de obsolescencia tecnológica	3 Realizar alianzas estratégicas con los competidores en el mercado (F2-F3-A2)	3 Redefinir las políticas para la gestión del efectivo (D11-A8)
4	Riesgo de interrupciones en los aplicativos y en la infraestructura tecnológica	4	4
5	Incremento del POS sin aumento de la UPC-C	5	5
6	Disminución del porcentaje de administración de recursos	6	6
7	Injerencia política en los procesos de contratación	7	
8	No implementar una metodología de gestión con calidad total para el manejo de los recursos financieros		

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

## **5.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO**

### **5.5.1 Selección de Estrategias**

“La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en lo absoluto”

Peter Druker

Considerando el pensamiento de Peter Druker, la selección de las estrategias estará guiada fundamentalmente por el análisis y la lógica, el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y el logro de los objetivos estratégicos. Así, de las estrategias propuestas en la Matriz DOFA se seleccionaron las siguientes:

#### **Gestión del Talento Humano**

1. Capacitar a los líderes de los procesos de apoyo.
2. Adecuar el ambiente físico de trabajo considerando el panorama de riesgo.
3. Fomentar el hábito de autocontrol en el talento humano en el marco del ciclo PHVA e integrarlo al modelo de evaluación del desempeño.
4. Diseñar y aplicar una Auditoría Interna del Servicio.

#### **Gestión Tecnológica**

1. Unificar la plataforma tecnológica.
2. Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC)

## **Gestión Financiera**

1. Mejorar el recaudo oportuno de la cartera por cobrar, así como de otros ingresos proyectados.
2. Diseñar e implementar controles para la ejecución presupuestal.
3. Elaborar un presupuesto de efectivo que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo.

### **5.5.2 Ponderación de estrategias**

Como se puede observar, los tres ejes estratégicos del Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo son la Gestión del Talento Humano, Gestión Tecnológica y Gestión Financiera, para los cuales, se plantearon diferentes tipos de estrategias. Ahora es necesario ponderar las estrategias, para lo cual, se emplea como herramienta la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

La Matriz MCPE, es una herramienta técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles de aprovechar o mejorar. Indica en forma objetiva qué alternativas de estrategia son las mejores, con base a los factores críticos de éxito, tanto internos como externos. La MCPE utiliza los datos de la matriz EFE y la matriz EFI, que integran la primera etapa del esquema analítico para la formulación de la estrategia.

En este caso en particular, se va a ponderar la incidencia de cada una de las estrategias en las debilidades de la organización, es decir, en cuanto contribuye al mejoramiento de éstas.

Así, en la Tabla 6 se muestran los totales ponderados de cada una de las estrategias y su impacto sobre el mejoramiento de las debilidades de ASMET SALUD EPS-S, donde la alternativa estratégica de mayor impacto es el Diseño de

un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación con 2,46, posteriormente, el diseño e implementación de controles para la ejecución presupuestal con 2,29 y mejorar el recaudo oportuno de la gestión de cartera y otros ingresos proyectados con 2,09, siendo éstas las estrategias fundamentales que se deben implementar.

Tabla 6. Matriz MCPE

MATRIZ MCPE		ESTRATEGIAS PRINCIPALES																		
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						GESTION TECNOLÓGICA				GESTIÓN FINANCIERA								
		Capacitar a los líderes de los procesos de apoyo.		Adecuar el ambiente físico de trabajo considerando el panorama de riesgo.		Fomentar el hábito de autocontrol en el talento humano en el marco del ciclo PHVA e integrarlo al modelo de evaluación del desempeño.		Diseñar y aplicar una Auditoría Interna del Servicio.		Unificar la plataforma tecnológica.		Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC)		Mejorar el recaudo oportuno de la cartera por cobrar, así como de otros ingresos proyectados.		Diseñar e implementar controles para la ejecución presupuestal.		Elaborar un presupuesto de efectivo que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo.		
FACTORES CRÍTICOS PRINCIPALES		Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
No se ha priorizado los procesos de gestión de recursos		0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.23	2	0.16
Excesivos procesos e informes de gestión		0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.14	4	0.19	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Ausencia de programas para el mejoramiento del clima laboral		0.05	3	0.14	4	0.19	4	0.19	4	0.19	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Cambios inesperados en la operación interna de la empresa		0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Falta de unificación de la plataforma tecnológica		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.31	4	0.31	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Ausencia de controles para el cuidado de los equipos		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.31	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Generación inoportuna de informes		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.31	3	0.23	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Conciliación inoportuna de glosas		0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.14	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Deficiencias en el cobro de cartera		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.31	2	0.16	2	0.16
Inadecuados controles en la ejecución presupuestal		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.31	2	0.16
No se cuenta con una adecuada liquidez		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.31	3	0.23	4	0.31
Deficiencias en los procesos de ajuste de la información contable		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.23
Exceso de gastos administrativos		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.23	4	0.31	2	0.16
Deficiente recaudo de otros ingresos proyectados		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.31	3	0.23	3	0.23
<b>TOTALES</b>				<b>1.17</b>		<b>1.22</b>		<b>1.35</b>		<b>1.27</b>		<b>1.81</b>		<b>2.46</b>		<b>2.09</b>		<b>2.29</b>		<b>1.93</b>

CA = Calificación del atractivo TCA = Total Calificación del Atractivo Calificación del Atractivo: 1= No Aceptable, 2= Posiblemente Aceptable, 3= Probablemente Aceptable, 4= La más aceptable

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

## 5.6 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO PARA LA EMPRESA ASMET SALUD EPS-S BASADOS EN EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL

### 5.6.1 Proceso de Gestión del Talento Humano

Tabla 7. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión del Talento Humano

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES BASICAS	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLES
Capacitación del Talento Humano	Capacitar a los líderes de los procesos de apoyo.	1. Evaluación de las necesidades de formación y entrenamiento (Diagnóstico)	Cantidad de necesidades evaluadas	Identificar y evaluar por lo menos el 80% de las necesidades de capacitación.	12 meses	- GERENTE ADMINISTRATIVO - EQUIPOS DE PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
		2. Definición del programa de capacitación (Intervención).	Proveedores de capacitación	Definir al menos dos proveedores para cada una de las necesidades identificadas.		
		3. Monitoreo de competencias (Comprobación).	Reuniones de monitoreo	Realizar una reunión de monitoreo por mes.		
		4. Conocimiento del avance real del proceso de capacitación (Evaluación)	Porcentaje de empleados capacitados.	Capacitar al menos el 90% del Talento Humano de la empresa.		
Ambiente de Trabajo	Adecuar el ambiente físico de trabajo considerando el panorama de riesgo.	1. Realización de un diagnóstico del ambiente físico de trabajo (Aplicación de un cuestionario dirigido al talento humano).	Número de empleados encuestados.	Encuestar al 100% del Talento Humano de la empresa.	12 meses	
		2. Determinación de las necesidades de adecuación del ambiente físico de acuerdo al panorama de riesgos.	Cantidad de necesidades identificadas.	Identificar al menos el 80% de necesidades de adecuación del ambiente físico.		
		3. Definición de estrategias para el mejoramiento del ambiente físico.	Cantidad de estrategia propuesta.	Proponer al menos 5 alternativas por cada necesidad de adecuación.		
		4. Evaluación de las estrategias a través de indicadores de gestión.	Efectividad de las estrategias.	El nivel de efectividad de las estrategias debe ser superior al 90%.		

Autocontrol y evaluación del desempeño	Fomentar el hábito de autocontrol en el talento humano en el marco del ciclo PHVA e integrarlo al modelo de evaluación del desempeño.	1. Preparación inicial de la Evaluación de desempeño.	Número de días.	15 días	6 meses
		2. Diseño del sistema de evaluación.	Cantidad de competencias, indicadores, métodos y modelos.	Sistematizar el 100% de las competencias, indicadores, métodos y modelos	
		3. Realización de la evaluación del desempeño.	Cantidad de días	30 días	
		4. Análisis, evaluación y mejora de la evaluación	Análisis de los resultados de la evaluación.	Analizar el 100% de indicadores de la evaluación del desempeño	
Satisfacción del Cliente Interno	Diseñar y aplicar una Auditoría Interna del Servicio.	1. Diseño de la herramienta para medir el nivel de satisfacción de cliente interno.	Días para el diseño del cuestionario	30 días	6 meses
		2. Aplicación de la herramienta de diagnóstico.	Cantidad de empleados a encuestar.	Encuestar al 100% del Talento Humano.	
		3. Definición de los niveles de satisfacción	Nivel de satisfacción de cada aspectos evaluado	Definir el nivel de satisfacción con cada uno de los aspectos evaluados	
		4. Identificación de los factores críticos de insatisfacción	Cantidad de factores de insatisfacción.	Identificar por lo menos el 90% de factores críticos de insatisfacción	
		5. Diseño de estrategias para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos.	Número de estrategias	Plantear al menos 3 estrategias para cada uno de los factores críticos.	

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

### 5.6.2 Proceso de Gestión Tecnológica

Tabla 8. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Tecnológica

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD BASICAS	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLE
Recursos tecnológicos	Unificar la plataforma tecnológica.	1. Planeación y análisis de la Plataforma Tecnológica Unificada (PTU).	Factores críticos de la PTU	Definir al menos el 80% de los factores críticos referentes a la PTU	18 meses	- GERENTE DE SISTEMAS - EQUIPOS DE PROCESO DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA
		2. Inventario, fuentes de información y análisis de procesos de la PTU.	Recursos y procesos analizados	Analizar el 100% de recursos y procesos		
		3. Definición de las necesidades y estrategias de la Tecnología.	Requerimientos de la PTU	Definir al menos el 80% de requerimientos		
		4. Establecimiento de la Tecnología requerida por la PTU.	Factibilidad de la PTU	Establecer la PTU si la factibilidad es superior al 90%		
Planeación de la Tecnología	Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC)	1. Identificación y análisis del estado tecnológico actual de la empresa.	Cantidad de factores críticos tecnológicos	Identificar al menos el 80% de factores críticos.	18 meses	
		2. Elaboración del esquema administrativo y tecnológico de la organización.	Recursos tecnológicos actuales	Determinar el 100% de recursos tecnológicos de la empresa.		
		3. Realización de un diagnóstico de necesidades de tecnología.	Requerimientos de tecnología	Precisar el 100% de recursos tecnológicos.		
		4. Planteamiento de estrategias para el mejoramiento de la tecnología de información y comunicación de la empresa.	Factibilidad del PETIC	Implementar el PETIC si la factibilidad es superior al 70%.		

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

### 5.6.3 Proceso de Gestión Financiera

Tabla 9. Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo – Gestión Financiera

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD BASICAS	INDICADOR DE GESTIÓN	META	TIEMPO	RESPONSABLE
Presupuesto de ingresos	Mejorar el recaudo oportuno de la cartera por cobrar, así como de otros ingresos proyectados.	1. Análisis del proceso actual para el recaudo de cartera.	Elementos del proceso analizados.	Analizar el 100% de los elementos del proceso actual.	12 meses	- GERENTE FINANCIERO - EQUIPOS DE PROCESO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
		2. Identificación de las falencias del proceso.	Falencias encontradas.	Identificar el 100% de falencias del proceso.		
		3. Redefinición del proceso dentro del Ciclo PHVA.	Número de elementos del proceso redefinidos.	Redefinir el 100% de elementos con falencias.		
		4. Determinación de los controles del proceso.	Número de controles del proceso.	Establecer al menos dos controles para cada etapa del proceso.		
Controles financieros	Diseñar e implementar controles para la ejecución presupuestal.	1. Identificación de las pautas básicas para una adecuada administración de los recursos hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía.	Cantidad de pautas para la adecuada administración de recursos.	Definir al menos 5 pautas básicas para la administración de recursos.	3 meses	
		2. Determinación de los ajustes necesarios en las actividades del proceso de ejecución presupuestal, de modo que se puedan hacer las correcciones para mejorar la gestión y lograr los objetivos estratégicos.	Cantidad de actividades del proceso ajustadas.	Ajustar el 100% de las actividades del proceso que conlleven a la mejora del proceso.		
		3. Planteamiento de los controles requeridos para una adecuada ejecución presupuestal.	Controles para cada etapa del proceso.	Establecer al menos dos controles por cada etapa del proceso.		

		4. Evaluar la efectividad de los controles.	- Índice de recaudo de cartera - Índice de recuperación de cartera vencida - Índice de cartera vencida.	- Índice de recaudo de cartera superior al 90%. - Índice de recuperación de cartera superior al 50% - Índice de cartera vencida inferior al 10%.		
Planeación del Efectivo	Elaborar un presupuesto de efectivo que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo.	1. Análisis de las políticas de cobro y recaudo de la empresa.	Cantidad de políticas de cobro y recaudo analizadas.	Analizar el 100% de las políticas de cobro y recaudo.	3 meses	
		2. Realización del presupuesto de efectivo.	Días para la elaboración del presupuesto.	30 días.		
		3. Identificación de los posibles déficit de liquidez.	Causas de los déficit de liquidez.	Identificar el 100% de las causas de la iliquidez.		
		4. Diseñar estrategias para la falta de liquidez..	Cantidad de estrategias.	Plantear al menos 5 estrategias factibles.		
		5. Determinación de mecanismos para el control del flujo de efectivo.	Cantidad de controles.	Proponer al menos 3 controles.		

Fuente: Presente trabajo, Mayo de 2010

## CONCLUSIONES

Los diferentes aportes realizados por distintos empleados a nivel nacional y departamental, en diferentes escenarios y trabajos, enriqueció el análisis, la investigación, el trabajo y las conclusiones del presente proyecto, lo que permitirá a la empresa tenerlo como referente para la toma de decisiones, la implementación de políticas o de estrategias, las cuales pueden ser implementadas como pruebas piloto en la departamental Santander o directamente a nivel nacional.

La empresa ASMET SALUD EPS-S presenta fortalezas importantes de acuerdo a la Matriz EFI, considerando que la calificación de los factores internos es de 2,59; no obstante, su posición interna es regular, lo cual, sugiere que es conveniente fortalecer la empresa a través de la potencialización de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades.

La matriz EFE muestra que las oportunidades que ofrece el mercado son de mayor relevancia que las amenazas, lo que indica, que el medio ambiente externo es favorable para la empresa; no obstante, su posición externa es "Media", estimando que las amenazas pueden incidir negativamente sobre la organización.

De acuerdo a la Matriz PEYEA, la organización debe adoptar estrategias agresivas, teniendo en cuenta que, ha desarrollado ventajas competitivas importantes en un mercado altamente creciente, en este contexto, es conveniente adoptar estrategias de penetración de nuevos mercados y de fortalecimiento empresarial.

Estimando los resultados de la Matriz MCPE, la estrategia de mayor impacto para fortalecer la empresa es el Diseño e implementación de un Plan Estratégico Tecnológico, puesto que, no solamente se mejoran los recursos de tecnologías de información y comunicación sino que influye sobre el recurso humano y financiero.

La adecuada administración del talento humano es un factor importante que contribuye a la satisfacción en el trabajo, y por tanto, a la productividad de la empresa y al logro de los objetivos estratégicos, de esta forma, es importante que la empresa implemente las estrategias sugeridas.

Uno de los problemas fundamentales de la organización es la falta de liquidez, originada por el no cobro oportuno de la cartera pendiente y de otros ingresos proyectados; así, se debe elaborar un presupuesto de efectivo, en donde, se estimen los posibles déficit y las estrategias que coadyuven a mitigar esta dificultad y posibiliten a la organización cumplir plenamente con sus obligaciones corrientes.

Una de las fortalezas importantes es la sistematización de los procesos, no obstante, es conveniente replantear la mayoría de procesos de gestión de apoyo en el marco del ciclo PHVA, considerando que se han presentado deficiencias importantes que no han permitido cumplir con los objetivos propuestos.

## RECOMENDACIONES

Es conveniente el mejoramiento de la gestión de la tecnología a través del diseño e implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC), además, de acuerdo a la Matriz MCPE es la estrategia que tendría un mayor impacto en el desarrollo de los procesos de apoyo.

El conocimiento del cliente es tan importante como el conocimiento del mercado, de esta forma, la empresa debe emplear herramientas que permitan conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas, entre las cuales, se pueden mencionar una auditoría externa del servicio.

Sería aconsejable diseñar e implementar una Auditoría Interna del Servicio, con el propósito de conocer el nivel de satisfacción que tiene el Talento Humano para con la empresa, como estrategia para mejorar el clima organizacional y optimizar la calidad de los servicios.

A la par es conveniente contratar una Auditoría Integral de satisfacción del Cliente Externo, o en su defecto, aprovechar los indicadores de medición de satisfacción del cliente externo contenidos en el proceso de Acreditación en Salud liderado por el ICONTEC, e incluirlos dentro del Sistema de Gestión de Calidad empresarial, tendiente a conocer sus expectativas y experiencias en la prestación del servicio y por ende la búsqueda de la calidad en la prestación de los servicios.

La Planeación del Efectivo debe ser una prioridad para la organización, considerando que las deficiencias en el recaudo de la cartera han ocasionado problemas de liquidez, de esta forma, es importante diseñar e implementar estrategias que coadyuven a mejorar esta problemática, como la realización del presupuesto de efectivo y de capital de trabajo operativo.

El medio ambiente externo en el que desarrolla la actividad económica la empresa es favorable, estimando que la importancia de las oportunidades es mayor que la de las amenazas, de esta forma, la organización debe motivar procesos de planeación estratégica que le permitan aprovechar las oportunidades con el fin de consolidarse en los diferentes mercados regionales.

De acuerdo al resultado de la matriz Interna – Externa, la empresa debe adoptar dos tipos básicos de estrategias, la primera es penetrar nuevos mercados y la segunda, es la diversificación e innovación de servicios.

Acorde con la anterior recomendación, es necesario replantear el proceso de – Mercadeo como proceso de apoyo y direccionarlo como proceso misional toda vez que la empresa debe estar continuamente planteando estrategias de crecimiento en el mercado que le permitan un mayor ingreso de recursos y por ende mayor estabilidad financiera.

Por su parte, el proceso de Gestión Jurídica, por sus propias finalidades cual son la de garantizar que todas las actuaciones de la empresa estén acordes con la normatividad y el proteger los intereses patrimoniales de la empresa, su gestión corresponde más a un proceso de apoyo, antes que a uno misional; en este

sentido se recomienda que este proceso se redefina en términos de su función, al ser un proceso que debe garantizar las finalidades propuestas tanto a los procesos misionales como a los de apoyo.

## BIBLIOGRAFIA

ABAD ARANGO, Darío. Fundamentos de la Gerencia Moderna. Santafé de Bogotá: INTERCONED Editores, 1998.

BLAKE, Robert R., SRYGLEY MOUTON, Jane y ADAMS MCCANSE, Anne. La estrategia para el cambio organizacional. México D.F.: Addison – Wesley Iberoamericana, 1989.

CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Administración Estratégica. Universidad Autónoma del Estado de México. México, 2000.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín: Editorial Enlace Gráfico, 1998.

FEIGENBAUM, Armand V. Control total de la calidad. Compañía Editorial Continental S.A. 1990.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un enfoque aplicado. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1.996.

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de la calidad. Bogotá: Editorial Norma, 1997.

JURAN, J.M. El liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, 1990.

MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica. TM editores, 1993.

MOLANO CAMACHO, Mauricio. De la calidad total a la calidad integral. Bogotá: Ediciones Bancarias y financieras, 2006.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Santafé de Bogotá: Gráficas Iberia, 1995.

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1999.

SALIENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Grupo editorial Norma, 1995.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión – Teoría y metodología. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1997.

WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Editorial Norma, 2005.