

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA COMPARTA EPS-S**

**MARLYN ADRIANA CÁRDENAS GONZÁLEZ
ADRIANA PAOLA VILLAMIZAR PEÑALOZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA COMPARTA EPS-S**

**MARLYN ADRIANA CÁRDENAS GONZÁLEZ
ADRIANA PAOLA VILLAMIZAR PEÑALOZA**

**Monografía para optar por el título de Especialistas en Evaluación y Gerencia
de Proyectos**

**Director:
EDGAR SÁNCHEZ GÓMEZ
Magister en Proyectos
Docente invitado Posgrados Escuela de Estudios Industriales y
Empresariales**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

*“A Dios, por guiarme, iluminarme y bendecirme en todo momento,
A mis padres y Hermanos por ser mi ejemplo, fortaleza y apoyo incondicional,
A Álvaro por su compañía y por ser el complemento en mi vida,
A mi Hija Marian, mi princesa, mi razón y motivo para ser mejor cada día”.*

Marlyn Adriana Cárdenas González

*“A Dios, quien acompaña y guía mi camino, quien me entrega la sabiduría y
fortaleza necesaria para disfrutar y afrontar cada momento vivido,
A mi papá por su amor y apoyo incondicional en todos los proyectos que
emprendo, ejemplo de tenacidad, coraje y responsabilidad,
A mi mamá, mi mejor amiga, por siempre estar ahí para ofrecerme el mejor
consejo y ser un verdadero ejemplo de mujer y madre,
A mi hermano, por su camaradería y compañía, amigo sincero e incondicional,
A mi sobrina Sofía, quien llegó a mi vida para cambiarla e iluminarla con su alegría
y ternura”*

Adriana Paola Villamizar Peñaloza

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al Msc Edgar Sánchez Gómez, por la disposición, aportes y conocimientos entregados durante la especialización y la realización de la monografía; por recalcar que por encima del conocimiento se encuentra la calidad humana. Un ser humano intachable, quien con su paciencia y cariño nos ha regalado sus mejores consejos. Más que un maestro, un verdadero amigo.

A la Alta Dirección y los colaboradores de COMPARTA EPS-S, por la confianza depositada.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. Objetivo General.	19
1.2.2. Objetivos Específicos	19
1.3. ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO.....	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC).....	22
2.1.1. Componentes del Cuadro de Mando Integral.	23
2.1.1.1. Misión, visión, valores.	23
2.1.1.2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.	24
2.1.1.3. Propuesta de valor al cliente.	25
2.1.1.4. Indicadores estratégicos y metas	26
2.1.1.5. Iniciativas estratégicas	26
2.1.1.6. Responsables y recursos	27
2.1.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	27
2.1.3. Mapa Estratégico	29
2.1.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral.	30
2.1.4.1. Realizar una evaluación general de la organización:.....	30
2.1.4.2. Identificar los temas estratégicos	31
2.1.4.3. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos.....	31
2.1.4.4. Elaborar un mapa estratégico	31
2.1.4.5. Configuración y seguimiento de indicadores de rendimiento	32
2.1.4.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas	32

2.1.4.7. Automatizar y comunicar	33
2.1.4.8. Implementar el cuadro de mando integral en toda la organización	33
2.1.4.9. Recopilar datos, evaluar y revisar	33
2.1.4.10 Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	34
3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	37
3.1. INFORMACIÓN COMPARTA EPS-S	37
3.2. HISTORIA COMPARTA EPS-S.....	37
3.3. PROPÓSITO	38
3.4. MISIÓN	38
3.5. VISIÓN	39
3.6. POLÍTICA DE CALIDAD.....	39
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
4. METODOLOGÍA.....	43
4.1. DIAGNÓSTICO	43
4.1.1. Análisis PEST	44
4.1.2. Análisis DOFA.....	45
4.2. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	45
4.2.1. Revisión del Propósito, Misión y Visión de Comparta EPS-S	46
4.2.2. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos.....	46
4.2.3. Elaborar el mapa estratégico.....	47
4.2.4. Configuración de los indicadores	47
4.2.5. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	48
4.2.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas:	49
5. DIAGNÓSTICO	50
5.1. ANÁLISIS PEST	50
5.1.1. Político – legales	50
5.1.2. Económicos	52

5.1.3. Sociales	54
5.1.4. Tecnológicos	55
5.2. ANÁLISIS DOFA	57
5.2.1. Oportunidades	57
5.2.2. Amenazas	58
5.2.3. Fortalezas	59
5.2.4. Debilidades	60
6. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	64
6.1. REVISIÓN DE EL PROPOSITO, MISIÓN Y VISIÓN DE COMPARTA EPS-S	64
6.2. DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS	65
6.2.1. Perspectiva Financiera	66
6.2.2. Perspectiva del Cliente	66
6.2.3. Perspectiva de Procesos Internos	66
6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	66
6.3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
6.3.1. Perspectiva Financiera	67
6.3.2. Perspectiva del Cliente	68
6.3.3. Perspectiva de Procesos Internos	69
6.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	69
6.4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	70
6.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES	72
6.6. ASIGNACIÓN DEL PESO RELATIVO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	81
6.7. DEFINICIÓN DE INICIATIVAS	84
7. CONCLUSIONES	91
8. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFIA	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos	35
Tabla 2. Escala de Valoración- Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos	35
Tabla 3. DOFA COMPARTA EPS-S	62
Tabla 4. Propuesta de Indicadores del Cuadro de Mando Integral de Comparta EPS-S.....	72
Tabla 5. Hoja de Vida Indicador 1	73
Tabla 6. Hoja de Vida Indicador 2.....	74
Tabla 7. Hoja de Vida Indicador 3.....	74
Tabla 8. Hoja de Vida Indicador 4.....	75
Tabla 9. Hoja de Vida Indicador 5.....	75
Tabla 10. Hoja de Vida Indicador 6.....	76
Tabla 11. Hoja de Vida Indicador 7.....	76
Tabla 12. Hoja de Vida Indicador 8.....	77
Tabla 13. Hoja de Vida Indicador 9.....	77
Tabla 14. Hoja de Vida Indicador 10.....	78
Tabla 15. Hoja de Vida Indicador 11.....	78
Tabla 16. Hoja de Vida Indicador 12.....	79
Tabla 17. Hoja de Vida Indicador 13.....	79
Tabla 18. Hoja de Vida Indicador 14.....	80
Tabla 19. Hoja de Vida Indicador 15.....	80
Tabla 20. Escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos.....	81
Tabla 21. Peso de los Objetivos y las Perspectivas del Balanced Scorecard de COMPARTA EPS-S.....	83
Tabla 22 Propuesta de Iniciativas COMPARTA EPS-S	85
Tabla 23. Propuesta del Cuadro de Mando Integral COMPARTA EPS-S	88

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama COMPARTA EPS-S	42
Ilustración 2. Indicadores de competitividad FEM	53
Ilustración 3. Propuesta de Mapa Estratégico Comparta EPS-S.....	71

RESUMEN

TÍTULO:

Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para COMPARTA EPS-S.¹

AUTORAS:

CÁRDENAS GONZÁLEZ, Marlyn Adriana
VILLAMIZAR PEÑALOZA, Adriana Paola²

PALABRAS CLAVE:

Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Sector Salud.

DESCRIPCIÓN:

El objetivo del proyecto de grado es diseñar una propuesta del Cuadro de Mando Integral para COMPARTA EPS-S que permita llevar un monitoreo y control de las estrategias de la compañía, y se convierta en un apoyo para la toma de decisiones de la alta dirección. Para su construcción se realiza inicialmente un diagnóstico que permite conocer el estado de la empresa en cuanto a su estrategia y el entorno del sector de Salud, logrando identificar esos puntos clave sobre los cuales se deben centrar los esfuerzos de la organización.

Para el diagnóstico se utilizó las metodologías de Análisis PEST y DOFA, los resultados obtenidos en el diagnóstico se convirtieron en el insumo principal que permitió definir las perspectivas, así como estructurar esos objetivos estratégicos que se encuentren alineados y así faciliten el entendimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, los cuales se visualizan fácilmente en el Mapa Estratégico propuesto para COMPARTA EPS-S; asimismo, se diseñaron los indicadores e iniciativas estratégicas, las cuales permitirán materializar el rumbo definido para la compañía. Finalmente, los indicadores de gestión van a facilitar la medición, control y actualización de la estrategia organizacional, lo que asegurará finalmente alcanzar los objetivos planteados y con esto, cumplir con la misión, visión y propósito establecido para la empresa en su Direccionamiento Estratégico.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Edgar Sanchez Gómez, Msc.

ABSTRACT

TITLE:

Design of the Balanced Scorecard for COMPARTA EPS-S.³

AUTHORS:

CÁRDENAS GONZÁLEZ, Marlyn Adriana
VILLAMIZAR PEÑALOZA, Adriana Paola⁴

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, Strategy Map, Strategic Objectives, Indicators, Health Sector.

DESCRIPTION: The principal target of this monograph work is the design of a Balanced Scorecard proposal for COMPARTA EPS-S, that will promote monitoring and controlling strategies for the company and to become a support for decision-making of top management. For its construction, was made initially a diagnosis that allows to know the status of the company in terms of its strategy and environment of health sector, achieving the identification for those key points which the efforts of the organization should focus.

For the diagnosis PEST and SWOT analysis methodologies were used, the results obtained in the diagnosis became the main input allowing to define prospects and structuring these strategic objectives to be aligned and facilitate the understanding of the strategic direction of the company, which is easily visualized in the proposed Strategic Map of COMPARTA EPS-S; Also, indicators and strategic initiatives were designed, which will allow to realize the defined course for the company. Finally, management indicators will facilitate the measurement, control and update of organizational strategy, which ultimately ensure achieving the objectives and to fulfill the mission, vision and purpose established for the company in its Strategic Management.

³Degree Project.

⁴Faculty of Physique Mechanics Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Project manager: Edgar Sanchez Gómez, Msc.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo, toda compañía se enfrenta en su cotidianidad a una cambiante realidad del mercado globalizado, por lo tanto, las organizaciones deben estar a la vanguardia y manejar sus procesos internos con altos niveles de innovación, flexibilidad, capacitación, crecimiento y rapidez, con un equilibrio total entre todas sus áreas, para verse a sí mismas como un sistema, alcanzando así que en la empresas exista una completa coherencia entre su propósito, misión, visión y objetivos de cada una de las áreas, con los objetivos estratégicos de la empresa; es decir, una completa sincronización con su direccionamiento estratégico. Es por esto que contar con la herramienta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), se considera una excelente opción para que la estrategia sea realmente un medio de creación de valor, debido a que con la ayuda del BSC se permite medir a las unidades de negocio para crear valor a los clientes, aliados estratégicos y colaboradores actuales y futuros.

Para las empresas que se manejan en el sector salud se presenta un reto adicional, debido a los constantes cambios que enfrenta el sector actualmente, con una situación financiera en condiciones cambiantes y difíciles que obligan a las empresas del sector a buscar sistemas y herramientas que le permitan afrontar correctamente los cambios y estar preparados a cualquier situación que pueda afectar el funcionamiento de la compañía.

Por las razones antes expuestas y para iniciar el proceso de alineación del direccionamiento estratégico en COMPARTA EPS-S, en la actualidad es actividad de la alta dirección diseñar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para tener un correcto monitoreo y control de las estrategias, estructurando indicadores e iniciativas alineadas con el norte que desea seguir la empresa. Pues no tendría sentido realizar un direccionamiento estratégico, si no se cuenta con el diseño de

un sistema de medición adecuado que permita a futuro evaluar el desempeño y saber si la empresa va por el camino correcto o si es necesario tomar acciones para reorientar la organización y así estar totalmente alineados con su propósito.

La presente monografía está compuesta por 8 capítulos, en el primer capítulo se encuentran las especificaciones del proyecto tales como planteamiento del problema a resolver, los objetivos propuestos, el alcance de la monografía y la justificación de la realización del trabajo. El segundo capítulo se encuentra compuesto por el marco teórico sobre el cual se fundamenta el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de COMPARTA EPS-S. En el tercer capítulo se realiza una identificación general de la empresa. El cuarto capítulo contiene la metodología utilizada durante la realización de la monografía, especificando cada una de las fases que componen el Cuadro de Mando Integral. El quinto capítulo presenta los resultados del diagnóstico realizado. El sexto capítulo se conforma de la construcción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos de COMPARTA EPS-S. Finalmente en el séptimo y octavo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

COMPARTA EPS-S, en búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos organizativos, se ha planteado diversas estrategias basadas en sus principios, misión, y visión organizacional, sin embargo, no han sido suficientes los esfuerzos porque, aunque ya están definidos estos elementos, la empresa no cuenta con objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los mismos, por lo que se hace necesario seguir avanzando en el tema para lograr oportunamente la competitividad deseada. Con base en el planteamiento anterior y por requerimiento de la alta dirección de COMPARTA EPS-S, motivada por el interés de disminuir sus dificultades y consciente de los inconvenientes que se presentan por las falencias mencionadas, se genera la necesidad de la construcción de una herramienta que permita articular los esfuerzos de la compañía, lo que permite, contar con un espacio para el diseño de una propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), articulando los esfuerzos realizados por la empresa, que serán la base para generar los procesos de mejoramiento necesarios, con miras a alcanzar una mayor competitividad.

El Cuadro de Mando Integral debe estar alineado con el Direccionamiento Estratégico de Comparta EPS-S, convirtiéndola así en una herramienta precisa para lograr múltiples beneficios, como una mezcla de valor que le permita a la empresa la generación de ventajas competitivas sostenibles y la adaptación de la organización a los cambios del entorno con el mejoramiento de su desempeño, esto se logra debido a que una estructuración de la estrategia en el Cuadro de Mando Integral, permite un constante monitoreo de la misma, fortaleciendo los esfuerzos y direccionando las acciones de la organización para que contribuyan a lograr el

objetivo deseado e incentivar a generar nuevas y mejores formas de realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General.

- Diseñar una propuesta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que apoye la toma de decisiones de la alta gerencia en COMPARTA E.P.S-S.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el cumplimiento del actual direccionamiento Estratégico de COMPARTA E.P.S-S.
- Traducir en objetivos estratégicos el actual Direccionamiento Estratégico de COMPARTA E.P.S-S.
- Elaborar una propuesta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones y el control de los objetivos estratégicos de COMPARTA E.P.S-S.

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO DE GRADO

El presente trabajo de Monografía comprende el diseño de una propuesta del Cuadro de Mando Integral para COMPARTA EPS-S, que mejore el monitoreo, control y revisión de la actual estrategia de la compañía. Este proceso incluye la realización de un diagnóstico del actual direccionamiento de la EPS-S, a través de un análisis PEST y DOFA; asimismo, se definirán las perspectivas, objetivos

estratégicos e indicadores de la empresa, asignando los pesos relativos a objetivos y perspectivas que permitan a futuro y en la siguiente fase, monitorear su cumplimiento, finalmente con todas las fases construidas se diseñará del mapa estratégico como herramienta visual que permite visualizar en una sola imagen los objetivos de la compañía y finalmente todo esto en conjunto obtener diseño del Balanced Scorecard.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto surge de la necesidad de contribuir al nivel directivo de COMPARTA EPS-S, una herramienta que les permita alinear y controlar los procesos en función de las estrategias planteadas por la Gerencia. Actualmente la empresa calcula algunos indicadores financieros y de impacto en salud que por normatividad le exigen reportar periódicamente, estos indicadores no se encuentran alineados con la estrategia corporativa, lo cual dificulta la toma de decisiones acertadas que permitan el cumplimiento de sus metas en el mediano y largo plazo.

Con el objetivo de engranar todos los esfuerzos de COMPARTA EPS-S con el cumplimiento de su propósito, misión, y visión, así como seguir aumentando su competitividad, y articular los procesos de la empresa para garantizar la calidad y proveer servicios accesibles y equitativos, con un alto nivel profesional, teniendo en cuenta los recursos disponibles para lograr dar mayor valor al servicio y satisfacer a los usuarios, se hace necesario un proceso que articule el direccionamiento estratégico de la compañía, por lo tanto, es indispensable para COMPARTA formular y establecer el Cuadro de Mando Integral que le permita establecer y proyectar los objetivos y así estructurar, seguir y orientar los esfuerzos y los recursos, logrando a través de su rumbo estratégico la consecución de la dirección planteada por la organización, gracias a un correcto monitoreo y control de las actividades realizadas, y así, no gerenciar la empresa en medio de una información imprecisa.

Por lo tanto, es necesario elaborar un mapa estratégico con sus indicadores estratégicos y lograr el control de los mismos a través del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), según el libro *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”*, Harvard Business School Press, Boston, 1996: *“el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro”*. Con el diseño del Cuadro de Mando Integral, COMPARTA logrará tener una estructura coherente con la estrategia de la empresa a través de unos objetivos encadenados entre sí, con sus indicadores de desempeño que permitan una posterior medición.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

Robert Kaplan y David Norton en 1992 revolucionaron la administración de empresas introduciendo un concepto revolucionario y efectivo a través del cual buscaron alinear las empresas hacia la consecución de las estrategias a través de objetivos e indicadores tangibles que iban más allá del análisis financiero de las organizaciones. El principal aporte del Cuadro de Mando Integral, fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos necesarios para alcanzar los objetivos financieros, así como el logro de la visión y la misión institucional. El Balanced Scorecard está basado en el análisis conjunto de dos conceptos claves; en el direccionamiento que la organización adopta para lograr su visión (planeación estratégica) y la evaluación del desempeño de las acciones planteadas en dicha planeación a través de un Sistema de Medición Integral.

“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston 1996, expresa que:

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa indicadores en cuatro categorías que son: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente y accionistas. El Balanced Scorecard es un

robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio⁵.

2.1.1. Componentes del Cuadro de Mando Integral. Alberto Fernández, en su artículo “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”; elabora un análisis de los elementos del Cuadro de Mando Integral, considerando los siguientes⁶:

2.1.1.1. Misión, visión, valores. La aplicación del Cuadro de Mando Integral contempla que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado la visión, misión y valores de la compañía, es por esto que el Balanced Scorecard comienza con la definición de esos elementos. Lo anterior, no significa que el modelo deba iniciar con la definición o revisión de la visión, misión y valores ya definidos en muchos casos; pero sí constituyen un punto de partida. A partir de la traducción y definición de la misión, visión y valores se establece la estrategia, que puede ser simbolizada como mapas estratégicos o conceptualizados previamente en otro formato. Lo importante es que exista una estrategia definida y adecuada, siendo esta el punto de partida para el desarrollo de los componentes del modelo; de no ser así, se iniciaría con la constitución de la estrategia. En gran parte de las empresas, dichas estrategias ya están definidas, por lo tanto, se trabaja para plasmarla en un mapa estratégico.

⁵ Kaplan, Robert S., y David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Primera edición. Boston: Editorial Harvard Business School Press, 1996. 336 p. 8va impresión. ISBN-10: 9780875846514

⁶ Fernández A. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> [Consultado: 19 de noviembre de 2006].

2.1.1.2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. La perspectiva es el aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo del Cuadro de Mando Integral identifica cuatro perspectivas base para una empresa (financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje). Sin importar que sus nombres varíen, lo realmente importante es utilizar un lenguaje entendible para la institución. Por otra parte, no es indispensable ceñirse únicamente a estas perspectivas, algunas empresas separan en dos perspectivas los diferentes tipos de clientes, o incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad y la de regulación, sin embargo, se aconseja que, de ser posible, no sean más de seis.

Mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, estos constituyen uno de los elementos principales sobre los que se basa el Cuadro de Mando Integral y son el aporte conceptual más importante de este concepto. Los mapas estratégicos ayudan a envolver y dar prioridad a los objetivos estratégicos ayudando a tasar la importancia de cada objetivo, debido a que los presenta agrupados en perspectivas, permitiendo entender la conexión entre los objetivos estratégicos y permite visualizar, de manera fácil, sencilla y gráfica, la estrategia de las instituciones, por lo tanto, se conforman de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se desea conseguir y las relaciones causales expresan ese enlace y la relación entre los objetivos, basadas en la experiencia, y el conocimiento de la empresa y del sector.

2.1.1.3. Propuesta de valor al cliente. Basados en el concepto de un Cuadro de Mando Integral fácil de entender y sencillo en su estructura, es fundamental seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios; para lograrlo, es útil definir lo que diferencia a la compañía ante los clientes, es decir la propuesta de valor. Diferentes gurús de la estrategia han diferenciado distintas formas de competir, Kaplan y Norton, las resumen, según la clasificación de Treacy y Wieserma⁷.

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen. Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

⁷ Treacy M, Wieserma, F. The Discipline of Market Leaders. Massachusetts: Addison-Wesley. 1995.

2.1.1.4. Indicadores estratégicos y metas. Los indicadores o medidas son el medio existente para visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos trazados, los cuales pueden medirse mediante uno o varios indicadores. Se pueden establecer dos tipologías de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden el logro del objetivo estratégico; también son llamados indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: También llamado indicadores inductores, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, es fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Si bien los objetivos son vistos como el fin, los indicadores se pueden definir como el medio que permite medirlos. Asimismo, en un Balanced Scorecard existirán más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación y entendimiento es más productivo y útil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Finalmente, para cada indicador, se deberán fijar metas ambiciosas pero posibles de alcanzar.

2.1.1.5. Iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones priorizadas en las que la organización se va a focalizar para el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las iniciativas estratégicas son los programas de acción claves requeridas para alcanzar los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de acción, programas etc, sobre los cuales la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

2.1.1.6. Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe contar con un responsable, una persona a cargo que monitorea y controla su cumplimiento; así como con la asignación de los recursos que se necesitarán para la ejecución de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Al ser indispensable estas asignaciones, se hace necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, la función que los colaboradores desempeñarán en ellos, y dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento.

2.1.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Según el libro Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton⁸; las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando establecen un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de acción de esos resultados, y entre las medidas.

Aunque los múltiples indicadores en un Cuadro de Mando Integral, podría confundir, los Cuadros de Mando contruidos correctamente, contienen un único propósito, debido a que todas las medidas están dirigidas hacia el logro de una estrategia integrada. A continuación, se presentan cada una de las perspectivas⁹:

- **La Perspectiva Financiera:** El Cuadro de Mando Integral comprende la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son importantes para resumir los resultados de las acciones tomadas en el negocio. Las medidas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos

⁸ KAPLAN, Robert y Norton David. CUADRO de MANDO INTEGRAL: (The Balanced Scorecard). 2Edición. Bogotá: Editor Planeta Colombia S.A. 2000. 321 p

⁹ Ibid., capítulo 2.

financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o con el valor económico añadido.

- **La Perspectiva del Cliente:** En la perspectiva Clientes la alta dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la empresa en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados de satisfacción, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada.
- **La Perspectiva del Proceso Interno:** En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos visualizan los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten:
 - ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
 - ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar esto, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos de la organización.

2.1.3. Mapa Estratégico. El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, proporcionando una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares, los cuales generan los indicadores necesarios para el Cuadro de Mando Integral asociado. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un Balanced Scorecard bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. Las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de feedback (retroalimentación) que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia¹⁰.

¹⁰ KAPLAN Robert y NORTON David. MAPAS ESTRATÉGICOS: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004, 503 p.)

2.1.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral. Para la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa, Kaplan y Norton recomiendan un proceso de nueve pasos.¹¹ Asimismo, según el Balanced Scorecard Institute la definición de cada uno de estos nueve pasos es la siguiente¹²:

2.1.4.1. Realizar una evaluación general de la organización: El primer paso del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral, comienza con una evaluación de la misión y la visión de la organización, las políticas, y los valores institucionales. También incluye la preparación de un plan de gestión del cambio para la organización y la realización de un taller de comunicaciones enfocado a identificar los mensajes clave, los medios de comunicación y el tiempo requerido.

- **La misión y visión corporativa** debe incluir a los grupos de interés (Clientes, personal, accionistas, entre otros) y darles un papel activo en su definición; siendo el desglose de la misión y la visión, fundamental para amoldarlas a la teoría de Cuadro de Mando Integral.
- **Las políticas** identificadas definen la ambición de su mercado, su compromiso social, composición interna y la forma de crecimiento.
- **Y los valores** están presentes en la personalidad de cada miembro de la empresa para crear un buen clima laboral y una excelente imagen ante los clientes y demás grupos de interés.

¹¹ ISORAITE Margarita, THE BALANCED SCORECARD METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE. Intellectual Economics 2008, No. 1(3), p. 18-28. Disponible en EBSCO HOST Research Databases.

¹² BALANCED SCORECARD INSTITUTE. Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success [en línea]. <
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>>

2.1.4.2. Identificar los temas estratégicos: En el paso dos, los elementos de la estrategia de la organización, incluyendo los resultados estratégicos, temas estratégicos, y perspectivas, son desarrollados por los participantes del taller para centrar la atención en las necesidades del cliente y la propuesta de valor de la organización.

2.1.4.3. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos: En el tercer paso, los elementos estratégicos desarrollados en los pasos uno y dos se descomponen en objetivos estratégicos, que son los bloques de construcción básicos de la estrategia y definen la intención estratégica de la organización. Los objetivos se inician primero y se categorizan en el nivel estratégico, clasificados por perspectiva y vinculados en relaciones de causa-efecto (Mapas Estratégicos) para cada tema estratégico, y más tarde se fusionan para producir un conjunto de objetivos estratégicos para toda la organización.

2.1.4.4. Elaborar un mapa estratégico: En el paso cuatro, con la aplicación del modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización, proporciona un lenguaje que la alta dirección puede usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitándose una representación general de estas relaciones que se denomina mapa estratégico.

2.1.4.5. Configuración y seguimiento de indicadores de rendimiento: En el paso cinco, se desarrollan las medidas de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Se debe tener en cuenta que el indicador logró medir el avance del objetivo hacia una meta y analizar la disponibilidad y el costo que genera en el tiempo la recolección de la información necesaria para los registros.

Posterior al diseño de las fórmulas de los indicadores, se incluyen datos de identificación e información como: Nombre del indicador, propósito o justificación, unidad de medida, fuente de datos y área responsable. El conjunto de esta información es la que conforma la hoja de vida de los indicadores. Se debe generar y diseñar las hojas de vida para cada indicador que va a medir los objetivos de cuadro de mando integral, para lograr la configuración y documentación de estos. Asimismo, una parte importante del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento de metas, por lo cual, para cada indicador estratégico que se pretende monitorear, se diseñan metas cuantitativas.

2.1.4.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas: En el paso seis, las iniciativas estratégicas que se desarrollan apoyan los objetivos estratégicos. Para construir la rendición de cuentas en toda la organización, la propiedad de las medidas de rendimiento e Iniciativas Estratégicas se asigna al personal adecuado y documentado en tablas de definición de datos.

2.1.4.7. Automatizar y comunicar: En el paso siete, el proceso de implementación se inicia mediante la aplicación de un software de medición del desempeño para obtener la información sobre el rendimiento adecuado, de las personas adecuadas en el momento adecuado. Automatización añade estructura y disciplina a la implementación del sistema de Cuadro de Mando Integral, ayuda a transformar los datos corporativos dispares en información y conocimiento, y ayuda a comunicar información de rendimiento. En resumen, la automatización ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, ya que ofrece acceso rápido a los datos de rendimiento reales.

2.1.4.8. Implementar el cuadro de mando integral en toda la organización: En el paso ocho, la implementación del cuadro de mando a nivel de empresa es "en cascada" hacia abajo, es decir, a través de los diferentes niveles de la organización. Cascada traduce estrategia de alto nivel en objetivos del nivel inferior, las medidas y los detalles operativos.

Cascada es la clave para la alineación de la organización en torno a la estrategia. Las medidas de desempeño son desarrolladas para todos los objetivos en todos los niveles de la organización. Y el énfasis en los resultados y las estrategias necesarias para producir resultados se comunican a toda la organización.

2.1.4.9. Recopilar datos, evaluar y revisar: En el paso nueve, se realiza una evaluación, durante la cual, la organización trata de responder a preguntas como: "¿Están nuestras estrategias de trabajo?", "¿Estamos midiendo las cosas correctas?", "¿Nuestro entorno ha cambiado?" y "¿Estamos estratégicamente presupuestando nuestro dinero?".

2.1.4.10. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Adicional a los pasos descritos, Ricardo Ríos¹³, en el libro Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de Gestión, establece que es posible estimar la incidencia de un objetivo sobre los otros, para asegurar su participación en el Cuadro de Mando Integral, asimismo, es factible que existan objetivos con pesos diferentes, pues en la realidad no todos los objetivos tienen la misma importancia. Para establecer tal diferenciación, la organización se puede basar en la ponderación.

- **Método de ponderación de objetivos**

La ponderación de objetivos consiste en repartir el 100% del peso de los objetivos estratégicos entre sí.

- ✓ **Paso 1: Identificación de objetivos**

Se elabora una lista de los objetivos, de forma vertical y horizontal, en una matriz de doble entrada (Ver tabla 1), teniendo presente que la diagonal se rellenará con ceros, debido a que un objetivo no tiene relación consigo mismo, y por lo tanto, no contará en la ponderación.

¹³ RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. Segunda Edición. Bogotá. ICONTEC 2010. 211p. ISBN: 978-958-9383-90-2

Tabla 1. Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

Objetivo j Objetivo i	Aj1	Aj2	Aj3		Ajn
Ai1					
Ai2					
				Aij	
Ain					

✓ **Paso 2: Calificación de objetivos**

La tabla permite calificar la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la empresa o la alta dirección. Es posible que esta calificación sea efectuada en equipo, pues la discusión involucra definir cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante. Para ello, se puede utilizar la siguiente escala de valoración:

Tabla 2. Escala de Valoración- Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Muy importante	2
Igual de importante	1
Menos importante	0,5

Fuente: Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de Gestión

La calificación se efectúa de la siguiente manera: ¿El objetivo i, es más importante que el objetivo j?. Si la alta dirección considera más importante el objetivo i, se le asigna a este el valor de 2, y al objetivo j se le asigna 0,5 por ser menos importante.

✓ **Paso 3: Totalizar y determinar el peso de cada objetivo**

Finalmente, se suma horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos.

✓ **Paso 4: Ponderación de las perspectivas del BSC**

Una vez se ha obtenido el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos son agrupados por perspectivas, y se suma el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, para obtener el peso de la perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. INFORMACIÓN COMPARTA EPS-S¹⁴

La Cooperativa de Salud Comunitaria Empresa Promotora de Salud Subsidiada, COMPARTA EPS-S con NIT 804.002.105-0 y representante legal el Dr. José Javier Cárdenas Matamoros, se encuentra ubicada en la carrera 28 No 31 – 18 barrio la Aurora de la ciudad de Bucaramanga.

3.2. HISTORIA COMPARTA EPS-S¹⁵

COMPARTA EPS-S inicia con la conformación de una empresa comunitaria que tenía como objetivo la generación de un beneficio social a la provincia de García Rovira en Santander, y es así como el 22 de noviembre de 1995 se crea la empresa denominada CADISGAR - Corporación autónoma para el desarrollo integral y sostenible de García Rovira, luego en el año 1996 aprovechando la oportunidad que le brinda el mercado se convierte en Cooperativa de Salud Comunitaria de García Rovira – COOPSAGAR. La creación de la empresa favoreció el desarrollo económico y social de la región, ya que todos sus trabajadores eran nacidos en esa provincia de Santander.

En el año 2.000, se dio la ampliación del negocio, después de evaluar diferentes empresas del mercado con las que pudiera fusionarse, se realiza una fusión por

¹⁴ ENTREVISTA con Alexandra Jaimes Mendoza, Directora Administrativa de COMPARTA EPS-S. Bucaramanga, 21 de junio de 2016.

¹⁵ Adaptado a partir de: SUAREZ ESPINOSA, Idania Judith. Reseña Histórica COMPARTA EPS-S [Correo Electrónico]. Mensaje enviado a Marlyn CARDENAS. Febrero de 2015. [Citado el 09 de julio de 2016]. Correo Institucional.

absorción, con las empresas COOPSALUDESA, COOPESAM Y COOPAEZ; la fusión genera crecimiento y expansión de la empresa en la región Cundiboyacence. La expansión del negocio se fue dando paulatinamente, el 1 de abril de 2001, inicia operaciones en la Costa Atlántica haciendo presencia en 6 departamentos de ésta Región del País. Hoy la empresa COMPARTA EPS-S hace presencia en 16 departamentos y en 307 municipios de Colombia Administrativamente se divide en tres regionales: Oriente, Centro y Norte.

En mayo de 2001 cambió la razón social de la empresa a COOPERTIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA como se denomina actualmente y pasó de tener 58.104 afiliados a 1.891.615, gracias a la buena gestión y liderazgo de sus funcionarios.

3.3. PROPÓSITO¹⁶

Generar un contexto social participativo, solidario y cooperativo; citando a COMPARTA EPS-S como una legítima expresión de comunidad en su deber de la racional y pertinente utilización social y económica de los recursos disponibles para el aseguramiento de la calidad de vida de la población vulnerable.

3.4. MISIÓN¹⁷

Lograr la función de accesibilidad a los servicios en armónica coordinación de competencias y referencia de provisión de oferta y gestión de demanda, controlada con racionalidad y eficiencia; garantizando aspectos como la calidad, el enfoque preventivo y el manejo de los riesgos.

¹⁶ COMPARTA EPS-S. Empresa: Nuestro Propósito, Misión, Visión, política de Calidad, Organigrama, Eslabones de Negocio [en línea] <www.comparta.com.co> [Citado el 09 de julio de 2016].

¹⁷ Ibid.

3.5. VISIÓN¹⁸

Ser modelo de administración en seguridad social, basados en los principios básicos de la organización, como la solidaridad, la participación y la eficiencia, constitutivos de un contexto enfocado a la consolidación de un estado comunitario.

3.6. POLÍTICA DE CALIDAD¹⁹

COMPARTA es una empresa solidaria, sin ánimo de lucro, privada, instalada con el objetivo social de administrar el régimen subsidiado en salud como servicio público con carácter de derecho fundamental, su garantía es nuestra responsabilidad por delegación del estado.

Actuar en el aseguramiento de los factores de riesgo en la salud y la atención en sus diferentes fases, implica un sistema de condiciones y relaciones como elementos de la política de calidad integrada por estos componentes:

- Una definición clara de la plataforma estratégica; de conceptos y características constitutivas de la teoría de empresa como punto de partida para el diseño de modelos y estructuras de operación y de gestión humana.
- Una política de relaciones comunitarias que subraye la dimensión solidaria y propiedad colectiva de COMPARTA EPS-S como instrumento de gestión social.
- La generación, mantenimiento y mejoramiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica de suficiencia patrimonial y financiera y de

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

capacidad técnico administrativa como presupuestos fundamentales para la operación y permanencia en el sistema.

- Un sistema de información que facilite la gerencia de procesos y decisiones y la interacción de los diferentes actores del sistema.
- Un mecanismo sistémico y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad de la operación de la empresa y de sus proveedores.
- Un proceso de mejoramiento continuo que involucre al usuario y demás clientes identificando todo aspecto susceptible de tener mejoramiento, y finalmente.
- Una autoevaluación destinada a demostrar, evaluar y comprobar los niveles de calidad propuestos.

3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ²⁰

El modelo organizacional corresponde al plan estratégico de adoptar mecanismos eficientes para alcanzar los objetivos específicos de idoneidad operativa y capacidad de desarrollar su objetivo social y contractual con referentes de garantía de la calidad en los diferentes niveles de relación y áreas de operación.

La Estructura organizacional integra la administración sistémica de las dos responsabilidades determinadas por la naturaleza operacional de la empresa: a.) Responder a la necesidad de la administración financiera y el mantenimiento de las condiciones técnico administrativas y suficiencia financiera. b.) Garantizar las condiciones de capacidad tecnológica y científica para asegurar el riesgo en salud

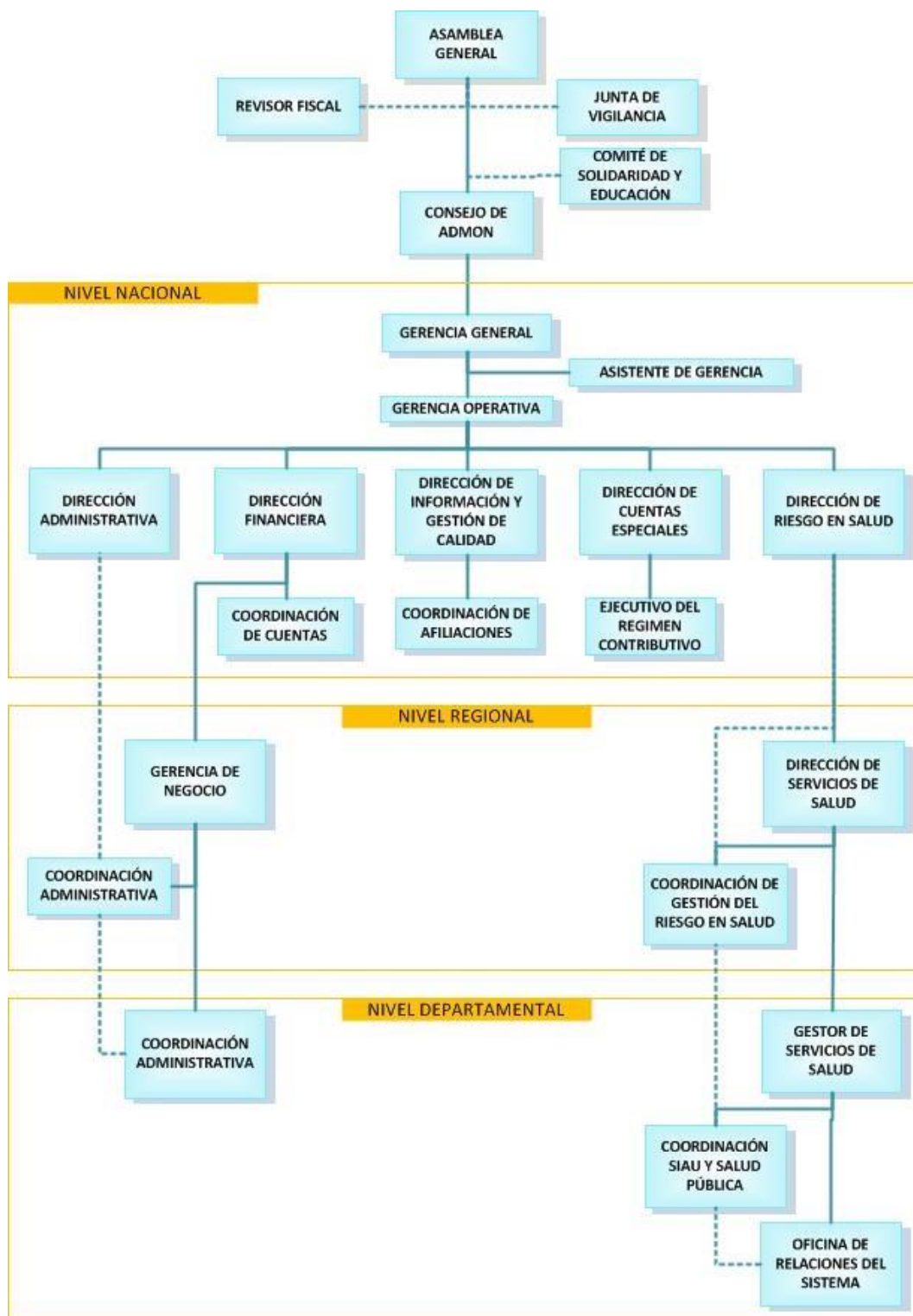
²⁰ Ibid.

y proveer con criterios de calidad, eficiencia y oportunidad el plan de beneficios en salud al usuario.

Estas dos áreas generales de la estructura organizacional, constituyen equipos en tres niveles de decisión y un soporte de proceso en las actividades que no constituyen línea misional de la operación de la empresa. Los equipos actúan en esencia, sobre una línea verticalizada de gestión, operación e interacción y como unidades o centros de resultados. Evaluados en su productividad, con base en la articulación en insumos o usos de las perspectivas de proceso, datos y resultados, en la plataforma tecnológica del sistema de información como perspectiva central.

La estructura organizacional planteada como primer componente de la plataforma estratégica, se fija como soporte del modelo dimensional para la administración sistémica, basada en la perspectiva del sistema de información como articulador e irrigador tecnológico de las áreas, niveles, roles, líneas y equipos de trabajo, que confluyen en un único propósito de lograr altos niveles de calidad en la administración de recursos del SGSSS y conformar redes, resultados y libros abiertos en la gestión y prestación de servicios de salud como forma para construir confianza en el contorno y en el usuario.

Ilustración 1. Organigrama COMPARTA EPS-S



Fuente: Documento Estructura Orgánica de COMPARTA EPS-S

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada durante el desarrollo de la monografía, deriva de la integración de los planteamientos de diferentes autores consultados, que se destacan en el tema del Cuadro de Mando Integral. Las fases metodológicas del desarrollo de la monografía son las siguientes:

4.1. DIAGNÓSTICO

Para el Diagnóstico de COMPARTA EPS-S se utilizaron dos herramientas que permitieron identificar los factores externos e internos que pueden afectar el desempeño y permanencia de la empresa en el sector salud, vistos como objetivos implícitos del deber ser de la empresa, a su vez que identificar las tendencias del sector en Colombia y estar a la vanguardia de las dinámicas del entorno. Las herramientas utilizadas hacen referencia al análisis PEST y la Matriz DOFA en las que de acuerdo a la clasificación de cada una se enunciaron los factores que inciden en el desempeño y permanencia de la EPS-S en el sector.

Posteriormente al desarrollo del Análisis PEST y DOFA se clasificaron aquellos factores positivos y negativos en cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral, en conjunto con la Gerencia Operativa de la EPS-S se asignó un puntaje de 1 a 5 teniendo en cuenta que la escala corresponde al Factor que debe ser incluido en los Objetivos estratégicos o Indicadores porque se considera que impacta significativamente el propósito, Misión y Visión de COMPARTA EPS-S. En la Escala del puntaje, 5 corresponde al factor que mayor impacto tiene y 1 al factor que menos impacta.

4.1.1. Análisis PEST. El análisis PEST identifica los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa, es decir aquellos factores que no dependen directamente de la empresa si no que están determinados por el contexto del sector salud.

La sigla PEST se compone de factores agrupados en las siguientes categorías: **Político**, **Económico**, **Social** y **Tecnológico**.

Político - legales: factores relacionados con Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y la salud, Políticas impositivas, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental, Políticas públicas etc.

Económicos: Ciclo económico, Evolución del Producto Interno Bruto, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Megatendencias Sociales, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología, Megatendencias Tecnológicas.

4.1.2. Análisis DOFA. El Análisis DOFA es una herramienta utilizada para el diagnóstico de las empresas, abordando factores internos como las debilidades y fortalezas y factores externos como las oportunidades y amenazas de la empresa.

El desarrollo del Análisis DOFA se complementó con la información que cada directivo del Nivel nacional de COMPARTA EPS-S considero como factor de debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza para la empresa.

Esta herramienta desde el punto de vista de las debilidades y oportunidades nos permitió conocer las limitaciones de la empresa y hacia donde encaminar los esfuerzos y recursos en busca de nuevos objetivos que le apunten a la Misión y Visión de COMPARTA EPS-S.

Desde el punto de vista de las Fortalezas y amenazas nos permitió proponer objetivos estratégicos para aprovechar las fortalezas y a su vez enunciar acciones que puedan mitigar el impacto de los factores que amenazan la permanencia de COMPARTA EPS-S en el sector.

4.2. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Para la estructuración y definición del cuadro de mando integral se tomó como partida los factores del Diagnóstico realizado y se fue incorporando en los siguientes pasos:

4.2.1. Revisión del Propósito, Misión y Visión de Comparta EPS-S. El primer paso comenzó con una revisión del planteamiento de los elementos estratégicos; propósito **“Generar un contexto social participativo, solidario y cooperativo; citando a COMPARTA EPS-S como una legítima expresión de comunidad en su deber de la racional y pertinente utilización social y económica de los recursos disponibles para el aseguramiento de la calidad de vida de la población vulnerable”**²¹, misión **“Lograr la función de accesibilidad a los servicios en armónica coordinación de competencias y referencia de provisión de oferta y gestión de demanda, controlada con racionalidad y eficiencia; garantizando aspectos como la calidad, el enfoque preventivo y el manejo de los riesgos”**²², visión **“Ser modelo de administración en seguridad social, basados en los principios básicos de la organización, como la solidaridad, la participación y la eficiencia, constitutivos de un contexto enfocado a la consolidación de un estado comunitario”**²³, políticas y la cadena de valor, que son las directrices de las operaciones a través del tiempo, ya que de ellas se desprende el Cuadro de Mando Integral.

4.2.2. Definir las perspectivas y objetivos estratégicos. Los elementos estratégicos revisados en la fase anterior, se descomponen en objetivos estratégicos, que son los bloques de construcción básicos de la estrategia y definen la intención estratégica de la organización. Los objetivos se inician primero y se categorizan en el nivel estratégico, clasificados por perspectiva y vinculándolos en relaciones de causa-efecto para cada tema estratégico; más tarde se fusionaron para producir un conjunto de objetivos estratégicos para COMPARTA EPS-S.

²¹ COMPARTA EPS-S. Op. Cit.

²² Ibid.

²³ Ibid.

4.2.3. Elaborar el mapa estratégico. Con la aplicación del modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización, se proporciona un lenguaje que los directivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitándose una representación general de estas relaciones que se denomina mapa estratégico.

4.2.4. Configuración de los indicadores. Se desarrollaron las medidas de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de COMPARTA EPS-S. Se tuvo en cuenta que el indicador logró medir el avance del objetivo hacia una meta y se analizó la disponibilidad y el costo que genera en el tiempo la recolección de la información necesaria para los registros.

Posterior al diseño de las fórmulas de los indicadores, se incluyeron datos de identificación e información como: Nombre del indicador, propósito o justificación, unidad de medida, fuente de datos y área responsable, en la hoja de vida de los indicadores. Se generó y diseñó las hojas de vida para cada indicador que va a medir los objetivos de Cuadro de Mando Integral. Asimismo, una parte importante del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento de metas, por lo cual, para cada indicador estratégico que se pretende monitorear, se diseñaron metas cuantitativas.

4.2.5. Asignación del Peso Relativo a los Objetivos Estratégicos y a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Para asignar el peso relativo a los objetivos estratégico y a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de COMPARTA EPS-S, se empleó el método de ponderación de objetivos descrito en el marco teórico para repartir el 100% del peso en los objetivos estratégicos de COMPARTA EPS-S.

- **Paso 1: Identificación de objetivos**

Se elaboró una lista de los objetivos estratégicos, de forma vertical y horizontal, en una matriz de doble entrada, teniendo presente rellenar la diagonal con ceros, debido a que un objetivo no tiene relación consigo mismo.

- **Paso 2: Calificación de objetivos**

Se calificó la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la alta dirección. La calificación fue realizada con la gerencia de COMPARTA EPS-S, definiendo cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante.

- **Paso 3: Totalizar y determinar el peso de cada objetivo**

Finalmente, se sumó horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos.

- **Paso 4: Ponderación de las perspectivas del BSC**

Una vez se obtuvo el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos fueron agrupados por perspectivas, y se sumó el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, para obtener el peso de la perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

4.2.6. Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas: La organización debe adoptar un conjunto de planes de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores que se denominan iniciativas estratégicas, las cuales crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas definidas. Estas iniciativas deben estar alineadas con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. ANÁLISIS PEST

5.1.1. Político – legales:

Legislación: El SGSSS es un sistema en proceso de maduración, por tanto, dinámico y ajustable a las condiciones y grado de innovación del país. Se espera la implementación progresiva de la Ley estatutaria o llamada “Reforma a la Salud por parte del Legislativo, en la cual se elevó la salud como derecho fundamental, se evidencian continuos cambios normativos que obligan a las EAPB a estar en constante adaptación de sus procesos a las leyes, decretos y normas que regulan el SGSSS. Lo anterior sustenta la necesidad de diseñar procesos internos genéricos para que se ajusten a la dinámica normativa en continuo cambio. Principales cambios del Sector Salud en los últimos años:

- Mecanismo de afiliación en línea de los usuarios al SGSSS.
- Garantía de accesibilidad a los servicios de salud en cualquier municipio del territorio nacional para todo afiliado al Sistema General de Seguridad Social en Salud que emigre del municipio domicilio de afiliación o de aquél donde habitualmente recibe los servicios de salud. (Portabilidad).
- Continuidad de los servicios en salud al pasar de régimen subsidiado a contributivo y viceversa. (Movilidad en Salud).
- Políticas laborales de trabajo en casa basadas en las TIC (Call Center en casa, proceso de autorizaciones ejecutado desde casa, auditoría de cuentas en línea)
- Regulación de precios (Honorarios médicos, Insumos, Medicamentos, Procedimientos entre otros)
- Bases de datos de información del estado de salud de la población, de orden público y con la robustez necesaria para acceder en línea y en tiempo real.

- Compensación de acuerdo a resultados (fortalecimiento del modelo de compensación de la Cuenta de Alto Costo).
- Obligatoriedad de los principios *Lean Healthcare* para incrementar la competitividad del sector salud.
- Sistemas de atención al usuario no presenciales, aplicaciones (APP) para el control de historia clínica (resultado de exámenes, programación de citas, etc).
- Implementación de metodologías de atención domiciliaria de servicios de salud y Telemedicina.
- Ratificación y consolidación de mecanismos de participación ciudadana para el ejercicio de la vigilancia y control en la ejecución de recursos públicos.

Procesos y entidades regulatorias: La Superintendencia Nacional de Salud es la responsable de realizar la Inspección, Vigilancia y Control de la Empresas Administradoras de Planes de Beneficio. Ésta organización se ha fortalecido siendo más exigente en sus funciones realizando auditorias e interponiendo sanciones por incumplimiento de las normas.

Políticas y planes gubernamentales: Se contemplan planes estratégicos que parten del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” Paz, Equidad, educación; La paz, la equidad y la educación conforman un círculo virtuoso. Una sociedad en paz es una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo. Una sociedad equitativa es una sociedad sin marcadas diferencias socioeconómicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano. Dicho Plan Nacional es soportado por el Plan Estratégico Institucional 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social, Plan Estratégico Sectorial - Sector Salud y Protección Social 2014-2018, Plan Decenal de Salud Pública PSDS 2012 – 2021 cuyo objetivo es "lograr la equidad en salud y el desarrollo humano" y Plan anual de gestión de la Superintendencia Nacional de Salud. En términos generales, las siguientes son las políticas definidas

por el Estado Colombiano y que pueden cubrir los objetivos misionales de la Cooperativa:

- Unificación y universalización de la salud
- Prestación de servicios de salud de calidad
- Vacunación- Programa Ampliado de Inmunización PAI
- Protección Salud Pública, Promoción y Prevención
- Sostenibilidad Financiera

5.1.2. Económicos

Balance 2015 y Perspectiva 2016²⁴: El 2015 fue, sin duda, un año complejo para la economía colombiana: Como factores favorables está el inicio de la ejecución de los proyectos de infraestructura; los avances en el proceso de paz; el desarrollo de proyectos de inversión productiva que mantuvo la tasa de inversión alrededor del 30% del PIB; el reconocimiento de inversionistas nacionales e internacionales a Colombia como un país con alto potencial lo que le permitió conservar el grado de inversión, y, la discusión de reformas estructurales que no dan espera, como son las desarrolladas en el marco de la misión rural y la comisión de expertos para la equidad y competitividad tributaria. En lo negativo no se puede desestimar el impacto que ha tenido el desplome de los precios del petróleo, el fenómeno del niño, el cierre de la frontera con Venezuela, el endurecimiento en las condiciones de exportación hacia Ecuador y por supuesto, la desaceleración en la economía mundial.

²⁴ Publicación realizada por la ANDI, diciembre de 2015.

En este ambiente turbulento, Colombia tuvo, en el 2015, un crecimiento que se puede calificar como satisfactorio, este buen desempeño del país, sin embargo, no se generaliza a todos los sectores.

En cuanto al sector salud, clasificado en los indicadores de competitividad junto con la educación primaria, los resultados fueron los siguientes: en el indicador de educación primaria se mejoró al alcanzar el puesto 97, escalando 8 posiciones, como resultado del avance de 12 posiciones en las matrículas de educación primaria, donde se está en el puesto 109. En salud se registró un mejor desempeño en el subíndice de incidencia de la tuberculosis (puesto 58).

Ilustración 2. Indicadores de competitividad FEM

COLOMBIA: INDICADORES DE COMPETITIVIDAD FEM Reporte Global de Competitividad

INDICADOR	Reporte 2014-2015	Reporte 2015-2016	Cambio
Número de Países	144 países	140 países	4
Indicador General	66	61	5
Requisitos Básicos	78	77	1
Instituciones	111	114	-3
Infraestructura	84	84	0
Entorno macroeconómico	29	32	-3
Salud y Educación primaria	105	97	8
Potenciadores de Eficiencia	63	54	9
Educación superior y Capacitación	69	70	-1
Eficiencia del mercado de bienes	109	108	1
Eficiencia del mercado laboral	84	86	-2
Desarrollo del mercado financiero	70	25	45
Preparación tecnológica	68	70	-2
Tamaño del mercado	32	36	-4
Factores de innovación y sofisticación	64	61	3
Sofisticación de los negocios	62	59	3
Innovación	77	76	1

Fuente: Foro Económico Mundial

Fuente: Informe Balance 2015 y perspectiva 2016 – ANDI diciembre de 2015.

5.1.3. Sociales

Tendencias de estilo de vida: La búsqueda de bienestar es una mega-tendencia que agrupa distintos valores, actitudes y prácticas que actualmente se realizan, procurando lograr un estado individual que permita tener una buena calidad de vida. La constante y creciente presión del contexto; la competitividad; el estrés; la fatiga ante las múltiples posibilidades de elección; la saturación de estímulos e información producen un gran agotamiento físico y mental. Para atenuar el impacto y responder a la pregunta "cómo hay que ser para tener una buena calidad de vida", surgen caminos posibles que se observan hoy como tendencias. Algunos medios para lograrlo contemplan:

- Búsqueda de relajación y equilibrio (yoga, pilates, tai chi, reiki, etc.)
- Cultura preventiva: Existe una preocupación creciente por lograr inmunidad a las enfermedades a través de vacunas, vitaminas y componentes de los alimentos (antioxidantes, minerales, oligoelementos, la fibra, etc).
- Cambios en los hábitos alimentarios: La alimentación ocupa un rol fundamental en la búsqueda del propio bienestar, refleja una manera individual de cuidarse, prevenir y gratificarse. Toma relevancia el alimento orgánico, por lo tanto, cobra interés el origen y los componentes de los alimentos. También se manifiesta un mayor interés por los procesos de elaboración y conservación.
- La alimentación saludable es una tendencia que se observa en distintos segmentos etarios difiriendo, según las edades, en el foco de las motivaciones. En los grupos más jóvenes y de mediana edad, la principal preocupación es la apariencia, el temor a la obesidad y la necesidad del cuidado del peso. En segmentos de mediana edad y mayores, la salud tiende a ser el principal motivador de cambios en los hábitos alimentarios.
- La "sensorialidad", la conexión a través de los sentidos también representa un modo de bienestar que brinda descanso de la mente "pensar menos, sentir más".

Opinión y actitud del consumidor: Los usuarios del Sistema de Salud Colombiano se han pronunciado a través de la medición de su satisfacción a la hora de recibir los servicios de salud. Para el periodo enero a mayo de 2015 la SNS recibió un total de 302.785 peticiones, quejas, reclamos o denuncias y solicitudes de información. El 62% (187.342) fueron solicitudes de información y el 38% (115.438) peticiones, quejas, reclamos o denuncias. Las principales 3 causas de reclamo fueron: la restricción en el acceso a los servicios con el 84%, seguida de insatisfacción del usuario con el proceso administrativo con el 8% y seguida de deficiencia en la efectividad de la atención en salud con el 5%.

5.1.4. Tecnológicos

Desarrollos tecnológicos e innovación: La productividad es entendida como el principal indicador del estado de las economías y diversos factores influyen de manera sistémica sobre ella; sin embargo, es la asimilación de las innovaciones la que determina su crecimiento sostenido. El aumento del producto/servicio tiene origen en el aumento de las unidades producidas que incrementan su valor del total; pero en el largo plazo, el crecimiento de la productividad solo será sostenible a través de alzas en el valor agregado incorporado en la producción.

Tecnologías asociadas/dependientes: La relación entre la salud y la tecnología, en términos de dependencia, abarca el desarrollo de dispositivos de uso terminal para los pacientes, el de equipos diagnósticos y el de sistemas de información, por solo mencionar algunos escalones en la larga cadena que trabaja con el único propósito de mejorar la calidad de vida de las personas. Los Sistemas de Información enfocados al sector Salud han venido desarrollándose de forma autónoma, no comparten criterios homogéneos y disponen de enormes volúmenes de datos que suponen flujos de información extremadamente complejos. Las posibilidades que las TIC ponen a disposición de la comunidad ayudan a una mejora

de la calidad de vida de la misma y el bienestar de las personas, lo que ayuda también a disminuir los desequilibrios y las desigualdades del acceso a los servicios de salud de los ciudadanos, optimización de la relación costo/beneficio, a la vez que favorece su desarrollo y crecimiento. En definitiva, unos Sistemas de Salud más integrados y no solo mas interconectados.

Tecnologías/soluciones sustitutas: En lo que se refiere a ayuda al diagnóstico, la incorporación de las TIC's ha dado paso a importantes avances en los métodos de diagnóstico, lo que ha permitido avances hacia un modelo real orientado a la prevención y a la clasificación de los pacientes. Hace años que ya es común el uso de sistemas de diagnóstico por imagen sin soporte físico (imágenes digitales), y la existencia en los centros sanitarios de sistemas de transmisión de imágenes de alta resolución que permite el intercambio seguro de las mismas. Actualmente, es posible combinar información clínica y genómica con bases de datos de pacientes, lo que facilita un diagnóstico temprano de las enfermedades y la administración de tratamientos pre-sintomáticos. Por otra parte, es habitual el uso de modelos de simulación que ayudan al médico en la toma de decisiones respecto al tratamiento, así como de modelos de simulación virtual que permiten, por ejemplo, analizar y evaluar el comportamiento de ciertos tejidos en una intervención quirúrgica antes de intervenir al enfermo.

Tecnología en la Prevención de Enfermedades: Uno de los puntos vitales en los procesos de prevención y atención en salud tiene que ver con la forma en que se transmite y analiza la información de los pacientes o del entorno, permitiendo así seguimientos más efectivos, diagnósticos oportunos e incluso identificación de factores de riesgo que podrían generar problemas de salud pública.

Interoperabilidad: La interoperabilidad es la habilidad de las diferentes herramientas producidas por las empresas de TI para intercambiar información de

salud entre ellas y utilizarla para beneficio de los pacientes y las instituciones que los atienden.

Ventajas del Uso de la Tecnología en el Sector Salud

- Acceder a información fiable y de calidad, que resuelva las dudas generales sobre salud cuando le surjan ofreciendo contenidos de divulgación.
- El paciente se convierte en protagonista de su proceso al poder almacenar toda la información sobre su enfermedad en una historia de su propiedad que pueda compartir con los terapeutas.
- La posibilidad de mantener una comunicación con su terapeuta con tiempos de espera más razonables que los que marca el sistema actual.
- La reducción de esperas y de desplazamientos innecesarios para hacer muchas gestiones y consultas, que ahora se pueden hacer online.
- El hecho de facilitar el aprendizaje para hacer al paciente cada vez más autónomo en el cuidado de su propia salud y de los suyos.

5.2. ANÁLISIS DOFA

Ambiente Externo:

5.2.1. Oportunidades

- Responsabilidad del Estado colombiano por brindar atención en salud a población vulnerable (Unificación y universalización de la salud, salud como derecho fundamental), por lo que se debe disponer de los recursos necesarios para garantizar el cubrimiento en salud de la población que lo requiera. En otras palabras, el mercado objetivo de la EPS en el régimen subsidiado es poco variable.

- Implementación de programas institucionales de Promoción de la Salud y Prevención de enfermedades a toda la población, enmarcados en El Plan Decenal de Salud Pública 2012 – 2021.
- Tendencia al cuidado de la salud y bienestar en general. Existe una megatendencia creciente hacia el bienestar y el cuidado del cuerpo.
- Liquidación de EPS por parte de la Superintendencia Nacional de Salud por no cumplimiento de estándares mínimos de permanencia, la población afiliada a éstas EPS es atraída por las EPS con mejor desempeño y percepción del usuario.
- Fortalecimiento de la compensación por resultados, es el caso de la Cuenta de alto costo, donde la EPS que cumpla con los resultados esperados es la que recibe recompensa por sus logros.
- Crecimiento de población en el Régimen Contributivo, proyectándose como una nueva unidad de negocio para la empresa.
- Delimitación territorial del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), que consiste en unificar las Aseguradoras en las poblaciones de zonas dispersas o de alta ruralidad. En esta delimitación COMPARTA EPS-S opera en dos Departamentos como es Chocó y la Guajira en donde tiene la oportunidad de ser la única EPS-S para éstas poblaciones.

5.2.2. Amenazas

- Régimen de Salud altamente cambiante de acuerdo con políticas del Estado.
- Alto número de EPS-S para la cobertura requerida (Existen 13 EPS-S y 13 Cajas que prestan Servicios de Salud en Colombia).

- Insuficiencia de la red pública hospitalaria para cubrir la demanda de servicios de salud. Bajos niveles de oportunidad en atención de servicios de salud.
- Estándares de Permanencia cada vez más exigentes y de rápida implementación.
- Incremento en tasas de empleo y por ende disminución de población vulnerable.
- Alto grado de siniestralidad en la población vulnerable en Colombia, principalmente de enfermedades de alto costo.
- Movilidad por el territorio nacional de los usuarios y por ende demanda en cualquier punto de atención en salud del país.
- Normatividad con requisitos financieros de capital mínimo, capital adecuado e inversión de las reservas técnicas.
- No lograr los requisitos para del MIAS en la delimitación territorial y perder la población afiliada de Chocó y la Guajira.

Ambiente Interno:

5.2.3. Fortalezas

- Contar con una Plataforma Estratégica basada en Estructuras que permite integrar el Mapa de Procesos con la Estructura Orgánica y finalmente registrar de forma clara en la Estructura contable todas las operaciones. El modelo empresarial de la EPS se constituye en la mayor ventaja competitiva, toda vez que se basa en el análisis del entorno y aplica los principios de estructuración, enfoque, planeamiento y eficiencia para el diseño de sus procesos internos.

- Operar con la mitad del presupuesto disponible para el gasto administrativo, la eficiencia en el uso de los recursos de administración se constituye en otra ventaja competitiva de la EPS y demuestra su interés por cumplir con los principios de la gestión fiscal: eficiencia, economía, eficacia y equidad.
- Búsqueda de la interoperatividad con proveedores y clientes a través de interfaces que homologuen las estructuras de la EPS.
- Disponer de Red de oficinas en todos los Municipios donde hace presencia la EPS-S, 306 municipios en 16 Departamentos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con Proveedores en salud.
- Contar con un alto número de Afiliados convirtiéndose en una de las EPS más grandes del Régimen Subsidiado.
- Contar con personal requerido para cumplir las funciones del cargo.
- Implementación de políticas anticorrupción y búsqueda de acciones que garanticen transparencia en la administración de recursos públicos y el buen gobierno en general. Rendición de cuentas a Asamblea General y en espacios de participación social.

5.2.4. Debilidades

- No cumplimiento de estándares de acreditación en salud.
- Presencia en zonas de alta prevalencia y poco volumen de usuarios. Municipios con población por debajo del estándar de población no alcanzando el punto de equilibrio.

- Procesos operados y no articulados con el Sistema de Información de la Empresa.
- Alta rotación de personal a nivel departamental lo que implica interrupción de procesos críticos para la EPS-S.
- Altos montos pendientes por recaudar correspondientes a deudas por Entidades territoriales (UPC y Recobros) afectando la liquidez de la empresa.
- No hay posicionamiento de marca de la EPS-S a nivel nacional.
- Control de costos no eficaz ante la creciente demanda de servicios e incremento en los costos.

Una vez mencionados los factores de la matriz DOFA se realizó la clasificación y asignación de puntaje para cada factor. La Matriz calificada se presenta a continuación.

Tabla 3. DOFA COMPARTA EPS-S

DOFA	FACTORES DOFA	PERSPECTIVA	PRIORIZACIÓN
Oportunidades	· Responsabilidad del Estado colombiano por brindar atención en salud a población vulnerable (Unificación y universalización de la salud, salud como derecho fundamental), por lo que se debe disponer de los recursos necesarios para garantizar el cubrimiento en salud de la población que lo requiera.	Financiera	4
Oportunidades	· Implementación de programas institucionales de Promoción de la Salud y Prevención de enfermedades a toda la población, enmarcados en El Plan Decenal de Salud Pública 2012 – 2021.	Procesos Internos	3
Oportunidades	· Tendencia al cuidado de la salud y bienestar en general. Existe una megatendencia creciente hacia el bienestar y el cuidado del cuerpo.	Procesos Internos	3
Oportunidades	· Liquidación de EPS por parte de la Superintendencia Nacional de Salud por no cumplimiento de estándares mínimos de permanencia, la población afiliada a éstas EPS es atraída por las EPS con mejor desempeño y percepción del usuario.	Financiera	4
Oportunidades	· Fortalecimiento de la compensación por resultados, es el caso de la Cuenta de alto costo, donde la EPS que cumpla con los resultados esperados es la que recibe recompensa por sus logros.	Financiera	3
Oportunidades	· Crecimiento de población en el Régimen Contributivo, proyectándose como una nueva unidad de negocio para la empresa.	Financiera	5
Oportunidades	· Delimitación territorial del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), que consiste en unificar las Aseguradoras en las poblaciones de zonas dispersas o de alta ruralidad. En esta delimitación COMPARTA EPS-S opera en dos Departamentos como es Chocó y la Guajira en donde tiene la oportunidad de ser la única EPS-S para éstas poblaciones.	Financiera	4
Amenazas	· Régimen de Salud altamente cambiante de acuerdo con políticas del Estado.	Procesos Internos	3
Amenazas	· Alto número de EPS-S para la cobertura requerida (Existen 13 EPS-S y 13 Cajas que prestan Servicios de Salud en Colombia).	Procesos Internos – Financiera	3
Amenazas	· Insuficiencia de la red pública hospitalaria para cubrir la demanda de servicios de salud. Bajos niveles de oportunidad en atención de servicios de salud.	Cliente - Procesos Internos	4
Amenazas	· Estándares de Permanencia cada vez más exigentes y de rápida implementación.	Procesos Internos	5
Amenazas	· Incremento en tasas de empleo y por ende disminución de población vulnerable.	Financiera	2
Amenazas	· Alto grado de siniestralidad en la población vulnerable en Colombia, principalmente de enfermedades de alto costo.	Procesos Internos – Financiera	3
Amenazas	· Movilidad por el territorio nacional de los usuarios y por ende demanda en cualquier punto de atención en salud del país.	Procesos Internos – Financiera	3
Amenazas	· Normatividad con requisitos financieros de capital mínimo, capital adecuado e inversión de las reservas técnicas.	Financiera	5
Amenazas	· No lograr los requisitos para del MIAS en la delimitación territorial y perder la población afiliada de Chocó y la Guajira.	Financiera	4

DOFA	FACTORES DOFA	PERSPECTIVA	PRIORIZACIÓN
Fortalezas	· Contar con una Plataforma Estratégica basada en Estructuras que permite integrar el Mapa de Procesos con la Estructura Orgánica y finalmente registrar de forma clara en la Estructura contable todas las operaciones. El modelo empresarial de la EPS se constituye en la mayor ventaja competitiva, toda vez que se basa en el análisis del entorno y aplica los principios de estructuración, enfoque, planeamiento y eficiencia para el diseño de sus procesos internos.	Procesos Internos	4
Fortalezas	· Operar con la mitad del presupuesto disponible para el gasto administrativo, la eficiencia en el uso de los recursos de administración se constituye en otra ventaja competitiva de la EPS y demuestra su interés por cumplir con los principios de la gestión fiscal: eficiencia, economía, eficacia y equidad.	Financiera - Procesos Internos	5
Fortalezas	· Búsqueda de la interoperatividad con proveedores y clientes a través de interfaces que homologuen las estructuras de la EPS.	Procesos Internos	4
Fortalezas	· Disponer de Red de oficinas en todos los Municipios donde hace presencia la EPS-S, 306 municipios en 16 Departamentos.	Procesos Internos	3
Fortalezas	· Relaciones mutuamente beneficiosas con Proveedores en salud.	Procesos Internos	4
Fortalezas	· Contar con un alto número de Afiliados convirtiéndose en una de las EPS más grandes del Régimen Subsidiado.	Clientes - Financiera	3
Fortalezas	· Contar con personal requerido para cumplir las funciones del cargo.	Procesos Internos	5
Fortalezas	· Implementación de políticas anticorrupción y búsqueda de acciones que garanticen transparencia en la administración de recursos públicos y el buen gobierno en general. Rendición de cuentas a Asamblea General y en espacios de participación social.	Procesos Internos	3
Debilidades	· No cumplimiento de estándares de acreditación en salud.	Procesos Internos	4
Debilidades	· Presencia en zonas de alta prevalencia y poco volumen de usuarios. Municipios con población por debajo del estándar de población no alcanzando el punto de equilibrio.	Financiera	4
Debilidades	· Procesos operados y no articulados con el Sistema de Información de la Empresa.	Procesos Internos	4
Debilidades	· Alta rotación de personal a nivel departamental lo que implica interrupción de procesos críticos para la EPS-S.	Aprendizaje y Crecimiento	5
Debilidades	· Altos montos pendientes por recaudar correspondientes a deudas por Entidades territoriales (UPC y Recobros) afectando la liquidez de la empresa.	Financiera	5
Debilidades	· No hay posicionamiento de marca de la EPS-S a nivel nacional.	Cliente	5
Debilidades	· Control de costos no eficaz ante la creciente demanda de servicios e incremento en los costos.	Financiera	5

6. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

6.1. REVISIÓN DE EL PROPOSITO, MISIÓN Y VISIÓN DE COMPARTA EPS-S

El propósito de la empresa *“Generar un contexto social participativo, solidario y cooperativo; citando a COMPARTA EPS-S como una legitima expresión de comunidad en su deber de la racional y pertinente utilización social y económica de los recursos disponibles para el aseguramiento de la calidad de vida de la población vulnerable”*²⁵ y la misión de la organización *“Lograr la función de accesibilidad a los servicios en armónica coordinación de competencias y referencia de provisión de oferta y gestión de demanda, controlada con racionalidad y eficiencia; garantizando aspectos como la calidad, el enfoque preventivo y el manejo de los riesgos”*²⁶, proporcionan el punto de partida, ya que definen por qué existe la organización. Asimismo, la cadena de valor institucional es la base de las estrategias de la institución y la visión de la institución *“Ser modelo de administración en seguridad social, basados en los principios básicos de la organización, como la solidaridad, la participación y la eficiencia, constitutivos de un contexto enfocado a la consolidación de un estado comunitario”*²⁷, presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar la organización. Además, la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad del propósito y la misión a la dinámica de la estrategia. Asimismo, la estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las

²⁵ COMPARTA EPS-S. Op. cit.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Aunque las declaraciones del propósito, misión, y visión establecen el rumbo de la empresa son declaraciones un poco vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de asignación de recursos, por lo cual se decide convertir estos elementos en operacionales al definir los objetivos estratégicos que se desarrollarán e indican cómo se lograrán los lineamientos estratégicos propuestos.

Los eslabones del negocio de COMPARTA EPS-S son: Afiliación y Aseguramiento, Conformación de Red Prestadora, Agenciamiento del Servicio, Mantenimiento y Auditoría de Red Prestadora, Análisis de Siniestralidad y Control de Riesgos, los cuales se estructurarán a través de las iniciativas estratégicas, que representan el conjunto de actividades en las que la empresa se destacará para establecer su ventaja competitiva, como Porter²⁸ dice: la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

Con en estos breves antecedentes sobre la creación de un rumbo de alto nivel: propósito, misión y visión para la organización, se puede pasar a desarrollar cada uno de los componentes que conforman el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, que proporcionan la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para todos los colaboradores.

6.2. DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de COMPARTA EPS-S, se proponen las siguientes perspectivas:

²⁸ PORTER, Michael. What is Strategy. En: Harvard Business Review (Noviembre - Diciembre1996); p. 61-78.

6.2.1. Perspectiva Financiera. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan mantenerse en el mercado. Se establece para COMPARTA EPS-S y basados en la actual situación financiera del sector salud como un fin: Crear una sólida base financiera para sostener el propósito, la misión y alcanzar nuestra visión, el cual está dentro del marco del direccionamiento estratégico de la compañía y sus enfoques, a través de los cuales se puede mejorar el desempeño financiero de la empresa, que es tan importante en una etapa donde el sector salud en Colombia se encuentra tan afectado y débil.

6.2.2. Perspectiva del Cliente. COMPARTA EPS-S, para ser una empresa reconocida establece diferenciar sus servicios en varios aspectos clave, con el fin de satisfacer a los clientes, lo que conduce a su retención, así como a la adquisición de nuevos clientes. Combinando entonces la adquisición de clientes del régimen contributivo y una fidelización de los clientes existentes para cuando pasen del régimen subsidiado al contributivo se mantengan afiliados a COMPARTA EPS-S.

6.2.3. Perspectiva de Procesos Internos. Los procesos internos de COMPARTA EPS-S, se enfocan hacia dos componentes vitales de la estrategia: mejorar continuamente los procesos y reducir los costos junto con una mejor utilización de la capacidad instalada.

6.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La base de la estrategia de COMPARTA EPS-S es su talento humano, por lo cual, para fortalecer su talentosa fuerza laboral, ha decidido adoptar por responsabilidad primaria la implementación de los principios implícitos en la concepción solidaria de la empresa, en un modelo donde la instalación de capacidad y el fomento del capital humano son los impulsores de esta perspectiva.

6.3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico se proponen los respectivos objetivos estratégicos de COMPARTA EPS-S.

6.3.1. Perspectiva Financiera

F1: Mantener la viabilidad financiera de la empresa: Mantener la capacidad de la institución de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo; prestando atención a la capacidad de generar los recursos que necesita para pagar sus cuentas operativas y generar un excedente de ingresos con respecto a los gastos, por ende, la empresa debe tener la capacidad para crear, proporcionar y entregar servicios útiles. Asimismo, debe prestar atención a las fuentes y los tipos de ingresos sobre los cuales se basan los costos, para conocer la confiabilidad del flujo de fondos. Finalmente se debe considerar la capacidad de la empresa de manejarse dentro de los límites de sus fuentes de ingresos, que depende en buena medida de las buenas prácticas de gestión financiera, del manejo del efectivo, del manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. La institución es viable financieramente si genera suficiente valor para mantener a los interesados directos comprometidos con su existencia.

F2: Crecer mediante alternativas estratégicas: COMPARTA define que, para alcanzar sus objetivos, no será exclusivamente a través del crecimiento interno de sus negocios actuales, sino que la organización necesita implementar alternativas estratégicas que incluye adquirir o crear nuevas alianzas estratégicas que se alinearán con sus competencias clave de gestión. Este objetivo es clave para el potencial crecimiento futuro a medida que la institución aporta capital, conocimiento y redes de valor a las alternativas de crecimiento que se convertirán en oportunidades de mercado.

6.3.2. Perspectiva del Cliente

La empresa alcanzará sus objetivos financieros proporcionando tres propuestas de valor a sus clientes.

C1: Fidelizar los clientes: los clientes comprometidos proporcionan a la empresa una retroalimentación sobre problemas y oportunidades de mejora. El conocimiento profundo de clientes impulsará todos los procesos de la empresa, ya que, con este conocimiento, Comparta estará más preparada para entrar en los nuevos mercados de régimen Contributivo, ofrecer soluciones innovadoras, satisfacer expectativas y mejorar continuamente. Al establecerse como el objetivo la fidelización de los mismos, aumentamos el valor de los clientes de la empresa y aprovecharemos mejor esas oportunidades, para no perder este porcentaje de mercado cuando un afiliado pase de un régimen subsidiado al contributivo.

C2: Aumentar la satisfacción del usuario por la prestación del servicio integrado: La empresa se enfoca en la prestación integral del servicio de salud solicitado por el cliente, al centrarse en la mejora de su estructura de red, lo que aumenta la profundidad y la amplitud de la relación, aumentándose el valor de los clientes.

Esto involucra a todos los procesos, para que se centren en atraer, aumentar y retener las relaciones con los clientes, a través del cumplimiento de los compromisos, siempre intentando proporcionarles una buena experiencia.

C3: Mejorar la recordación de la marca: es el nivel de conocimiento que el consumidor tiene de la marca, es totalmente medible y se refiere a la posición que una marca ocupa en la mente de la población. Se obtiene por medio de encuestas y se representa por medio de estadísticas.

6.3.3. Perspectiva de Procesos Internos:

Para cumplir con las tres propuestas clave de la perspectiva del cliente, se identificaron los objetivos estratégicos de los procesos internos.

P1: Mejorar la Calidad del servicio: Buscando continuas mejoras en las operaciones de los principales procesos de la empresa, para ser una empresa cada vez más competitiva y productiva.

P2: Gestionar los recursos de forma eficiente: A través de la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, se ofrece una oportunidad clave para que permite la sostenibilidad de la organización. Se busca generar mejoras en los procesos al identificarse las fuentes de altos costos y al tomarse las acciones correspondientes y al mejorar la utilización de la capacidad instalada de la empresa.

6.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A1: Fortalecer la cultura organizacional de COMPARTA EPS-S: La cultura es la manera como los trabajadores viven juntos, por lo tanto, incluye las reglas comunes que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de la pertenencia a una organización, así como los medios por los que se forman y expresan. Según acreditación, en los sistemas de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, como normas, valores, actitudes, estilos de vida, lenguaje técnico-científico y terminología propia de las disciplinas biomédica y sociales. Con este objetivo, se busca mejorar todos los factores antes mencionados para tener en la institución colaboradores felices, con lo que logramos mantener un excelente clima en la organización.

A2: Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores: Las capacidades de los empleados en la mejora de los procesos son la base para mejorar las operaciones, por lo que el objetivo incluye aumentar el porcentaje de

empleados que han alcanzado altos niveles de competencias, por lo que previamente se debe identificar las competencias clave que impulsan la estrategia y así capacitar y reclutar a los empleados que muestren los niveles más altos en esas competencias clave; dando al tiempo con un control de la inversión que realiza la organización en busca de la consecución del objetivo planteado.

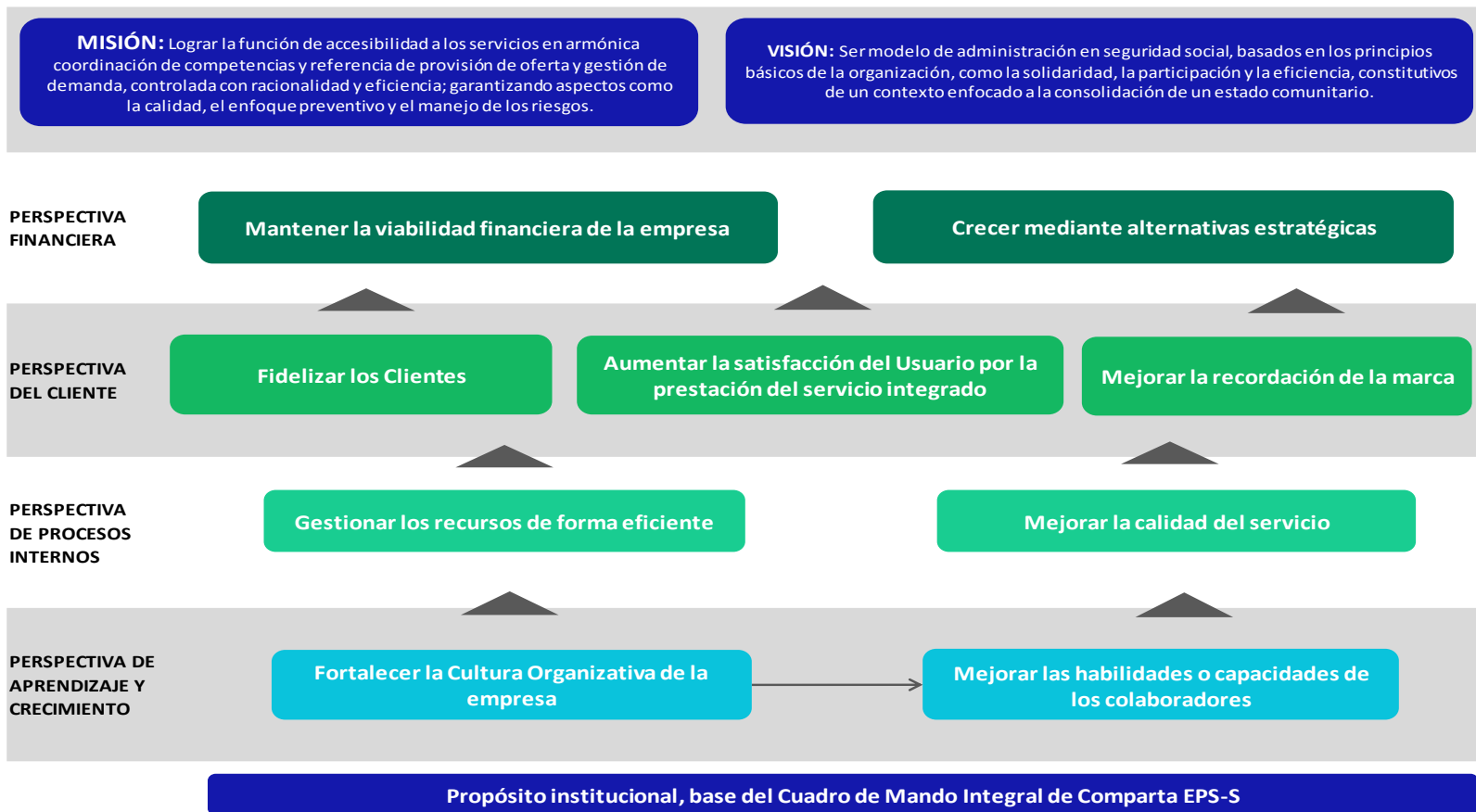
6.4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para COMPARTA EPS-S, se proponen 9 objetivos estratégicos clave entre las cuatro perspectivas, los cuales se interrelacionan en su mapa estratégico corporativo, el cual presenta en la ilustración 3, proporcionando una representación visual de la estrategia en una sola página, dando una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para finalmente describir la estrategia.

Ilustración 3. Propuesta de Mapa Estratégico Comparta EPS-S



MAPA ESTRATÉGICO DE COMPARTA EPS-S



6.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES

La propuesta de los indicadores para cada uno de los objetivos del mapa estratégico Comparta EPS-S, se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Propuesta de Indicadores del Cuadro de Mando Integral de Comparta EPS-S

No.	INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE COMPARTA EPS-S
1	Patrimonio Adecuado
2	Rotación de Cartera
3	Porcentaje incremento de nuevos afiliados al régimen contributivo
4	Valor Económico Agregado
5	Porcentaje de usuarios de COMPARTA que pasan al régimen contributivo y continúan con COMPARTA
6	Porcentaje de Satisfacción de los usuarios
7	Recordación Total Espontanea
8	Porcentaje del costo sobre las ventas
9	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de RRHH
10	Oportunidad en la autorización de los servicios solicitados
11	Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos de Calidad
12	Rotación de personal
13	Clima laboral
14	Porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencia
15	Inversión en formación

Los indicadores a su vez poseen una información básica que permite precisar su orientación, la cual se registra en el formato de hoja de vida del indicador, una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que éste representa. La información requerida para el indicador es la siguiente:

- Perspectiva
- Objetivo Estratégico
- Nombre del indicador
- Alias o nombre corto del indicador
- Descripción o definición del indicador

- Variables Asociadas
- Procedimiento de cálculo ó fórmula
- Frecuencia de medición
- Meta del indicador
- Escala, que corresponde a los intervalos para establecer la semaforización
- Fuente de información
- Responsable o propietario

Este formato facilita la visualización de las principales características del indicador mostrando el desempeño del sistema. Lo ventajoso de esta herramienta es que permite analizar simultáneamente varios elementos en una sola hoja. Las hojas de vida de cada uno de los 15 indicadores definidos se presentan a continuación:

Tabla 5. Hoja de Vida Indicador 1


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Financiera	Objetivo Estratégico	Mantener la viabilidad financiera de la empresa
Nombre	Patrimonio Adecuado		
Alias	BSC_PF_Obj1_Ind1		
Descripción	<p>Anteriormente margen de solvencia. Esta condición se acredita en el patrimonio y tiene como propósito que la Entidad de acuerdo con los recursos que maneja acrediten un patrimonio que pueda respaldar su operación. Por lo tanto, las EPS deben en su patrimonio (que se denomina patrimonio técnico) acreditar el monto del patrimonio adecuado.</p> <p>Este patrimonio se acredita a través de cuentas patrimoniales y deducciones de dichas cuentas.</p>		
Variables Asociadas	<p>Ingresos operacionales = (Unidades de pago por capitación + Recursos para acciones de Promoción y Prevención + cuotas moderadoras + copagos + valor reconocido para pago de incapacidades + los demás que determine la SuperSalud)</p> <p>%Costos y Gastos netos</p> <p>Siniestros relativos a la cobertura de riesgos en salud</p>		
Fórmula	$[0.08 \text{ Ingresos operacionales de los últimos 12 meses}] * \% \text{Costos y Gastos netos} - \text{siniestros relativos a la cobertura de riesgos en salud}$		
Frecuencia de Medición	Semestral	Meta	-\$76.772.872.000
Escala (Intervalos-Semáforo):	<p>Azul: >100%</p> <p>Verde: 80-100%</p> <p>Amarillo: 60 - <80%</p> <p>Rojo:<60</p>		
Fuente de Información	Estados Financieros Semestrales a la fecha		
Propietario	Gerente Operativo		

Tabla 6. Hoja de Vida Indicador 2


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Financiera	Objetivo Estratégico	Mantener la viabilidad financiera de la empresa
Nombre	Rotación de Cartera		
Alias	BSC_PF_Obj1_Ind2		
Descripción	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.		
VARIABLES ASOCIADAS	Ventas a crédito Promedio cuentas por cobrar		
Fórmula	360/(Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar)		
Frecuencia de Medición	Mensual	Meta	120 días
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes del proceso de Cartera		
Propietario	Director Financiero		

Tabla 7. Hoja de Vida Indicador 3


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Financiera	Objetivo Estratégico	Creer mediante alternativas estratégicas
Nombre	Porcentaje incremento de nuevos afiliados al régimen contributivo		
Alias	BSC_PF_Obj2_Ind1		
Descripción	Permite identificar el incremento de afiliados en la nueva línea de negocio del regimen contributivo, para ejercer acciones necesarias según los resultados obtenidos		
VARIABLES ASOCIADAS	Afiliados al regimen contributivo en n Afiliados al regimen contributivo en n-1 n= Periodo analizado n-1 = Periodo anterior		
Fórmula	$\left[\frac{\text{Afiliados al regimen contributivo en } n - \text{Afiliados al regimen contributivo en } n-1}{\text{Afiliados al regimen contributivo en } n-1} \right] * 100$		
Frecuencia de Medición	Mensual	Meta	≥60%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informe de Afiliaciones mensual a la fecha		
Propietario	Director de Aseguramiento		

Tabla 8. Hoja de Vida Indicador 4


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Financiera	Objetivo Estratégico	Crecer mediante alternativas estratégicas
Nombre	Valor Económico Agregado		
Alias	BSC_PF_Obj2_Ind2		
Descripción	Es la rentabilidad libre neta, representa el crecimiento económico de la compañía, indica en que porcentaje se puede crecer, después de que la empresa cumple con todos sus compromisos.		
Variables Asociadas	Utilidad operacional después de impuestos Inversión Inicial (De activos indispensables para la operación de la EPS al inicio del periodo de evaluación) Costo de capital (CK)		
Fórmula	= Utilidad operacional después de impuestos - (Inversión Inicial * Costo de capital)		
Frecuencia de Medición	Anual	Meta	>\$0
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Estados Financieros y Balance General		
Propietario	Director Financiero		

Tabla 9. Hoja de Vida Indicador 5


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Clientes	Objetivo Estratégico	Fidelizar los clientes
Nombre	Porcentaje de usuarios de comparta que pasan al régimen contributivo y continúan con Comparta		
Alias	BSC_PC_Obj1_Ind1		
Descripción	Este indicador permite medir el número de usuarios que pertenecen en comparta al regimen subsidiado y cuando consiguen trabajo y deben pasar al regimen contributivo deciden que comparta continúe siendo su EPS, sin irse a la competencia.		
Variables Asociadas	Usuarios que continúan con Comparta al pasar del Reg subsidiado al Reg Contributivo Total de usuarios Reg Subsidiado Comparta que pasaron al Reg Contributivo		
Fórmula	(Usuarios que continúan con Comparta al pasar del Reg subsidiado al Reg Contributivo/Total de usuarios Reg Subsidiado Comparta que pasaron al Reg Contributivo)*100		
Frecuencia de Medición	Mensual	Meta	=100%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes de Movilidad de Usuarios		
Propietario	Director de Aseguramiento		

Tabla 10. Hoja de Vida Indicador 6


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Clientes	Objetivo Estratégico	Aumentar la satisfacción del usuario por la prestación del servicio integrado
Nombre	Porcentaje de Satisfacción de los usuarios		
Alias	BSC_PC_Obj2_Ind1		
Descripción	Es un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa según la perspectiva del usuario, pues mide la satisfacción con el servicio recibido.		
VARIABLES ASOCIADAS	Puntos obtenidos en la encuesta de satisfacción Puntos posibles a obtener		
Fórmula	= (Puntos obtenidos/puntos posibles)*100		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Meta	≥ 95%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Encuestas de satisfacción de los usuarios		
Propietario	Director de Calidad		

Tabla 11. Hoja de Vida Indicador 7


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Clientes	Objetivo Estratégico	Mejorar la recordación de la marca
Nombre	Recordación Total Espontanea		
Alias	BSC_PC_Obj3_Ind1		
Descripción	Indicador que mide todas las marcas mencionadas espontáneamente por el encuestado en una determinada categoría, sin considerar el orden de mención.		
VARIABLES ASOCIADAS	Número de usuarios que mencionan la marca Total de usuarios que realizaron la encuesta		
Fórmula	(Número de usuarios que mencionan la marca / Total de usuarios que realizaron la encuesta)*100		
Frecuencia de Medición	Anual	Meta	≥80%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Encuesta de Recordación de Marca		
Propietario	Director de Calidad		

Tabla 12. Hoja de Vida Indicador 8


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Gestionar los recursos de forma eficiente
Nombre	Porcentaje del costo sobre las ventas		
Alias	BSC_PI_Obj1_Ind1		
Descripción	Corresponde al costo que genera el servicio de Comparta; lo cual permite analizar aquellos aspectos en los que se puede influir o tomar acciones para mejorar los costos en los que se incurre para la prestación de las actividades.		
Variables Asociadas	Costo de los servicios Ventas de los servicios		
Fórmula	$\Sigma (\text{Costo de los servicios} / \text{Ventas de los servicios}) * 100$		
Frecuencia de Medición	Semestral	Meta	≤92%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Estados Financieros semestral		
Propietario	Director Financiero		

Tabla 13. Hoja de Vida Indicador 9


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Gestionar los recursos de forma eficiente
Nombre	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de RRHH		
Alias	BSC_PI_Obj1_Ind2		
Descripción	Determina si la capacidad instalada de Recurso Humano se usa en su totalidad. Evalúa el desempeño de los recursos productivos.		
Variables Asociadas	Capacidad utilizada Capacidad instalada de RRHH		
Fórmula	$\Sigma [(\text{Capacidad utilizada} / \text{Capacidad instalada de RRHH}) * 100\%]$		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Meta	≥85%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes de Capacidad instalada		
Propietario	Director de Calidad		

Tabla 14. Hoja de Vida Indicador 10


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Mejorar la calidad del Servicio
Nombre	Oportunidad en la autorización de los servicios solicitados		
Alias	BSC_PI_Obj2_Ind1		
Descripción	Este indicador permite determinar la oportunidad con la cual la EPS emite la autorización de los servicios solicitados por los usuarios.		
VARIABLES ASOCIADAS	Tiempo entre la solicitud de la autorización y la autorización efectiva de la misma Total de solicitudes de autorización en el periodo		
Fórmula	\sum (tiempo entre la solicitud de la autorización y la autorización efectiva de la misma) / Total de solicitudes de autorización en el periodo		
Frecuencia de Medición	Mensual	Meta	1 día
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informe de Oportunidad en Autorización de Servicios		
Propietario	Director de Calidad		

Tabla 15. Hoja de Vida Indicador 11


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Procesos Internos	Objetivo Estratégico	Mejorar la calidad del Servicio
Nombre	Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos de Calidad		
Alias	BSC_PI_Obj2_Ind2		
Descripción	Este indicador da a conocer el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para los procesos de la empresa, en busca de mejorar la calidad de todos y cada uno de los servicios prestados, que permitan la satisfacción de los usuarios y la mejora continua de los procesos de la organización.		
VARIABLES ASOCIADAS	No de metas cumplidas por los procesos de la empresa Total de metas establecidas para los procesos de la empresa		
Fórmula	$(\text{No de metas cumplidas por los procesos de la empresa} / \text{total de metas establecidas para los procesos de la empresa}) * 100$		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Meta	≥90%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes de Indicadores de Calidad		
Propietario	Director de Calidad		

Tabla 16. Hoja de Vida Indicador 12


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Fortalecer la cultura organizativa de la empresa
Nombre	Rotación de personal		
Alias	BSC_PAC_Obj1_Ind1		
Descripción	La rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en el período de tiempo analizado. Llega a ser el efecto de algunas causas o acontecimientos que llegan a estar presentes all interior o exterior de la empresa.		
Variables Asociadas	Número de personas contratadas durante el período Personas desvinculadas durante el mismo período Número de trabajadores al comienzo del período Número de trabajadores al final del período		
Fórmula	$\frac{(((\text{Número de personas contratadas durante el período} + \text{Personas desvinculadas durante el mismo período}) / 2) * 100)}{((\text{Número de trabajadores al comienzo del período} + \text{Número de trabajadores al final del período}) / 2)}$		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Meta	≤8%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes de Recursos Humanos		
Propietario	Director Administrativo		

Tabla 17. Hoja de Vida Indicador 13


 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Fortalecer la cultura organizativa de la empresa
Nombre	Clima Laboral		
Alias	BSC_PAC_Obj1_Ind2		
Descripción	El clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima influye en la satisfacción y motivación de los empleados, y en consecuencia en la productividad y los resultados.		
Variables Asociadas	%Sentido de Pertenencia %Ambiente Laboral %Comunicaciones %Ambiente Físico		
Fórmula	$(\% \text{Sentido de Pertenencia} + \% \text{Ambiente Laboral} + \% \text{Comunicaciones} + \% \text{Ambiente Físico}) / 4$		
Frecuencia de Medición	Anual	Meta	≥80%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Encuesta de Clima Laboral		
Propietario	Director Administrativo		

Tabla 18. Hoja de Vida Indicador 14



 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores
Nombre	Porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencia		
Alias	BSC_PAC_Obj2_Ind1		
Descripción	Refleja el aumento del conocimiento de los empleados relacionado con las competencias necesarias para lograr la estrategia y representa el número de colaboradores que se deben capacitar así como los expertos.		
Variables Asociadas	NCAN: Número de colaboradores con altos niveles de competencias en el cargo NOCAN: Número de empleados que se define deben alcanzar altos niveles de competencias acordes con las necesidades de formación requeridas para el excelente desempeño de sus labores. PC: Ponderación por cargo		
Fórmula	$\Sigma[(NCAN/NOCAN)*PC]$		
Frecuencia de Medición	Semestral	Meta	≥85%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informes de Capacidades y Habilidades de Colaboradores		
Propietario	Director Administrativo		

Tabla 19. Hoja de Vida Indicador 15

 HOJA DE VIDA DE INDICADOR			
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Estratégico	Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores
Nombre	Inversión en formación		
Alias	BSC_PAC_Obj2_Ind2		
Descripción	Mide el dinero que invierte Comparta en formación en busca de mejorar las capacidades y la productividad de los colaboradores.		
Variables Asociadas	Dinero invertido en capacitaciones Dinero presupuestado para capacitaciones		
Fórmula	$(\text{Dinero invertido en capacitaciones} / \text{Dinero presupuestado para capacitaciones}) * 100$		
Frecuencia de Medición	Trimestral	Meta	=100%
Escala (Intervalos-Semáforo):	Azul: >100% Verde: 80-100% Amarillo: 60 - <80% Rojo:<60		
Fuente de Información	Informe de Presupuesto Informe de Gastos		
Propietario	Director Administrativo		

6.6. ASIGNACIÓN DEL PESO RELATIVO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y A LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Inicialmente se elaboró una matriz de doble entrada, compuesta por la lista de los objetivos estratégicos, de forma vertical y horizontal. Posteriormente se calificó la relación entre objetivos según el nivel de importancia para la alta dirección definiendo cuál de todos los objetivos es más importante, igual de importante y menos importante, con la ayuda de la siguiente escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

La calificación se efectuó de la siguiente manera: ¿El objetivo i, es más importante que el objetivo j?.. Dependiendo de la respuesta obtenida fueron asignados los puntajes. Finalmente, se sumó horizontalmente para luego totalizar y determinar el porcentaje de cada uno de los objetivos estratégicos de COMPARTA EPS-S.

Tabla 20. Escala para valorar la Matriz de Ponderación de Objetivos Estratégicos

Objetivo j Objetivo i	Aj1	Aj2	Aj3		Ajn
Ai1					
Ai2					
				Aij	
Ain					

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Muy importante	2
Igual de importante	1
Menos importante	0,5

Asimismo, una vez se obtuvo el peso de cada uno de los objetivos estratégicos, estos fueron agrupados por perspectivas, y se sumó el valor de cada uno de estos dentro la perspectiva estratégica correspondiente, obteniendo el peso de cada perspectiva en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):

- Perspectiva Financiera: 29%
- Perspectiva de Clientes: 21%
- Perspectiva de Procesos Internos: 25%
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: 26%

Observándose que para la institución todas las perspectivas son importantes, siendo la de mayor peso la perspectiva del cliente, pero se refleja que las cuatro están interrelacionadas y el cumplimiento de una perspectiva depende de la otra. Los resultados obtenidos en esta fase se presentan en la tabla 21.

Tabla 21. Peso de los Objetivos y las Perspectivas del Balanced Scorecard de COMPARTA EPS-S

OBJETIVO i \ OBJETIVO j		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															TOTAL	PORCENTAJE	PERSPECTIVA
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
		Razón Corriente, Índice de Liquidez o Prueba de Solvencia	Rotación de Cartera	Porcentaje incremento de nuevos afiliados al régimen contributivo	Valor Económico Agregado	Porcentaje de usuarios de comparta que pasan al régimen contributivo y continúan con Comparta	Porcentaje de Satisfacción de los usuarios	Recordación Total Espontanea	Porcentaje del costo sobre las ventas	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de RRHH	Oportunidad en la autorización de los servicios solicitados	Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos de Calidad	Rotación de personal	Clima laboral	Porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencia	Inversión en formación			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1	Razón Corriente, Índice de Liquidez o Prueba de Solvencia	0	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	21	8%	Financiera
	2	Rotación de Cartera	1	0	2	1	1	1	1	1	0.5	1	2	1	1	2	16.5	7%	
	3	Porcentaje incremento de nuevos afiliados al régimen contributivo	1	1	0	0.5	1	1	2	0.5	1	1	2	1	1	2	16	6%	
	4	Valor Económico Agregado	1	1	2	0	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	18	7%	29%
	5	Porcentaje de usuarios de comparta que pasan al régimen contributivo y continúan con Comparta	1	1	1	0.5	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	16.5	7%	Clientes
	6	Porcentaje de Satisfacción de los usuarios	1	2	2	2	2	0	1	2	1	1	2	1	1	2	21	8%	
	7	Recordación Total Espontanea	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	13.5	5%	21%
	8	Porcentaje del costo sobre las ventas	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1	2	1	1	1	17	7%	Procesos Internos
	9	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de RRHH	1	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0	0.5	1	1	1	1	12.5	5%	
	10	Oportunidad en la autorización de los servicios solicitados	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	16	6%	
	11	Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos de Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	16	6%	25%
	12	Rotación de personal	1	0.5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	16.5	7%	Aprendizaje y Crecimiento
	13	Clima laboral	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	2	1	18	7%	
	14	Porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencia	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	2	17	7%	
	15	Inversión en formación	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0	12.5	5%	26%
																	248	100%	100%

Fuente: Propia adaptada del libro, Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora de los Sistemas de Gestión. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard

6.7. DEFINICIÓN DE INICIATIVAS

El objetivo de definir una propuesta de iniciativas es darle herramientas a la Empresa para alcanzar las metas propuestas en los indicadores de cada objetivo estratégico del Cuadro de Mando Integral, en otras palabras, es hacer que la ejecución de la Estrategia corporativa se haga a través de la ejecución de las iniciativas.

Las Iniciativas son proyectos que se encuentran alineados con los objetivos estratégicos propuestos para COMPARTA EPS-S y se busca que con su implementación se contribuya al resultado esperado.

Las Iniciativas propuestas son las siguientes y se describen en la Tabla 22:

- Fortalecimiento Patrimonial y de Solvencia
- Régimen Contributivo como Unidad de Negocio
- Quédese con COMPARTA EPS-S
- Alianzas Estratégicas con proveedores de servicios de salud
- Oportunidad en Autorización de servicios
- Formación formal y no formal para los Empleados
- Incentivos por resultados
- Fortalecimiento de Competencias Organizacionales

Todo el proceso de Construcción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del COMPARTA EPS-S, para que se convierta en una herramienta de gestión estratégica para el control, revisión y actualización de los objetivos estratégicos, se puede resumir en la tabla 23.

Tabla 22 Propuesta de Iniciativas COMPARTA EPS-S

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	EJES ESTRATÉGICOS DE LA INICIATIVA	POR QUÉ	QUE	CÓMO
FINANCIERA	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	Fortalecimiento o Patrimonial y de Solvencia	Escisión, fusión o asociación de la EPS-S	Nueva Normatividad que permite la escisión, fusión o asociación de EPS-S. Actualmente por ser una cooperativa dificulta la posibilidad de conseguir inversión privada. En las cooperativas no se reparte Utilidades lo que no haría interesante la propuesta para un inversionista.	Con el Decreto 2353 de 2015 artículo 87 y la Circular Externa 008 de 2016 la Supersalud permite escisión, fusión o asociación de las EPS-S	Evaluar la conveniencia para que la EPS-S se acoja a dicha normatividad. Preparar la Documentación para dar cumplimiento a los estándares de habilitación, Solicitar habilitación ante Superintendencia Nacional de Salud.
			Inversión de Capital privado.	Con la entrada en vigencia del Decreto 2702 de 2014 se actualizaron y unificaron las condiciones financieras y de solvencia para operar el aseguramiento en salud. Con las condiciones establecidas COMPARTA EPS-S debe fortalecer el patrimonio antes del plazo otorgado por la Superintendencia Nacional de Salud.	COMPARTA EPS-S necesita Inyección de Capital para fortalecer el patrimonio, dar cumplimiento a la normatividad y permanecer en el mercado.	Proyectar los Estados Financieros de la Empresa. Elaborar el plan estratégico para retorno de los recursos que inviertan en la empresa. Buscar socios capitalistas.
			Plan de Recuperación de Cartera	La Cartera pendiente por recuperar de UPC Esfuerzo propio y Recobros impacta en la liquidez a la Empresa.	Diseñar un Plan de recuperación de cartera.	Contratar una firma para la recuperación de cartera o disponer de empleados para ejecutar dicho plan.
	Crecer mediante alternativas estratégicas	Régimen Contributivo como Unidad de Negocio	Fortalecimiento Estructura Orgánica Régimen Contributivo	Las ventas por Ingresos del Régimen Contributivo han crecido por la misma dinámica del Sistema, se requiere aprovechar dicha oportunidad y explotarla.	Es una potencial fuente de Ingresos siempre que la empresa vea al Régimen Contributivo como Unidad de Negocio	Evaluar Balance Operacional del Régimen Contributivo, Crear la Unidad de Negocio, Definir Recurso Humano y Procesos, Diseñar Planes de Crecimiento de ventas.
			Crecimiento de Ventas			
PERSPECTIVA CLIENTES	Fidelizar los clientes		Creación de una APP para consulta de Afiliación, red de oficinas, red de prestadores de servicios, información general.	Las APP son herramientas tecnológicas que facilitan el acceso a la información de interés, a su vez que generan recordación de marca.	Creación de una APP de COMPARTA EPS-S para los Afiliados.	Diseñar contenidos de la APP, y contratar empresa especializada en el desarrollo de dichas tecnologías.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	EJES ESTRATÉGICOS DE LA INICIATIVA	POR QUÉ	QUE	CÓMO
	Mejorar la recordación de la marca.	Quédese con COMPARTA EPS-S	Recordatorios con logo de COMPARTA EPS-S	La publicidad es un mecanismo de comunicación con los Afiliados en busca de informar sobre temas específicos y a la vez crear recordación de marca.	Entrega de recordatorios a los Afiliados en las campañas de salud en las que se participe.	Plan de Fidelización de Afiliados y Recordación de marca
			Implementar Campañas Publicitarias, Hacer Presencia en las Jornadas de Salud.	Los recordatorios complementan la estrategia de marca y fidelización de los usuarios.	Realizar campañas publicitarias (Radio, periódico) con información de COMPARTA EPS-S	
	Aumentar la satisfacción del usuario por la prestación del servicio integrado		Creación de servicios Integrados para los usuarios	Según estadísticas de PQR de los afiliados el motivo que tiene mayor impacto es la prestación de los servicios, y esto se da a su vez por los trámites que se tienen que realizar para obtener una atención integral, lo que en muchos casos no se alcanza y termina en la interrupción del servicio o tratamiento.	Diseño y contratación de Redes de atención integral de acuerdo a patologías y niveles de atención.	Establecer rutas de atención que garanticen una atención integral de la salud a los afiliados, eliminando trámites de autorización de servicios entre una atención y otra.
			Contratación de servicios Integrados			
PROCESOS INTERNOS	Gestionar los Recursos de Forma Eficiente	Alianzas Estratégicas con proveedores de servicios de salud	Control de costos con proveedores que cubran focos de mayor población.	Los costos se deben controlar donde se presta el servicio, en este caso los proveedores de servicios de salud que atiendan mayor población.	Alianzas Estratégicas con prestadores de servicios de salud que atiendan poblaciones que generen impacto en los costos de la empresa.	Definir poblaciones de mayor impacto en los costos, contactar proveedores y realizar alianzas estratégicas teniendo en cuenta protocolos de atención que disminuyan los costos.
			Intervención y manejo de la salud de poblaciones con mayor prevalencia e incidencia en enfermedades de Alto Costo	Teniendo los protocolos de atención y manejo de las patologías en aquellas poblaciones de mayor prevalencia en enfermedades de Alto Costo, se mitigan los costos haciendo una buena ejecución de los mismos.	Planes de atención y protocolos para el manejo e intervención de las enfermedades de Alto Costo.	
	Mejorar la Calidad del Servicio	Oportunidad en Autorización de servicios	Diagnóstico proceso de Autorización de Servicios	Conocer las dificultades que existan en el proceso de Autorización de Servicios, ya que es el proceso más utilizado por los usuarios y por ende el que puede generar mayor insatisfacción.	Diagnóstico del proceso de Autorizaciones y revisión de encuestas de satisfacción.	Realizar el Diagnóstico del proceso de autorizaciones incluyendo pruebas de campo, encuestas de satisfacción, revisión de oficinas y atención a los usuarios.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	EJES ESTRATÉGICOS DE LA INICIATIVA	POR QUÉ	QUE	CÓMO
			Indicadores de Respuesta a Solicitudes de Autorización.	Una de las Insatisfacciones de los usuarios se debe a los tiempos de espera o filas que deben realizar para autorizar un servicio. El objetivo de conocer los indicadores de respuesta es con el fin disminuir los tiempos de espera.	Revisión de Indicadores de Oportunidad en las autorizaciones e indicadores de tiempos de espera o fila en sala.	Revisar cumplimiento en el Historial de oportunidad en la autorización de servicios y tomar muestreo en sala para comparar los tiempos.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa	Formación formal y no formal para los Empleados	Vinculación de la Empresa en la formación de los Empleados.	Un empleado que sienta el apoyo de la empresa es un empleado Feliz, motivado, es más productivo, crea vínculos de largo plazo en la empresa, mejora su autoestima y mejora la cultura organizacional.	Establecer un Plan de formación para los empleados, destinando recursos en el presupuesto de la empresa.	Diseñar Planes de Formación y fortalecimiento de competencias organizacionales. Solicitar la aprobación y asignación de recursos en el presupuesto de la empresa.
		Incentivos por resultados	Definición de resultados y asignación de Incentivos	Una Técnica de motivación es un plan de Incentivos o reconocimiento por resultados.	Definir los resultados esperados y el plan de Incentivos.	Establecer resultados medibles por áreas y procesos. Definir el plan de Incentivos por el cumplimiento de los resultados
	Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores	Fortalecimiento de Competencias Organizacionales	Plan de Formación en Competencias Organizacionales	Un empleado que desarrolle las competencias organizacionales, es un empleado más productivo, mejora su autoestima y mejora la cultura organizacional.	Establecer un Plan de formación para los empleados, destinando recursos en el presupuesto de la empresa.	Diseñar Planes de Formación y fortalecimiento de competencias organizacionales. Solicitar la aprobación y asignación de recursos en el presupuesto de la empresa.

Fuente: Propia. Esquema Adaptado de la Metodología Project Strategy.

Tabla 23. Propuesta del Cuadro de Mando Integral COMPARTA EPS-S

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPARTA EPS-S							
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia de Medición	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mantener la viabilidad financiera de la empresa	Patrimonio Adecuado	<p>= $[0.08 \text{ Ingresos operacionales de los últimos 12 meses}] * \%(\text{Costos y Gastos netos} - \text{sinistros relativos a la cobertura de riesgos en salud})$</p> <p>Ingresos operacionales = (Unidades de pago por capitación + Recursos para acciones de Promoción y Prevención + cuotas moderadoras + copagos + valor reconocido para pago de incapacidades + los demás que determine la SuperSalud)</p>	\$76.772.872.000	Semestral	Anteriormente margen de solvencia. Esta condición se acredita en el patrimonio y tiene como propósito que la Entidad de acuerdo con los recursos que maneja acrediten un patrimonio que pueda respaldar su operación. Por lo tanto, las EPS deben en su patrimonio (que se denomina patrimonio técnico) acreditar el monto del patrimonio adecuado. Este patrimonio se acredita a través de cuentas patrimoniales y deducciones de dichas cuentas.	Fortalecimiento Patrimonial y de Solvencia
		Rotación de Cartera	= $360 / (\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio cuentas por cobrar})$	120 días	Mensual	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.	
	Crecer mediante alternativas estratégicas	Porcentaje incremento de nuevos afiliados al régimen contributivo	$[(\text{Afiliados al régimen contributivo en } n - \text{Afiliados al régimen contributivo en } n-1) / \text{Afiliados al régimen contributivo en } n-1] * 100$ n= Periodo analizado n-1 = Periodo anterior	≥60%	Mensual	Permite identificar el incremento de afiliados en la nueva línea de negocio del régimen contributivo, para ejercer acciones necesarias según los resultados obtenidos	Régimen Contributivo como Unidad de Negocio
		Valor Económico Agregado	<p>= Utilidad operacional después de impuestos - (Inversión Inicial * Costo de capital)</p> <p>Inversión Inicial (de activos indispensables para la operación de la EPS al inicio del periodo de evaluación)</p>	>\$0	Anual	<p>Es la rentabilidad libre neta, representa el crecimiento económico de la compañía, debido a que indica cuánto se puede crecer, después de que la empresa cumple con todos sus compromisos.</p> <p>Es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del accionista y los impuestos, lo cual permite calcular el verdadero beneficio económico de la empresa. El EVA tiene en consideración todos los costos financieros necesarios, no solo la carga financiera producida por la deuda externa, también se incluye la rentabilidad mínima que exigen los accionistas por el hecho de invertir en la empresa, por lo tanto, esta rentabilidad mínima exigida se considera un costo financiero adicional.</p> <p>Una empresa crea valor cuando los recursos generados superan el costo de los recursos.</p>	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPARTA EPS-S

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia de Medición	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Fidelizar los clientes	Porcentaje de usuarios de comparta que pasan al régimen contributivo y continúan con Comparta	(usuarios del subsidiado al contributivo con comparta/total de usuarios que pasaron del subsidiado al contributivo)*100	= 100%	Mensual	Este indicador permite medir el número de usuarios que pertenecen en comparta al régimen subsidiado y cuando consiguen trabajo y deben pasar al régimen contributivo deciden que comparta continúe siendo su EPS, sin irse a la competencia.	Quédese con COMPARTA EPS-S
	Aumentar la satisfacción del usuario por la prestación del servicio integrado	Porcentaje de Satisfacción de los usuarios	= (Puntos obtenidos/puntos posibles)*100	≥ 95%	Trimestral	Es un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa según la perspectiva del usuario, pues mide la satisfacción con el servicio recibido. Percepción que tienen los usuarios y sus familiares frente a la atención recibida durante todo el proceso de atención	
	Mejorar la recordación de la marca	Recordación Total Espontanea	(Número de usuarios que mencionan la marca / Total de usuarios que realizaron la encuesta)*100	≥ 80%	Anual	Indicador que mide todas las marcas mencionadas espontáneamente por el encuestado en una determinada categoría, sin considerar el orden de mención.	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Gestionar los recursos de forma eficiente	Porcentaje del costo sobre las ventas	Σ (Costo de los servicios / Ventas de los servicios) *100	≤92%	Semestral	Corresponde al costo que genera el servicio de Comparta; lo cual permite analizar aquellos aspectos en los que se puede influir o tomar acciones para mejorar los costos en los que se incurre para la prestación de las actividades.	Alianzas Estratégicas con proveedores de servicios de salud
		Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de RRHH	Σ [(Capacidad utilizada/Capacidad instalada de RRHH) *100%]	≥85%	Trimestral	Determina si la capacidad instalada de Recurso Humano se usa en su totalidad. Evalúa el desempeño de los recursos productivos.	
	Mejorar la calidad del Servicio	Oportunidad en la autorización de los servicios solicitados	Σ (tiempo entre la solicitud de la autorización y la autorización efectiva de la misma) / Total de solicitudes de autorización en el periodo	1 día	Mensual	Este indicador permite determinar la oportunidad con la cual la EPS emite la autorización de los servicios solicitados por los usuarios.	Oportunidad en Autorización de servicios
		Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos de Calidad	(No de metas cumplidas por los procesos de la empresa/ total de metas establecidas para los procesos de la empresa)*100	≥90%	Trimestral	Este indicador da a conocer el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para los procesos de la empresa, en busca de mejorar la calidad de todos y cada uno de los servicios prestados, que permitan la satisfacción de los usuarios y la mejora continua de los procesos de la organización.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPARTA EPS-S

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia de Medición	Descripción	Iniciativa
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa	Rotación de personal	$\{[(\text{Número de personas contratadas durante el período} + \text{Personas desvinculadas durante el mismo período})/2] * 100\} / [(\text{Número de trabajadores al comienzo del período} + \text{Número de trabajadores al final del período})/2]$	≤8%	Trimestral	La rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en el periodo de tiempo analizado. Llega a ser el efecto de algunas causas o acontecimientos que llegan a estar presentes al interior o exterior de la empresa.	Formación formal y no formal para los Empleados
		Clima Laboral	$(\% \text{Sentido de Pertenencia} + \% \text{Ambiente Laboral} + \% \text{Comunicaciones} + \% \text{Ambiente Físico})/4$	≥80%	Anual	El clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima influye en la satisfacción y motivación de los empleados, y en consecuencia en la productividad y los resultados	Incentivos por resultados
	Mejorar las habilidades o capacidades de los colaboradores	Porcentaje de colaboradores que han alcanzado altos niveles de competencia	$\Sigma[(\text{NCAN}/\text{NOCAN}) * \text{PC}]$ NCAN: Número de colaboradores con altos niveles de competencias en el cargo NOCAN: Número de colaboradores que se define deben alcanzar altos niveles de competencias acordes con las necesidades de formación requeridas para el excelente desempeño de sus labores. PC: Ponderación por cargo	≥85%	Semestral	Refleja el aumento del conocimiento de los empleados relacionado con las competencias necesarias para lograr la estrategia y representa el número de colaboradores que se deben capacitar, así como los expertos.	Fortalecimiento de Competencias Organizacionales
		Inversión en formación	$(\text{Dinero invertido en capacitaciones} / \text{Dinero presupuestado para capacitaciones}) * 100$	=100%	Semestral	Mide el dinero que invierte Comparta en formación en busca de mejorar las capacidades y la productividad de los colaboradores.	

7. CONCLUSIONES

Con la realización del diagnóstico se identificó que, aunque COMPARTA EPS-S, venía trabajando en el direccionamiento estratégico, y contaba con el propósito, misión y visión, no estaban definidos los objetivos, indicadores e iniciativas que permitieran materializar el direccionamiento planteado, existiendo falencias y poca evidencia de fortalezas en los mismos; por tal motivo, las áreas de la empresa funcionan independientemente y no como un sistema integrado.

Durante la realización del Cuadro de Mando Integral de COMPARTA EPS-S, bajo un enfoque de autogestión, los colaboradores participaron activamente en las distintas fases de realización, lo que garantiza el conocimiento y compromiso, dejando un camino marcado para el logro de los objetivos estratégicos trazados para la empresa.

Se logró que la alta dirección se involucrará en el proceso de diseño del Balanced Scorecard, lo que desencadenó que conozcan los aspectos por mejorar actuales, y con esto, lograr gran compromiso e interés de los mismos, en el correcto aprovechamiento de la herramienta diseñada.

La estructuración del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), bajo el direccionamiento estratégico de la institución, garantiza la alineación de la organización hacia la consecución de la estrategia a través de la definición de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, considerando la medición de los intangibles como la principal innovación de esta metodología, para lo cual se tomaron iniciativas estratégicas que permitan la materialización de los mismos.

La elaboración del mapa estratégico, representa una visión gráfica de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos definidos por la organización dentro de cada una de las perspectivas, con el fin de generar un fácil entendimiento y recordación de la estrategia por parte de todos los colaboradores.

Durante la definición de la propuesta de indicadores, se presentaron dificultades en la estructuración de algunas formulas, debido a que las mismas se encuentran basadas en las necesidades actuales y futuras que enfrenta la empresa por requisitos del Ministerio de Salud, quienes entregan una guía de los lineamientos que se deben seguir, pero no proporcionan asesoría o una información clara sobre los nuevos indicadores que debe medir la compañía.

Al incluir la medición de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se hizo necesario realizar un trabajo interdisciplinario, que permitiera plasmar en indicadores los objetivos que se habían planteado.

COMPARTA EPS-S tiene una gran oportunidad de negocio con la población del Régimen Contributivo, actualmente con poco esfuerzo y debido a la misma dinámica del sistema ha presentado un crecimiento exponencial de ésta población.

Con la Elaboración de la DOFA se encontró que COMPARTA EPS-S no está preparada para los cambios que está presentando el Sector Salud, debido a que dichos cambios fueron clasificados como debilidades o amenazas dentro del análisis realizado en la DOFA.

Mantener la Viabilidad Financiera de COMPARTA EPS-S se convierte en el principal Objetivo Estratégico para la Gerencia de la empresa, porque implica el cumplimiento de estándares normativos muy exigentes que determinan la permanencia de la empresa en el sector salud.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de COMPARTA EPS-S, aprovechar el compromiso que actualmente tienen los colaboradores con el Cuadro de Mando Integral, para continuar con la implementación del mismo, no quedando solo en su documentación y estructuración.

Asimismo, se recomienda a la Gerencia General de COMPARTA EPS-S, asignar a cada iniciativa un responsable, que sea el encargado de liderar las actividades de implementación, así como disponer de los recursos necesarios, que aseguren su materialización.

Dentro de la implementación del Balanced Scorecard deben tener presente que, para su éxito, se requiere una total participación de la alta dirección, y mantener el compromiso de los colaboradores, la cual se debe incentivar constantemente con el fin de tener un sistema de indicadores para probar, obtener retroalimentación y actualización de la estrategia de la institución.

Se recomienda a la Gerencia Operativa explotar la oportunidad que tiene la Empresa en el Régimen contributivo logrando que el 100% de la población del Subsidiado que pasa al Contributivo se quede con COMPARTA EPS-S, logrando mayores Ingresos por la diferencia de la UPC.

Con la elaboración de la Matriz DOFA se encontró que la Alta Gerencia de COMPARTA EPS-S debe convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas, debido a los constantes cambios que está presentando el Sistema de salud en Colombia, donde cada vez son más exigentes los requisitos para permanecer en el mercado.

Se recomienda a la Gerencia General asignar responsables que lideren las iniciativas propuestas con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas propuestas en los Indicadores del Cuadro de Mando Integral, asimismo la asignación de recursos para la ejecución de las mismas.

Se recomienda a la Gerencia Operativa la implementación de programas de formación para los colaboradores con el fin de fortalecer la cultura organizacional y disminuir la rotación de personal identificado en la DOFA como una debilidad.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA- ANDI. Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016. [en línea]. <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjirJCQ6ebNAhXC6x4KHQgyBXcQFggkMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.andi.com.co%2FDocuments%2FBalance2015%2FANDI%2520%2520Balance%25202015%2520y%2520Perspectivas%25202016F.compressed.pdf&usg=AFQjCNHqm35a6KooG3iNhj97k6rEXrjtyg>>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. BUILDING & IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD: Nine Steps to Success [en línea]. <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>>

FERNÁNDEZ A. EL BALANCED SCORECARD: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en: <<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>> [Consultado: 19 de noviembre de 2006].

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta edición. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 42p. (NTC 1486)

_____. Guía para la presentación de Referencias Bibliográficas. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1998. 13p. (NTC 4490).

ISORAITE Margarita, THE BALANCED SCORECARD METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE. En: Intellectual Economics 2008, No. 1(3), p. 18-28. Disponible en EBSCO HOST Research Databases.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997, 2da Edición. 321 p.(Biblioteca Principal Universidad Industrial de Santander; no.658.401 K 17c)

_____. Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004, 1era Edición. 503 p. (Biblioteca Principal Universidad Industrial de Santander; no.658.4012/ K17m)

_____. MEASURING THE STRATEGIC READINESS OF INTANGIBLE ASSETS. En: Harvard Business Review (2004).

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL Decreto número 2702 [en línea]. < https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Decretos.aspx > [citado el 05 de julio de 2016]

RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. Enfoque bajo Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. Segunda Edición. Bogotá. ICONTEC 2010. 211p. ISBN: 978-958-9383-90-2

TORO RESTREPO, Julio Ernesto. Hospital y Empresa. 3º edición. Medellín: Hospital Universitario San Vicente de Paúl, 2008. 468 p. ISBN: 978-958-98254-4-0