

PLAN ESTRATEGICO PARA LA RACIONALIZACION Y REDUCCION DE LOS
GASTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD
SOLSALUD EPS S.A.

MARIA AYDE AFANADOR MORENO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
NOVIEMBRE DE 2004
BUCARAMANGA

PLAN ESTRATEGICO PARA LA RACIONALIZACION Y REDUCCION DE LOS
GASTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD
SOLSALUD EPS S.A.

MARIA AYDE AFANADOR MORENO

PROYECTO DE MONOGRAFIA

DIRECTOR:
Dr. HERNAN PABON BARAJAS
COORDINADOR ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
NOVIEMBRE DE 2004
BUCARAMANGA

**A DIOS, MIS PADRES, HERMANOS
Y AMIGOS**

AGRADECIMIENTOS

Dra. NUBIA MARIA GUIZA TOVAR, GERENTE ADMINISTRATIVA DE SOLSLAUD EPS, por su colaboración y apoyo para el desarrollo de esta Monografía.

A todos los funcionarios de SOLSALUD EPS por su colaboración y por suministrar la información necesaria para el desarrollo de esta Monografía.

Dr. HERNANPABON BARAJAS, COORDINADOR ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA, Por su colaboración y asesoría.

A todas las personas que directa o indirectamente colaboraron en el desarrollo de esta Monografía.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 SOLIDARIA DE SALUD SOLSALUD EPS	4
1.2 FUNDAMENTO LEGAL	6
1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA	7
1.3.1 Misión de SOLSALUD EPS	7
1.3.2 Visión de SOLSALUD EPS	7
1.3.3 Valores Corporativos	7
1.3.4 Socios	8
1.3.5 Estructura de la Gerencia Administrativa	8
1.3.5.1 Misión de la Gerencia Administrativa	9
1.3.5.2 Visión de la Gerencia Administrativa	9
1.3.5.3 Estructura de la Dirección Administrativa	10
1.3.5.4 Objetivos de la Dirección Administrativa	11
1.3.5.5 Misión de la Dirección Administrativa	11
1.3.5.6 Visión de la Dirección Administrativa	11
1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	12
1.4.1 Cobertura y Población	15
1.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	28

1.5.1 Principales Sedes Administrativas a Nivel Nacional	28
1.6 TALENTO HUMANO	31
1.7 METAS ESTRATÉGICAS AÑO 2004	35
2. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	36
2.1 PRESENTACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS A NIVEL NACIONAL AÑO 2004	36
2.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2004 VS COMPORTAMIENTO DE USUARIOS AÑO 2004	44
2.3 PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 2004	50
2.4 ANÁLISIS DE LOS GASTOS EJECUTADOS VS LOS PRESUPUESTADOS	59
2.5 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS A REVALUAR	62
3. PLAN ESTRATÉGICO DE REDUCCIÓN Y CONTROL DEL GASTO PARA CADA FACTOR CRITICO DE REVALUACIÓN	65
3.1 ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN	65
3.1.1 Servicio Telefónico	65
3.1.1.1 Propuesta	65
3.1.2 Correo, Portes y Telegramas	70
3.1.2.1 Propuesta	70
3.1.3 Implementos de Aseo Y Cafetería	74

3.1.3.1	Propuesta	74
3.1.4	Utiles, Papelería y Fotocopias	89
3.1.4.1	Propuesta	89
3.2	FORMATOS DE CONTROL	93
3.2.1	Formatos de Control para el Factor Critico Servicio Telefónico	94
3.2.2	Formatos de Control para el Factor Critico Correo, portes y Telegramas	96
3.2.3	Formatos de Control para el Factor Critico Implementos de Aseo y Cafetería	98
3.2.4	Formatos de Control para el Factor Critico Utiles, Papelería y Fotocopias	100
4.	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y DEL PROCESO	102
4.1	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA CADA FACTOR CRITICO	102
4.1.1	Tipos de Indicadores	103
4.1.1.1	Indicadores de Eficiencia	103
4.1.1.2	Indicadores de Productividad	103
4.1.1.3	Indicadores de Consumo	103
4.1.2	Ficha Técnica de Indicadores para Servicio Telefónico	104
4.1.3	Ficha Técnica de Indicadores para Correo, Portes y Telegramas	106
4.1.4	Ficha Técnica de Indicadores para Implementos de Aseo y Cafetería	108

4.1.5	Ficha Técnica de Indicadores para Útiles, Papelería y Fotocopias	109
4.2	ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE CONTROL DEL GASTO	
	ADMINISTRATIVO EN EL FORMATO ESTABLECIDO	110
5.	RECOMENDACIONES	111
6.	CONCLUSIONES	112
	BIBLIOGRAFIA	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
• TABLA No. 1: Cobertura y Población de SOLSALUD EPS	16
• TABLA No. 2: Comparativo de los Gastos Administrativos Año 2004	44
• TABLA No. 3: Histórico de los Usuarios en el Año 2004	46
• TABLA No. 4: Comportamiento de los Usuarios en el Año 2004	47
• TABLA No. 5: Análisis de los Gastos Administrativos Presupuestados y Ejecutados (Análisis Horizontal)	59
• TABLA No. 6: Análisis de los Gastos Administrativos Presupuestados y Ejecutados (Análisis Vertical)	59

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
• GRAFICO No. 1: Histórico de los Gastos Administrativos	44
• GRAFICO No. 2: Comportamiento de Usuarios Año 2004	47

GLOSARIO

EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD (EPS): Las EPS`s de naturaleza (Publica, Privada o Mixta), de conformidad con la Ley 100 de 1993, tiene como objetivos la afiliación y registro de la población al sistema general de seguridad social en salud, el recaudo de las cotizaciones y la promoción, gestión y coordinación y control de los servicios de salud de las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), las cuales atiende a los afiliados y sus familias.

REGIMEN CONTRIBUTIVO: Forma de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud que regula la incorporación de las personas al sistema que se afilien al sistema mediante el pago de una cotización o un aporte económico previo el cual es financiado directamente por el afiliado o en concurrencia con el empleador.

REGIMEN SUBSIDIADO: Sistema de afiliación que regula la vinculación de las personas que no están en capacidad de cotizar al sistema, es decir que se aplicara a quienes se afilien a través del pago de una unidad de pago por capitación (UPC), subsidiada parcial o totalmente con recursos fiscales o del fondo de solidaridad y garantía.

PLAN OBLIGATORIO DE SALUD (POS): Se define como el conjunto de servicios de atención en salud y prestaciones económicas a que tienen derecho todo afiliado al régimen, en caso de necesitarlos. Sus contenidos están contenidos en el Acuerdo 008 del Consejo Nacional de Seguridad Social en salud y su forma de prestación normalizada y regulada en los manuales de procedimientos y guías de atención integral expedidos por el Ministerio de Salud.

COSTO: Son las erogaciones relacionadas con la producción de un Bien o Servicio.

GASTO: Coste de un recurso usado para crear un ingreso. El gasto es la cantidad en la cuenta de perdidas y ganancias como una deducción de los ingresos. El gasto no debe confundirse con el coste.

GASTO ADMINISTRATIVO: Los imputables a las fases administrativas y de elaboración de planes en una empresa.

INDICADORES: Mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía.

ESTRATEGIA: Líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficiencia a largo plazo de la organización.

FACTOR CRITICO: Son factores claves para el cumplimiento de los objetivos la misión, para el logro de la competitividad empresarial, o para alcanzar la efectividad Gerencial de una Empresa o de una área funcional

PLANIFICACION ADMINISTRATIVA: Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorias para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencia y los objetivos organizativos y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la Empresa, atreves del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos.

GERENCIA ESTRATEGICA: Un modelo del proceso Gerencial moderno Orientado a la competitividad y a la creación de valor.

RESUMEN

TITULO*: PLAN ESTRATEGICO PARA LA RACIONALIZACION Y REDUCCION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD SOLSALUD EPS S.A.

AFANADOR MORENO MARIA AYDE**

PLAN ESTRATEGICO; GASTOS ADMINISTRATIVOS; ESTRATEGIA DE CONTROL; INDICADORES DE GESTION; REDUCCION DE GASTOS.

La Gerencia Estrategia es un modelo de proceso gerencial moderno orientado a la competitividad y a la creación de valor, la cual es el marco de referencia para implementar estrategias adecuadas y efectivas para dar solución a un problema de Solidaria de Salud SOLSALUD EPS S.A. empresa que presenta un crecimiento de gastos administrativos por la apertura de mas de 220 oficinas a nivel nacional las cuales deben ser dotadas de los elementos necesarios para su buen funcionamiento y para que cumplan con la finalidad de la EPS que es la de

* Trabajo de Grado Monografía

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en alta Gerencia – Dr. HERNAN PABON

Administrar los aportes de sus afiliados en forma responsable y eficiente, garantizando los servicios medico-asistenciales y de prevención en calidad, cantidad, oportunidad y accesibilidad; a demás el rubro comprende un porcentaje del considerable del presupuesto de la Empresa en el ultimo año 2004 y es necesario su control.

Con el Acuerdo 0262 de Marzo 5 de 2004 del Ministerio de la Protección Social y el Consejo Nacional de Seguridad en Salud, en el Artículo 6º el cual estipula que los gastos administrativos al cierre de la vigencia fiscal del 2004 no podrán exceder el ocho por ciento (8%) del total de los ingresos operacionales, se hace necesario diseñar una estrategia de reducción para los gastos más representativos dentro del presupuesto y susceptibles de realizarles este procedimiento.

Se propone como objetivos, diseñar una estrategia para racionalizar los gastos administrativos, lograr una reducción con respecto al presupuesto de la organización y lograr una productividad tanto administrativa como financiera; identificar los factores críticos a reevaluarse; diseñar una estrategia de reducción y control para cada factor critico; Establecer indicadores de gestión para cada factor critico y el procedimiento de control.

Dentro de esta Monografía Usted encontrara el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos así:

Capitulo 1: Presentación y generalidades de la Empresa SOLSALUD EPS

Capitulo 2: - Análisis de gastos ejecutados Vs los presupuestados

- Factores críticos a reevaluarse según estudio del presupuesto

Capitulo 3: - Estrategia de reducción diseñada para cada factor critico

- Formatos de control diseñados para cada factor critico

Capitulo 4: - Indicadores diseñados para cada factor critico (productividad, eficiencia y consumo)

- Establecimiento del proceso de control

Capitulo 5: Recomendaciones

Capitulo 6: Conclusiones

Los factores críticos definidos sobre los cuales se diseño todo el plan estratégico son aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión porque en cada proceso existen una serie de factores que requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control integro de sus funciones y su operación; los indicadores de gestión evalúan el comportamiento de las actividades o factores críticos y permite tomar decisiones con respecto a ellos o al negocio en general.

El control en una organización permite disminuir la incertidumbre y obtener información oportuna para verificar el cumplimiento de los objetivos, igualmente permite la toma de decisiones y la evaluación de las mismas en la Alta Gerencia.

Se lograron los objetivos propuesto al inicio, igualmente se realizaron recomendaciones sobre, implementar los formatos de control diseñados para establecer los estándares y aplicar los indicadores de gestión también diseñados, replicar en cada Regional de la Empresa la estrategia de reducción y definir o establecer los responsables del levantamiento de la información, del control, la reducción y del proceso en general.

SUMMARY

TITLE*: STRATEGIC PLAN FOR RATIONALIZATION AND REDUCTION OF THE ADMINISTRATIVE EXPENSES IN THE HEALTH ASSOCIATE ENTERPRISE SOLSALUD EPS S.A.

AFANADOR MORENO MARIA AYDE**

KEY WORDS: STRATEGIC PLAN; ADMINISTRATIVE EXPENSES; REDUCTION OF EXPENSES; CONTROL STRATEGY; ACTION INDICATORS.

The strategic management, it's a model of a modern management orientated to the competitiveness and the creation of value. This is the reference frame, to implement suitable and effective strategies to give a solution to a SOLSALUD EPS S.A health associate problem. Enterprise that presents an increase of the administrative expenses, for the opening of more than 220 offices, in a national level. Which have to be provided with the necessary supplies for their suitable working and to fulfill with the EPS objective, that is to administrate the contributions of the members in a responsible and efficient way. With a medical-help services, and the prevention in

* Thesis work Monograph

**Enterprise and Industry studies school– High Administration Specialization – Dr. HERNAN PABON BARAJAS

quality, quantity, opportunity and accessible, guarantee; moreover, the rubro has a considerable percentage of the enterprise budget in the last year 2004 and his control it is necessary.

With March 5th 2004 social protection Ministry and the national health Security Council agreement. In the 6^o article which, specify the administrative expenses to the closing of the effective fiscal 2004 it won't exceed the eight percent (8%) total of the operational entries. It is necessary to design a reduction strategy for the more important expenses in the budget, which are susceptible to the implementation of this process.

It proposes as objectives; to design a strategy, to rationalize the administrative expenses, to accomplish a reduction in relation to the organization budget, to obtain an administrative and financial productivity; to identify the critical factors and reevaluate them; to design a strategy of reduction and control for each critical factor; to establish action indicators to each critical factor and the control process.

Within this monograph you will find the accomplishment of everyone of the propose objectives like this:

Chapter 1: SOLSALUD EPS enterprise's presentation and generalities

Chapter 2: - Executed expenses analysis Vs the estimated

- Critical factors to reevaluate according to the budget study

Chapter 3: - Reduction strategy designed to each critical factor

- Control format designed to each critical factor

Chapter 4: - Indicators designed to each critical factor (productivity,

efficiency and consume)

- Control process establishment

Chapter 5: Recommendations

Chapter 6: Conclusions

The defined critical factors, from which the entire strategic plan was designed, are the aspect that is necessary to maintain under control to gain the success of the action. Because in every process exists a series of factors which need to be monitor to guarantee an integral control of their functions, and their operation; the indicators of action evaluate the behavior of the activities or critical factors, and let to take decisions about them or to the business in general.

The control in an organization lets to decrease the uncertainty, and to obtain opportune information to verify the accomplishment of the objectives, in the same way lets to take decisions and the evaluation of them in the high administration.

The proposed objectives were accomplished in the beginning, in the same way recommendations were made, about how to implement control format designed, to

establish standards, and apply the action indicators also designed. To reply in every enterprise headquarter the reduction, define and establish the people who is responsible to collect the information, of control, of reduction and of the process in general.

INTRODUCCION

En el marco de la Constitución política de Colombia específicamente en el artículo 48, en el cual dice “ La seguridad social es un servicio publico de carácter obligatorio que se prestara bajo la dirección, coordinación y control del Estado.” , “la seguridad puede ser prestada por entidades publicas o privadas de conformidad con la ley.”¹; en los términos de la Ley 100 de 1993 la cual establece el Sistema General de Seguridad Social en salud, desarrolla los fundamentos que los rigen, determina su dirección y fundamento, sus normas administrativas, financieras y de control a las Entidades Promotoras de Salud (EPS`s), las cuales son responsables de la afiliación, y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del Fondo de Solidaridad y Garantía.

La función básica de estas Entidades es organizar y garantizar, directa o indirectamente la prestación del plan obligatorio de Salud a los afiliados.

En el departamento de Santander se creo una Empresa de este tipo denominada “SOLIDARIA DE SALUD SOLSALUD EPS S.A. “, la cual desarrolla procesos conducentes al mejoramiento de su gestión.

¹ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, ARTICULO 48

Con el fin de contribuir al mejoramiento de su gestión se desarrollara una estrategia para optimizar los recursos destinados a cubrir los gastos administrativos de la Sede Principal y las sucursales a nivel nacional de la Empresa; Labor que se desarrollara en la Dirección administrativa ubicada dentro de la Estructura Orgánica en la Gerencia Administrativa, Dirección recientemente creada para tal fin.

En este documento encontrara una reseña Histórica de la Empresa al igual que una descripción de lo que es la E.P.S., su fundamentación, su estructura orgánica, tanto de la Gerencia Administrativa como de la Dirección Administrativa y análisis de los gastos administrativos en lo que va corrido del año hasta Agosto de 2004 y los presupuestado, para determinar que factores son susceptibles de reevaluarse y que a su vez por el rubro que comprende dentro del presupuestos exigen una inmediata reevaluación.

Después de definir los factores críticos se diseña o se propone una serie de acciones con el fin de reducirlos y una estrategia de control que va desde diseñar unas hojas de trabajo o formatos para tal fin junto con los indicadores que permite evaluar el desempeño de cada factor.

Actualmente las Empresas logran una gestión eficaz, eficiente y productiva, diseñando sistemas de control que le permitan soportar la administración del

negocio y mantenerse informados oportunamente para la toma de decisiones y la aplicación de correctivos por esto SOLSALUD EPS desea incursionar en esta nueva tendencia en busca de la excelencia.

1. GENERALIDADES

1.1 SOLIDARIA DE SALUD SOLSALUD EPS S.A.

SOLSALUD EPS S.A., es una Entidad Promotora de Salud, autorizada desde 1996 mediante la Resolución No. 0478 de la Superintendencia de Salud, para la administración del Régimen Contributivo.

SOLSALUD EPS S.A. también ha incursionado exitosamente en la administración de los recursos del Régimen Subsidiado, debidamente autorizada por la Resolución No. 1155 del 17 de Septiembre de 1997.

Es una entidad creada por Organizaciones Sociales, Empresas industriales, Empresas del Sector Comercial y Entidades Sin Animo de Lucro.

La calidad en los servicios prestados y seriedad en el manejo de los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, están respaldados por la solidez financiera, científica, tecnológica y administrativa que permite su proyección y reconocimiento a nivel nacional.

Por la calidad, crecimiento, solidez y liderazgo de sus servicios médicos, SOLSALUD EPS S.A. es preferida por los Empresarios, Directivos, Académicos, Profesionales, tecnólogos, Empleados y sus familias.

Su área comercial esta conformada por profesionales especializados en la Ley 100/93 y su reglamentación, con el fin de brindar orientación y acompañamiento constante a sus afiliados.

Se encuentra en la búsqueda permanente de un servicio integral con excelencia, constituye la base de su crecimiento y compromiso con la satisfacción de sus usuarios.

Su sentido de solidaridad y responsabilidad social ha fundamentado el desarrollo de los servicios de salud en el régimen subsidiado, atendiendo un numero de usuarios en todo el territorio nacional.

SOLSALUD EPS S.A. está posicionada ente usuarios alcaldías, comunidades, proveedores y Entidades de Vigilancia y Control y eficiente en el manejo de los recursos públicos de salud.

Algunas de las ventajas que SOLSALUD EPS ofrece son:

- Cubrimiento nacional gracias a su extensa red de servicios.
- Oportunidad de elegir la IPS de su preferencia con una amplia gama de entidades de salud.
- Nuestro trabajo esta fundamentado en el concepto de medicina humanizada.
- Pago oportuno de Incapacidades y Licencias de Maternidad.
- Personal medico científico altamente capacitado
- El mejor Talento humano a su servicio.

1.2 FUNDAMENTO LEGAL

En el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, Ley 100 de 1993, que establece el sistema y desarrolla los fundamentos que la rigen y determinan su funcionamiento; esta Ley se creó en desarrollo del Artículo 48 de la Constitución política de Colombia que dice “El Sistema de Seguridad Social Integral debe organizarse y su dirección, coordinación y control esta a cargo del Estado”. Es así como en el artículo 177 de la Ley 100 de 1993 se encuentra el fundamento legal de la Entidades promotoras de Salud que tiene como función básica, organizar y garantizar de forma directa o indirecta, la prestación del plan Obligatorio de Salud a los afiliados.

Para el desarrollo de esta Monografía igualmente es necesario tener en cuenta el Decreto 046 de Enero de 2000, el cual garantiza y reglamenta la correcta aplicación y destino de los recursos del Sistema de Seguridad Social en salud. En uno de sus apartes dice textualmente: “Las entidades que tengan deudas con las instituciones prestadoras de servicios de salud, con plazo superior a 45 días, contados a partir de la fecha de presentación oportuna de la cuenta o la convenida para el pago, deberán destinar del total del flujo de recursos derivados de recuperación de cartera como de la Unidad de Pago por Capitación del Régimen Subsidiado, el 87% al pago de las instituciones prestadoras, sólo estando habilitadas para apropiarse el 13% de la

acreencia recuperada o el valor de la Unidad de Pago por Capitación como gasto administrativo, hasta tanto regularicen sus pagos con la red de prestadores, fecha a partir de la cual podrán apropiar los porcentajes adicionales, dentro de los límites legales.” Modificado por el Acuerdo 0262 de Marzo 05 de 2004 que dice en el artículo 6º “Gastos de Administradoras de Régimen Subsidiado. Al cierre de la vigencia fiscal del año 2004, los gastos de administración en ningún caso podrán exceder el ocho por ciento (8%) del total de los ingresos operacionales”

1.3 ESTRUCTURA ORGANICA

SOLSALUD EPS, es una organización empresarial que se caracteriza por presentar una estructura dinámica y flexible, orientada al seguimiento y mejoramiento continuo de la calidad en los procesos médicos y administrativos, para garantizar la satisfacción del usuario.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOLIDARIA DE SALUD

SOLSALUD EPS S.A



1.3.1 Misión de SOLSALUD EPS

Garantizar la seguridad social integral en salud a los afiliados y a sus familias, con un excelente equipo humano en alianzas con instituciones de alto nivel científico, tecnológico y de calidad.

1.3.2 Visión de SOLSALUD EPS

SOLSALUD será en el año 2008 una Entidad Promotora de Salud con presencia nacional, reconocida por su liderazgo en calidad, excelencia en la atención y contribución al desarrollo social de la Nación a través de la construcción de familias saludables.

1.3.3 Valores Corporativos

- RESPETO por la vida, la dignidad humana y el medio ambiente.
- ETICA en la aplicación de las practicas medicas y en el comportamiento personal.
- HONESTIDAD en la administración de los recursos y en su comportamiento personal e institucional.
- PAZ: Neutralidad frente a los actores del conflicto armado.
- TRABAJO EN QUIPO Y COMUNICACIÓN para lograr un alto desempeño organizacional y garantizar mejores resultados.
- COMPROMISO personal con la organización en el cumplimiento oportuno de los deberes adquiridos con nuestros usuarios, socios, proveedores, colaboradores y la sociedad.

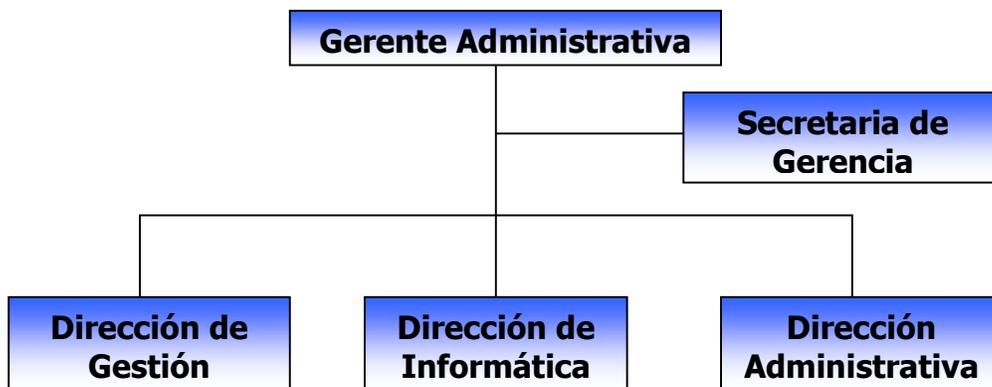
- CALIDAD EN LA ATENCION Y EL SERVICIO para satisfacer las necesidades en salud de nuestros afiliados y sus familias con personal médico científico, instituciones de salud y administración altamente calificada.
- RENTABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

1.3.4 Socios

SOLSALUD EPS S.A. Como sociedad anónima fue fundada y esta respaldada por organizaciones sociales e instituciones de salud y educación.

Entre sus socios más importantes están La FOSCAL, FINSEMA, UNION MEDICA, COOMULDESAN, SES, Clínica San Sebastián, EMCOSALUD, La Clínica del Mar, Servisalud y COOPROFESORES, entre otras.

1.3.5 Estructura de la Gerencia Administrativa



1.3.5.1 Misión de la Gerencia Administrativa

Proveer los recursos humanos, tecnológicos, materiales y de información, necesarios para lograr un adecuado ambiente laboral donde se promuevan los valores corporativos que conlleven al desarrollo personal, profesional y empresarial.

1.3.5.2 Visión de la Gerencia Administrativa

La Gerencia Administrativa, será para el año 2005 la gerencia que brinda el soporte y apoyo oportuno, ágil y de calidad requerido por cada un de las Gerencias de Area y de la Regionales de SOLSALUD EPS.

1.3.5.4 Objetivos de la Dirección Administrativa

- Brindar apoyo logístico a todas las dependencias de la Empresa.
- Controlar y reducir los gastos administrativos de la Organización para obtener mayores niveles de productividad y competitividad
- Salvaguardar la información histórica de la Empresa en el archivo central.
- Mantener un adecuado orden y aseo a las instalaciones físicas y localivas de la Empresa para lo cual brinda el soporte técnico necesario.
- Proveer los recursos administrativos necesarios para el desarrollo satisfactorio de las actividades de cada Dependencia de la Empresa.

1.3.5.5 Misión de la Dirección administrativa

Proveer los recursos de papelería, información histórica y soporte oportuno y necesario para el excelente funcionamiento de la planta física y el desarrollo de las actividades administrativas de cada área de la Organización.

1.3.5.6 Visión de la Dirección Administrativa

La DIRECCION ADMINISTRATIVA, para el año 2005 será el área mas organizada, con tiempos mínimos de respuesta a las necesidades administrativas de la Organización y logrará controlar y reducir los gastos de acuerdo a las metas estratégicas trazadas por la Organización.

1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

SOLSALUD EPS, ofrece a sus afiliados y usuarios la mejor alternativa para su salud y sus familias, mediante el POS que es el Plan de Beneficios en salud reglamentado por el sistema de Seguridad Social en salud y que SOLSALUD EPS, garantiza a todos sus afiliados. Este plan incluye:

- * Medicina General y Especializada
- * Servicio de Urgencias
- * Hospitalización y Cirugía de Baja, Media y alta Complejidad (Res.526/94)
- * Suministro de medicamentos contemplados en los acuerdos (83/93, 106/98 del CNSSS
- * Actividades de Protección Especializada y detección Temprana de alteraciones en salud (Res. 412/2000)
- Reconocimientos Económicos por: Incapacidades por enfermedad común, accidentes de tránsito y licencias de maternidad (para cotizantes)

Niveles de Atención

Nivel I

- Medicina general
- Odontología
- Urgencias

- Pequeña cirugía
- Atención de parto
- Ayudas diagnósticas: Radiografías, ecografía obstétrica. Laboratorio clínico
- Medicamentos especiales
- Acción de promoción y prevención

Nivel II

- Consulta especializada
- Cirugía de baja complejidad
- Hospitalización
- Laboratorio especializado
- Ecografías
- Electrocardiogramas
- Terapia física, respiratoria y ocupacional
- Nutrición
- Optometría

Nivel III

- Consulta especializada y Sub-especializada
- Laboratorio especializado

- Imagenología especializada
- Cirugía de alta y mediana complejidad

Nivel IV

- Enfermedades de alto costo como so: Tratamiento para cáncer (Radioterapia, Quimioterapia)
- Tratamiento hospitalización y quirúrgico de enfermedades congénitas, SIDA, Insuficiencia Renal, Transplante Renal, Corazón, de Cornea.
- Unidad de Cuidados Intensivos, reemplazos articulares, cirugía de trauma mayor, resonancia magnética (de acuerdo con el numero de semanas cotizadas exigidas por la ley para este tipo de patologías) (Res,5261 de 1994).

Cuotas Moderadoras

Para la utilización de algunos servicios médicos, la Ley establece el pago de cuotas moderadoras que tiene por finalidad fomentar una cultura del uso racional de los servicios, pero en ningún momento impedir su utilización.

Algunos servicios sujetos al cobro de cuotas moderadoras son: Consulta externa medica, odontológica, paramédica y de medicina alternativa aceptada, se excluyen del pago los controles y las actividades de protección Especifica y Detección Temprana de Alteraciones en Salud, consulta medica

especializada, servicio de laboratorio clínico, suministro de medicamentos, Imagenología, odontología.

A demás SOLSALUD EPS ofrece a sus afiliados los siguientes beneficios:

- Amplia red de servicios a nivel nacional, lo cual permite acceso fácil y oportuno.
- Contamos con diferentes IPS'S de libre elección para el Usuario.
- Personal medico – científico idóneo y altamente calificado.
- Pago puntual de licencias de maternidad e incapacidades.
- Su trabajo esta fundamentado en el concepto de medicina humanizada.
- El mejor Talento Humano a su servicio.

1.4.1 Cobertura y Población

- **COBERTURA**

SOLSALUD EPS en sus inicios (1996) solo tenia cobertura en el departamento de Santander, en los municipios de: Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Giron, Lebrija, Sabana de Torres, Barrancabermeja, San Vicente, Zapatoca, puerto Wilches, Velez, Barbosa, Puente nacional, Cimitarra, mogotes, Oiba, Suaita, Guadalupe, Simacota; esta fue la cobertura que autorizo el Ministerio de Salud en esta época hoy

Ministerio de la Protección social y la Superintendencia de Salud Nacional en el año de 1996.

Para el año 2001 SOLSALUD EPS se había extendido a los departamentos vecinos como: Norte de Santander, Cesar, Boyacà, y a ciudades importantes como Santa Fe de Bogotá, Villavicencio y Neiva.

Hoy año 2004 SOLSALUD EPS, se encuentra extendida por casi todo el territorio naciones en los siguientes Departamentos donde se cuentan con oficinas tanto en la Ciudad capital de cada uno como en varios de los municipios a donde otras EPS no han llegado, siendo esta una ventaja de la Empresa: Atlántico, Magdalena, Bolívar, Cesar, Guajira, Antioquía, Cundinamarca, Boyacà, Santander, Norte de Santander, Caldas, Tolima, Meta, Arauca, Caqueta, Huila, Córdoba y Sucre.

TABLA No. 1

COBERTURA Y POBLACION DE SOLSLAUD EPS

	MUNICIPIO
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - APARTADO
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - ARBOLETES
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - CAREPA
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - CHIGORODO
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - MUTATA
APARTADO – URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - NECOCLI
APARTADO - URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - SAN JUAN DE URABA
APARTADO - URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - SAN PEDRO DE URABA
APARTADO - URABA ANTIOQUEÑO	ANTIOQUIA - TURBO
APARTADO - URABA	

ANTIOQUEÑO	
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - BARANOA
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - BARRANQUILLA
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - CAMPO DE LA CRUZ
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - MALAMBO
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - PUERTO COLOMBIA
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - SABANAGRANDE
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - SABANALARGA
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - SANTO TOMAS
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - SOLEDAD
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - TUBARA
BARRANQUILLA - DEP.ATLANTICO	ATLANTICO - USIACURI
BARRANQUILLA – DEP.ATLANTICO	
BOGOTA - REG.CENTRO	BOGOTA - BOGOTA D.C.
BOGOTA - REG.CENTRO	CALDAS - LA DORADA
BOGOTA - REG.CENTRO	CALDAS - MARQUETALIA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - AGUA DE DIOS
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ALBAN
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ANAPOIMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ANOLAIMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - APULO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ARBELAEZ
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - BOJACA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CACHIPAY
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CAJICA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CAPARRAPI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CAQUEZA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CARMEN DE CARUPA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CHIA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CHOACHI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CHOCONTA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - CUCUNUBA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - EL COLEGIO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - EL PEÑON
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - FACATATIVA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - FOMEQUE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - FUNZA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - FUQUENE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - FUSAGASUGA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GACHALA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GACHANCIPA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GACHETA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GAMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GIRARDOT

BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUACHETA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUADUAS
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUASCA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUATAVITA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUAYABETAL
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - GUTIERREZ
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - JERUSALEN
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - JUNIN
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - LA CALERA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - LA MESA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - LA PALMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - LA VEGA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - LENGUAZAQUE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - MACHETA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - MADRID
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - MANTA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - MOSQUERA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - NEMOCON
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - NILO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - NOCAIMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - PACHO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - PAIME
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - PANDI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - QUEBRADANEGRA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - QUETAME
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - RICAURTE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - S.ANTONIO TEQUENDAMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SAN CAYETANO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SAN FRANCISCO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SAN JUAN DE RIO SECO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SASAIMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SESQUILE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SIBATE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SILVANIA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SIMIJACA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SOACHA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SOPO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SUBACHOQUE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SUSAS
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - SUTATAUSA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TABIO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TAUSA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TENA

BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TENJO
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TIBIRITA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TOCAIMA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TOCANCIPA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - TOPAIPI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - UBALA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - UBATE
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - UTICA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - VIANI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - VILLAGOMEZ
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - VILLAPINZON
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - VILLETA
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - YACOPI
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ZIPACON
BOGOTA - REG.CENTRO	CUNDINAMARCA - ZIPAQUIRA
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - CARMEN DE APICALA
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - CUNDAY
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - ESPINAL
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - FLANDES
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - MARIQUITA
BOGOTA - REG.CENTRO	TOLIMA - MELGAR
BOGOTA - REG.CENTRO	
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - ARENAL
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - BARRANCO DE LOBA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - HATILLO DE LOBA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - MAGANGUE
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - MOMPOS
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - RIO VIEJO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - SAN MARTIN DE LOBA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - SAN PABLO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - SANTA ROSA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - SANTA ROSA DEL SUR
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	BOLIVAR - SIMITI
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - AGUACHICA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - GONZALEZ
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - LA GLORIA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - RIODEORO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - SAN ALBERTO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	CESAR - SAN MARTIN
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	MAGDALENA - EL BANCO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	MAGDALENA - GUAMAL
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - AGUADA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - ALBANIA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - ARATOCA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BARBOSA

BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BARICHARA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BARRANCABERMEJA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BETULIA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BOLIVAR
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - BUCARAMANGA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CABRERA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CALIFORNIA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CAPITANEJO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CARCASI
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CEPITA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CERRITO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CHARALA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CHARTA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CHIMA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CHIPATA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CIMITARRA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CONCEPCION
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CONFINES
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CONTRATACION
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - COROMORO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - CURITI
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - EL CARMEN
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - EL PEÑON
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - EL PLAYON
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - ENCISO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - FLORIAN
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - FLORIDABLANCA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - GALAN
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - GAMBITA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - GIRON
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - GUACA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - GUADALUPE
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - JESUS MARIA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - LA BELLEZA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - LA PAZ
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - LANDAZURI
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - LEBRIJA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - LOS SANTOS
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - MACARAVITA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - MALAGA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - MATANZA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - MOGOTES
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - MOLAGAVITA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - OIBA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - ONZAGA

BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PARAMO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PIEDECUESTA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PINCHOTE
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PUENTE NACIONAL
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PUERTO PARRA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - PUERTO WILCHES
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - RIONEGRO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SABANA DE TORRES
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN ANDRES
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN BENITO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN GIL
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN JOAQUIN
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN JOSE DE MIRANDA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN MIGUEL
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SAN VICENTE DE CHUCURI
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SIMACOTA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SOCORRO
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SUAITA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SUCRE
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - SURATA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - TONA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - VALLE DE SAN JOSE
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - VELEZ
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - VETAS
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - VILLANUEVA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	SANTANDER - ZAPATOCA
BUCARAMANGA - REG.ORIENTE	
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - ARJONA
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - CARTAGENA
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - CLEMENCIA
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - EL CARMEN DE BOLIVAR
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - MARGARITA
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - SANTA CATALINA
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - TALAIGUA NUEVO
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	BOLIVAR - TURBACO
CARTAGENA - DEP.BOLIVAR	
CIENAGA - CIENAGA-ZONA BANANERA	MAGDALENA - CHIVOLO
CIENAGA - CIENAGA-ZONA BANANERA	MAGDALENA - CIENAGA
CIENAGA - CIENAGA-ZONA BANANERA	MAGDALENA - ZONA BANANERA
CIENAGA - CIENAGA-ZONA BANANERA	
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	ARAUCA - ARAUCA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	ARAUCA - SARAVERENA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	ARAUCA - TAME
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - ABREGO

CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - CACHIRA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - CHINACOTA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - CONVENCION
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - CUCUTA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - EL ZULIA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - HACARI
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - LA ESPERANZA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - LA PLAYA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - LABATECA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - LOS PATIOS
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - OCAÑA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - PAMPLONA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - PAMPLONITA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - SALAZAR
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - SARDINATA
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - TIBU
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - TOLEDO
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - VILLA CARO
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	NORTE DE SANTANDER - VILLA DEL ROSARIO
CUCUTA - DEP.NORTE DE SDER	
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - BELEN DE LOS ANDAQUIES
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - CARTAGENA DEL CHAIRA
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - EL DONCELLO
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - EL PAUJIL
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - FLORENCIA
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - LA MONTANITA
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - PUERTO RICO
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - SAN JOSE DE FRAGUA
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - SAN VICENTE DEL CAGUAN
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CAQUETA - SOLANO
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	CASANARE - YOPAL
FLORENCIA - DEP.CAQUETA	
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ALPUJARRA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ALVARADO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - AMBALEMA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ANZOATEGUI
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ATACO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - CAJAMARCA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - CASABIANCA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - CHAPARRAL
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - COELLO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - COYAIMA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - DOLORES
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - FALAN

IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - FRESNO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - GUAMO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - HERVEO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - HONDA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - IBAGUE
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ICONONZO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - LERIDA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - LIBANO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - MURILLO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - NATAGAIMA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ORTEGA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - PALOCABILDO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - PLANADAS
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - PRADO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - PURIFICACION
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - RIOBLANCO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - RONCESVALLES
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - ROVIRA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - SALDAÑA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - SAN ANTONIO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - SAN LUIS
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - SANTA ISABEL
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - VALLE DE SAN JUAN
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - VENADILLO
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - VILLA HERMOSA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	TOLIMA - VILLARRICA
IBAGUE - DEP.TOLIMA	
MANIZALES - DEP.CALDAS	CALDAS - BELALCAZAR
MANIZALES - DEP.CALDAS	CALDAS - CHINCHINA
MANIZALES - DEP.CALDAS	CALDAS - MANIZALES
MANIZALES - DEP.CALDAS	CALDAS - SAMANA
MANIZALES - DEP.CALDAS	CALDAS - VICTORIA
MANIZALES - DEP.CALDAS	
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - AMAGA
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - BELLO
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - DABEIBA
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - ENVIGADO
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - FREDONIA
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - GUARNE
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - ITAGUI
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - LA CEJA
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - LA UNION
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - MARINILLA
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - MEDELLIN
MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	ANTIOQUIA - RIONEGRO

MEDELLIN - DEP.ANTIOQUIA	
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - CANALETE
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - CERETE
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - CHINU
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - LORICA
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - LOS CORDOBAS
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - MONTELIBANO
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - MONTERIA
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - PLANETA RICA
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - SAHAGUN
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - SAN PELAYO
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - TIERRALTA
MONTERIA - DEP.CORDOBA	CORDOBA - VALENCIA
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - GALERAS
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - SAMPUES
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - SAN PEDRO
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - SINCE
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - SINCELEJO
MONTERIA - DEP.CORDOBA	SUCRE - SUCRE
MONTERIA - DEP.CORDOBA	
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - ACEVEDO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - AGRADO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - AIPE
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - ALGECIRAS
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - ALTAMIRA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - BARAYA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - CAMPOALEGRE
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - COLOMBIA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - GARZON
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - GIGANTE
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - GUADALUPE
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - HOBO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - IQUIRA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - ISNOS
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - LA ARGENTINA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - LA PLATA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - NATAGA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - NEIVA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - OPORAPA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - PAICOL
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - PALERMO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - PALESTINA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - PITAL
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - PITALITO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - RIVERA

NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - SALADOBLANCO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - SAN AGUSTIN
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - SANTA MARIA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - SUAZA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - TARQUI
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - TELLO
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - TERUEL
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - TESALIA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - TIMANA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - VILLAVIEJA
NEIVA - DEP.HUILA	HUILA - YAGUARA
NEIVA - DEP.HUILA	
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	MAGDALENA - ARACATACA
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	MAGDALENA - ARIGUANI
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	MAGDALENA - FUNDACION
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	MAGDALENA - PLATO
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	MAGDALENA - SANTA MARTA
SANTA MARTA - DEP.MAGDALENA	
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - ARCABUCO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - CHIQUINQUIRA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - CHITARAQUE
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - CORRALES
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - DUITAMA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - EL COCUY
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - GARAGOA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - GUATEQUE
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - MONGUA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - MONIQUIRA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - PAIPA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - PAZ DE RIO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - RAMIRIQUI
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SAMACA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SAN JOSE DE PARE
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SAN LUIS DE GACENO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SANTA MARIA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SANTA ROSA DE VITERBO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SATIVANORTE
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SATIVASUR
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SOCHA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SOCOTA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - SOGAMOSO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TASCO
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TIBASOSA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TOCA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TOPAGA

TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TUNJA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - TUTA
TUNJA - DEP.BOYACA	BOYACA - VILLA DE LEYVA
TUNJA - DEP.BOYACA	
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - ASTREA
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - BOSCONIA
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - CHIRIGUANA
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - CODAZZI
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - CURUMANI
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - EL COPEY
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - EL PASO
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - LA JAGUA DE IBIRICO
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - PAILITAS
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - PELAYA
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - TAMALAMEQUE
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	CESAR - VALLEDUPAR
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	LA GUAJIRA - URIBIA
VALLEDUPAR - DEP.CESAR-GUAJIRA	
VILLAVICENCIO - DEP.META	GUAVIARE - EL RETORNO
VILLAVICENCIO - DEP.META	GUAVIARE - MIRAFLORES
VILLAVICENCIO - DEP.META	GUAVIARE - SAN JOSE DEL GUAVIARE
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - ACACIAS
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - CASTILLA LA NUEVA
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - CUMARAL
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - GRANADA
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - GUAMAL
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - LA URIBE
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - PUERTO CONCORDIA
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - PUERTO GAITAN
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - PUERTO LOPEZ
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - PUERTO RICO
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - RESTREPO
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - SAN CARLOS GUAROA
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - SAN JUAN DE ARAMA
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - SAN MARTIN
VILLAVICENCIO - DEP.META	META - VILLAVICENCIO
VILLAVICENCIO - DEP.META	
	TOTALES

*FUENTE: Gerencia Administrativa de SOLSALUD EPS

- **POBLACION**

La población a la cual SOLSALUD EPS dirige sus servicios esta dividida en la que pertenece al Régimen Contributivo quienes se vinculan a través del pago de una cotización individual y familiar que se denomina independiente, o un aporte económico previo financiado directamente entre este y su Empleador, (a Agosto de 2004 existen 240.814) afiliados a este régimen.

La población perteneciente al Régimen Subsidiado su vinculación se hace a través del pago de una cotización (UPC) subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales, de solidaridad o recursos propios de los Entes territoriales; es importante resaltar que este Régimen tienen como propósito financiar la atención en salud a las personas pobres y vulnerables y sus grupos familiares que no tiene capacidad de cotizar, actualmente a Agosto de 2004 existen 751.597 afiliados a este Régimen para un total general en la EPS entre los dos Regímenes de (992.411) afiliados a nivel Nacional.

1.5 UBICACIÓN GEOGRAFICA

La Sede Nacional de SOLSALUD EPS S.A. se encuentra domiciliada en el Departamento de Santander en la Ciudad de Bucaramanga en la Carrera 26 No. 30-70 Barrio Mejoras Publicas, frente al “PARQUE DE LOS NIÑOS”.

Cuenta con sedes administrativas en las capitales de los siguientes Departamentos Atlántico, Magdalena, Bolívar, Cesar, Guajira, Antioquía, Cundinamarca, Boyacà, Santander, Norte de Santander, Caldas, Tolima, Meta, Arauca, Caqueta, Huila, Córdoba y Sucre.

1.5.1 Principales Sedes Administrativas a Nivel Nacional

- Bucaramanga Sede Nacional

Carrera 26 No. 30-70 Tel. 6352211 – 6358610

- Oficina Bucaramanga – Regional oriente

Calle 48 No. 33-09 tel. 6576611 – 6576624

- Oficina Bogotá

PALERMO Av. 42 No. 21-08 Tel. 2451706 – 2458417 – 2456509

GALERIAS Calle 51 No. 28-73 Tel. 3786777 – 3786793 – 3786794

- Oficina Apartadó

Calle 100F No. 107-47 Tel. 8287227 – 8287327

- Oficina Barranquilla

Cra. 52 No. 79-229 Tel. 3786777- 3786793 – 3786794

- Oficina Cartagena

Calle real de Manga No. 19-26 Tel. 6606248 – 6604860 – 6604303

- Oficina Cúcuta

Calle 13 No. 2E-35 Barrio Caobos Tel. 5723154 – 5730785

- Oficina Florencia

Calle 15 No. 15-06 Tel. 432959

- Oficina Ibagué

Calle 36 No. 4D-08 Barrio Cadiz Tel. 2657213 – 2642487

- Oficina Manizales

Cra. 23 No. 55-45 Avenida Santander Tel. 8820471 – 8820482

- Oficina Montería

Cra. 8 No. 27-60 Tel. 7817372

- Oficina Neiva

Cra. 11 No. 6-12 Tel. 8714355 – 8722702

- Oficina Tunja

Cra. 9 No. 22-28 Tel. 7423435

- Oficina Santa Marta

Calle 29 No. 15-97 Local 3 Tel . 4314141

- Oficina Saravena

Calle 28 No. 19^a-50 Tel. 8891259

- Oficina Valledupar

Calle 15 No. 16-06 Tel. 5600204 – 5600158

- Oficina Villavicencio

Calle 33^a No. 37-33/37 Barrio Barzal Tel. 6725717 – 6674891

- Oficina Medellín

Calle 56 No. 43-14 Tel 2540592 - 2843459

Para un total de 250 oficinas a nivel Nacional incluidas las sedes antes mencionadas.

1.6 TALENTO HUMANO

El Talento Humano en una Empresa es el factor o recurso más importante pues son quienes aportan su trabajo, conocimiento y compromiso en el logro de los objetivos de esta; Es por esto, que SOLSALUD EPS cuenta con un equipo de profesionales de excelente calidad, comprometidos y funcionarios de base que realizan su trabajo con profesionalismo y calidad, actualmente existen 750 funcionarios directos a nivel nacional, mas los empleos indirectos que proveen.

A continuación se plantea el perfil del funcionario SOLSALUD EPS

1. Estructura y Rasgos profesionales

Sexo

Es Indiferente pero en caso que la función implique atención al público preferiblemente se tiene en cuenta personal femenino.

Estado Civil

Indiferente.

Edad

Con miras a proyectar una imagen de juventud, dinamismo y progreso, se busca en la selección candidatos con estas características. Estos requerimientos adquieren mayor fuerza en cargos de atención al público.

Educación

Esta se determinara de acuerdo con el perfil del cargo específico.

2. Destreza Técnica y Conocimiento

Experiencias

Preferiblemente con experiencia en el sector, esta se determina de acuerdo con el perfil del cargo específico y tiene que ver con el tiempo y clase de practica ejercida.

3. Principios y Rasgos de Personalidad

El funcionario SOLSALUD EPS, debe estar guiado por los siguientes principios:

- Honestidad
- Etica profesional
- Respeto
- Sentido de pertenencia
- Lealtad
- Responsabilidad y compromiso

Los rasgos de personalidad inherentes al funcionario SOLSALUD EPS deberán ser:

- Asertividad

- Asimilación y compromiso ante las normas
- Capacidad de análisis, asociación y síntesis
- Equilibrio y seguridad personal
- Capacidad para relacionarse y comunicarse adecuadamente
- Prudencia
- Competitividad
- Afiliación institucional
- Dinamismo
- Discreción
- Disposición y entrega
- Empatía
- Objetividad
- Persistencia
- Recursividad e iniciativa

4. Cultura Corporativa

- Desenvolverse dentro de una filosofía de calidad, control, servicio y mejoramiento
- Capacidad de trabajo en equipo
- Apertura a la implementación y uso de nuevas tecnologías
- Desenvolverse dentro de una cultura de ahorro y austeridad

Claves del Éxito de la Gente de SOLSALUD EPS:

- El funcionario SOLSALUD proyecta una impresión favorable y positiva entre otros que genere confianza y seguridad por su excelente presentación personal, modales, expresión corporal, desenvolvimiento y control
- El funcionario SOLSALUD comprende y contribuye al logro de una cultura participativa, enfocada a la realización de los objetivos planteados.
- El funcionario SOLSALUD detecta, busca alternativas de solución y hace seguimiento a la solución del problema
- El funcionario SOLSALUD juega limpio, se comporta éticamente y moralmente desde el principio
- Como resultado se atrae y conserva funcionarios íntegros, dinámicos, capacitados con actitud de servicio, orientados al logro de los objetivos y la impresión que proyecten debe ser favorable y positiva
- El funcionario exitoso es feliz, que hace a su entorno feliz y logra familias saludables.

1.7 METAS ESTRATEGICAS AÑO 2004

A) Financieras y de Crecimiento

- Cumplir con los ingresos presupuestados mensualmente
- Aumentar el porcentaje de cartera sana
- Controlar los costos y gastos de la Organización para obtener mayores niveles de productividad y competitividad

B) Clientes y Mercadeo

- Aumentar la participación en el mercado del Régimen Contributivo y Subsidiado
- Posicionar la imagen institucional
- Reducir el porcentaje de retiros

C) Procesos

- Mejorar la eficiencia de los procesos
- Obtener la Certificación ISO 9000

D) Gente y Tecnología

- Implementar una cultura corporativa orientada a los resultados y con enfoque de servicio al usuario
- Automatizar e integrar los procesos operativos y toma de decisiones

2. ANALISIS DEL CRECIMIENTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 Presentación de los Gastos Administrativos a Nivel Nacional del Año

2004

SOLSALUD EPS GASTOS ADMINISTRATIVOS ENERO DE 2004 (Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL(Nomina)	138.056	280.298	418.354
CAPACITACION			0
HONORARIOS	15.781	32.040	47.820
IMPUESTOS	86	175	261
ARRENDAMIENTOS	15.061	30.576	45.637
Construcciones y Edificaciones	12.301	24.974	37.275
Administración de Inmuebles	83	167	250
Arrendamiento Equipos	2.677	5.435	8.112
Arrendamiento Vehículos			0
SEGUROS	6	12	18
SERVICIOS	57.120	115.971	173.091
Aseo y Vigilancia	1.215	2.468	3.683
Acueducto y Alcantarillado	618	1.255	1.873
Energía Eléctrica	4.141	8.407	12.548
Teléfonos	25.622	52.021	77.643
Correo, portes y Telegramas	9.501	19.289	28.790
Transporte, Fletes y Acarreos	1	2	3
Gas	9	19	28
Publicidad y Publicaciones			0
Intercomunicación de Sedes	4.535	9.207	13.742
Gastos de Personal (Cooperativa)	11.478	23.303	34.781
GASTOS LEGALES	36	73	109
MTO Y REPARACIONES	721	1.464	2.185
ADECUACION E INSTALACION	436	886	1.322
GASTOS DE VIAJE	1.861	3.779	5.640
DEPRECIACION	15.189	30.838	46.027
AMORTIZACION	41.051	83.347	124.398
GASTOS DIVERSOS	22.377	45.436	67.813
Implementos de aseo y cafetería	1.853	3.763	5.616
Útiles, Papelería y Fotocopias	9.780	19.857	29.637
Libros, suscripciones, periódicos	7	15	22
Gastos de Representación y Rel	972	1.974	2.946
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	7.405	15.035	22.440
Casino y Restaurante	2.360	4.792	7.152
Otros Gastos Diversos			
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	307.781	624.895	932.675

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
FEBRERO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS DE PERSONAL	144.177	361.777	505.954
CAPACITACION	0	0	0
HONORARIOS	17.531	35.593	53.124
IMPUESTOS	442	114	556
ARRENDAMIENTOS	9.590	33.635	43.225
Construcciones y Edificaciones	9.240	32.791	42.031
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	272	672	944
Arrendamiento Vehículos	0	0	0
SEGUROS	0	24.382	24.382
SERVICIOS	36.411	83.672	120.083
Aseo y Vigilancia	639	1.013	1.652
Acueducto y Alcantarillado	331	1.211	1.542
Energía Eléctrica	3.333	6.310	9.643
Teléfonos	14.694	30.020	44.714
Correo, portes y Telegramas	5.343	16.038	21.381
Transporte, Fletes y Acarreos	0	420	420
Gas	12	18	30
Publicidad y Publicaciones	98	199	297
Intercomunicación de Sedes	1.245	2.528	3.773
Gastos de Personal (Cooperativa)	10.716	25.915	36.631
GASTOS LEGALES	272	147	419
MTO Y REPARACIONES	901	1.913	2.814
ADECUACION E INSTALACION	515	621	1.136
GASTOS DE VIAJE	3.585	10.002	13.587
DEPRECIACION	10.639	35.618	46.257
AMORTIZACIÓN	56.341	56.746	113.087
GASTOS DIVERSOS	28.709	54.255	82.964
Implementos de aseo y cafetería	2.752	5.079	7.831
Útiles, Papelería y Fotocopias	11.443	26.340	37.783
Libros, suscripciones, periódicos	125	142	267
Gastos de Representación y Rel	1.718	1.597	3.315
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	11.449	20.351	31.800
Casino y Restaurante	1.186	661	1.847
Otros Gastos Diversos	36	85	121
PROVISION CARTERA	0	300.000	300.000
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	309.114	998.474	1.307.587

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
MARZO DE 2004
Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS DE PERSONAL	137.478	345.825	483.303
CAPACITACION	1.781	3.615	5.396
HONORARIOS	21.344	43.335	64.679
IMPUESTOS	13	416	429
ARRENDAMIENTOS	49.214	98.761	147.975
Construcciones y Edificaciones	10.104	19.460	29.564
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	8.672	17.489	26.161
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	0	7.346	7.346
SERVICIOS	52.690	125.045	177.735
Aseo y Vigilancia	1.097	2.508	3.605
Acueducto y Alcantarillado	431	713	1.144
Energía Eléctrica	2.169	2.978	5.147
Teléfonos	16.853	30.932	47.785
Correo, portes y Telegramas	18.452	55.384	73.836
Transporte, Fletes y Acarreos	0	0	0
Gas	18	48	66
Publicidad y Publicaciones	515	1.225	1.740
Intercomunicación de Sedes	1.426	2.893	4.319
Gastos de Personal (Cooperativa)	11.729	28.364	40.093
GASTOS LEGALES	664	1.463	2.127
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.191	5.038	7.229
ADECUACION E INSTALACION	523	1.086	1.609
GASTOS DE VIAJE	8.972	17.171	26.143
DEPRECIACION	11.581	36.673	48.254
AMORTIZACIÓN	73.330	51.670	125.000
GASTOS DIVERSOS	44.850	78.851	123.701
Implementos de aseo y cafetería	3.531	6.257	9.788
Útiles, Papelería y Fotocopias	22.939	49.348	72.287
Libros, suscripciones, periódicos	1.229	2.341	3.570
Gastos de Representación y Rel	7.029	3.257	10.286
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	8.426	14.449	22.875
Casino y Restaurante	1.681	3.168	4.849
Otros Gastos Diversos	15	31	46
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	404.631	816.295	1.220.926

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
ABRIL DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	134.896	338.491	473.387
CAPACITACION	703	1.427	2.130
HONORARIOS	22.530	43.842	66.372
IMPUESTOS	10	20	30
ARRENDAMIENTOS	41.290	90.840	132.130
Construcciones y Edificaciones	8.153	23.289	31.442
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	2.699	5.739	8.438
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	0	0	0
SERVICIOS	58.391	92.133	150.524
Aseo y Vigilancia	2.494	1.365	3.859
Acueducto y Alcantarillado	370	565	935
Energía Eléctrica	3.347	4.617	7.964
Teléfonos	32.381	42.278	74.659
Correo, portes y Telegramas	5.562	10.957	16.519
Transporte, Fletes y Acarreos	60	30	90
Gas	0	21	21
Publicidad y Publicaciones	0	0	0
Intercomunicación de Sedes	1.660	2.030	3.690
Gastos de Personal (Cooperativa)	12.517	30.270	42.787
GASTOS LEGALES	73	126	199
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	903	1.567	2.470
ADECUACION E INSTALACION	803	1.655	2.458
GASTOS DE VIAJE	3.264	7.656	10.920
DEPRECIACION	15.484	31.436	46.920
AMORTIZACIÓN	70.704	48.842	119.546
GASTOS DIVERSOS	32.730	31.524	64.254
Implementos de aseo y cafetería	1.224	1.870	3.094
Útiles, Papelería y Fotocopias	10.019	23.278	33.297
Libros, suscripciones, periódicos	6	0	6
Gastos de Representación y Rel	4.933	1.331	6.264
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	14.736	3.126	17.862
Casino y Restaurante	1.726	1.819	3.545
Otros Gastos Diversos	86	100	186
PROVISION CARTERA	0	335.730	335.730
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	381.781	1.025.289	1.407.070

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
MAYO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	132.902	333.376	466.278
CAPACITACION	2.365	3.616	5.981
HONORARIOS	11.610	38.099	49.709
IMPUESTOS	0	0	0
ARRENDAMIENTOS	12.578	34.045	46.623
Construcciones y Edificaciones	7.739	24.217	31.956
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	4.761	9.656	14.417
Arrendamiento Vehículos	0	0	0
SEGUROS	0	0	0
SERVICIOS	48.837	111.662	160.499
Aseo y Vigilancia	854	1.258	2.112
Acueducto y Alcantarillado	261	678	939
Energía Eléctrica	5.521	7.663	13.184
Teléfonos	10.507	31.790	42.297
Correo, portes y Telegramas	11.062	22.989	34.051
Transporte, Fletes y Acarreos	30	30	60
Gas	10	21	31
Publicidad y Publicaciones	0	0	0
Intercomunicación de Sedes	6.598	13.392	19.990
Gastos de Personal (Cooperativa)	13.994	33.841	47.835
GASTOS LEGALES	290	241	531
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	762	1.175	1.937
ADECUACION E INSTALACION	399	1.939	2.338
GASTOS DE VIAJE	6.904	6.456	13.360
DEPRECIACION	15.526	31.522	47.048
AMORTIZACIÓN	30.386	61.695	92.081
GASTOS DIVERSOS	39.206	31.054	70.260
Implementos de aseo y cafetería	1.879	1.670	3.549
Útiles, Papelería y Fotocopias	18.659	21.753	40.412
Libros, suscripciones, periódicos	56	113	169
Gastos de Representación y Rel	3.241	788	4.029
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	14.460	4.944	19.404
Casino y Restaurante	843	1.660	2.503
Otros Gastos Diversos	68	126	194
PROVISION CARTERA		0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	301.765	654.880	956.645

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS JUNIO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	128.240	321.790	450.030
CAPACITACION	927	1.882	2.810
HONORARIOS	23.187	47.077	70.264
IMPUESTOS	-35	-72	-107
ARRENDAMIENTOS	86.843	176.317	263.160
Construcciones y Edificaciones	19.648	39.892	59.791
Administración de Inmuebles	83	168	250
Arrendamiento Equipos	6.309	12.810	19.119
Arrendamiento Vehículos	60.720	123.280	184.000
SEGUROS		17.323	17.323
SERVICIOS	70.909	143.966	214.875
Aseo y Vigilancia	1.459	2.962	4.421
Acueducto y Alcantarillado	687	1.395	2.083
Energía Eléctrica	4.157	8.441	12.598
Teléfonos	25.717	52.214	77.931
Correo, portes y Telegramas	14.939	30.332	45.271
Transporte, Fletes y Acarreos	703	1.427	2.130
Gas	10	20	30
Publicidad y Publicaciones	339	687	1.026
Intercomunicación de Sedes	5.969	12.119	18.088
Gastos de Personal (Cooperativa)	15.007	36.290	51.297
GASTOS LEGALES	1.048	2.128	3.176
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.388	2.817	4.205
ADECUACION E INSTALACION	970	1.970	2.941
GASTOS DE VIAJE	8.265	16.780	25.045
DEPRECIACION	15.570	31.611	47.181
AMORTIZACIÓN	31.161	63.265	94.426
GASTOS DIVERSOS	34.828	70.712	105.540
Implementos de aseo y cafetería	4.141	8.407	12.548
Útiles, Papelería y Fotocopias	19.474	39.538	59.012
Libros, suscripciones, periódicos	69	140	209
Gastos de Representación y Rel	1.941	3.940	5.881
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	7.066	14.346	21.412
Casino y Restaurante	2.007	4.076	6.083
Otros Gastos Diversos	130	265	395
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	403.300	897.569	1.300.869

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
JULIO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	141.399	287.082	428.481
CAPACITACION	862	1.749	2.610
HONORARIOS	13.157	8.763	21.920
IMPUESTOS	0	0	0
ARRENDAMIENTOS	124.982	101.303	226.284
Construcciones y Edificaciones	16.172	11.084	27.256
Administración de Inmuebles	83	168	250
Arrendamiento Equipos	3.092	6.278	9.370
Arrendamiento Vehículos	105.635	83.773	189.408
SEGUROS	0	76.031	76.031
SERVICIOS	33.426	67.864	101.290
Aseo y Vigilancia	1.425	966	2.391
Acueducto y Alcantarillado	62	2.483	2.545
Energía Eléctrica	184	2.229	2.413
Teléfonos	2.736	5.241	7.977
Correo, portes y Telegramas	9.798	8.758	18.555
Transporte, Fletes y Acarreos	500	151	651
Gas	1	9	10
Publicidad y Publicaciones	110	224	334
Intercomunicación de Sedes	1	0	1
Gastos de Personal (Cooperativa)	51.357	15.056	66.413
GASTOS LEGALES	9.281	18.837	28.118
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.217	803	2.020
ADECUACION E INSTALACION	1.324	2.642	3.966
GASTOS DE VIAJE	8.654	15.596	24.250
DEPRECIACION	16.009	32.502	48.511
AMORTIZACIÓN	5.714	78.539	84.253
GASTOS DIVERSOS	35.737	72.557	108.294
Implementos de aseo y cafetería	5.347	1.705	7.052
Útiles, Papelería y Fotocopias	39.655	32.832	72.487
Libros, suscripciones, periódicos	1.368	2.777	4.145
Gastos de Representación y Rel	2.286	653	2.939
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	12.807	6.190	18.997
Casino y Restaurante	1.609	1.019	2.628
Otros Gastos Diversos	1	2	46
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	391.760	764.268	1.156.028

*Fuente: SOLSALUD EPS

SOLSALUD EPS
GASTOS ADMINISTRATIVOS
AGOSTO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)

CONCEPTO	GASTOS		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	117.253	339.940	457.193
CAPACITACION	3.312	9.604	12.916
HONORARIOS	22.652	65.672	88.324
IMPUESTOS	0	0	0
ARRENDAMIENTOS	39.955	100.803	140.758
Construcciones y Edificaciones	12.949	22.650	35.599
Administración de Inmuebles	71	62	133
Arrendamiento Equipos	1.654	4.795	6.449
Arrendamiento Vehículos	25.281	73.296	98.577
SEGUROS	0	0	0
SERVICIOS	72.225	146.638	218.863
Aseo y Vigilancia	910	2.639	3.549
Acueducto y Alcantarillado	426	1.236	1.662
Energía Eléctrica	3.386	9.815	13.201
Teléfonos	21.030	60.972	82.002
Correo, portes y Telegramas	7.012	20.329	27.341
Transporte, Fletes y	62	180	242
Acarreos			
Gas	6	18	24
Publicidad y Publicaciones	1.249	3.622	4.871
Intercomunicación de Sedes	1.049	3.042	4.091
Gastos de Personal (Cooperativa)	20.999	60.881	81.880
GASTOS LEGALES	132	383	515
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	727	2.106	2.833
ADECUACION E INSTALACION	577	1.674	2.251
GASTOS DE VIAJE	3.338	9.679	13.017
DEPRECIACION	12.482	36.188	48.670
AMORTIZACIÓN	9.310	26.993	36.303
GASTOS DIVERSOS	24.086	48.902	72.988
Implementos de aseo y cafetería	1.883	5.461	7.344
Útiles, Papelería y Fotocopias	11.209	32.499	43.708
Libros, suscripciones, periódicos	-582	-1.686	-2.268
Gastos de Representación y Rel	110	319	429
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	4.289	12.433	16.722
Casino y Restaurante	1.800	5.220	7.020
Otros Gastos Diversos	8	25	33
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	306.050	788.581	1.094.631

*Fuente: SOLSALUD EPS

2.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2004 VS COMPORTAMIENTO DE USUARIOS AÑO 2004

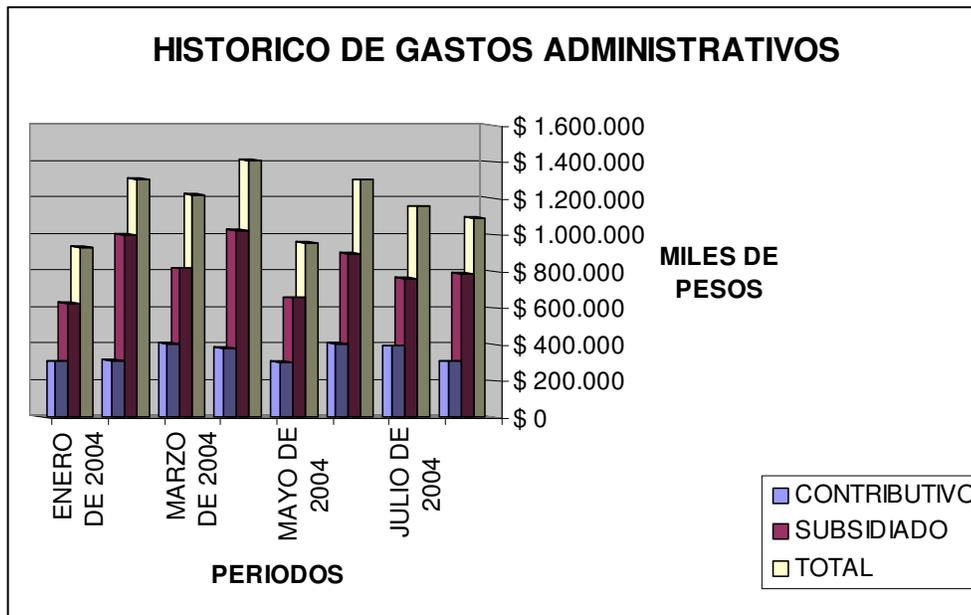
Comparativo de los Gastos Administrativos año 2004

TABLA No. 2

PERIODO	CONTRIBUTIVO	SUBSIDIADO	TOTAL
ENERO DE 2004	\$ 307.781	\$ 624.895	\$ 932.676
FEBRERO DE 2004	\$ 309.114	\$ 998.474	\$ 1.307.588
MARZO DE 2004	\$ 404.631	\$ 816.295	\$ 1.220.926
ABRIL DE 2004	\$ 381.781	\$ 1.025.289	\$ 1.407.070
MAYO DE 2004	\$ 301.765	\$ 654.880	\$ 956.645
JUNIO DE 2004	\$ 403.300	\$ 897.569	\$ 1.300.869
JULIO DE 2004	\$ 391.760	\$ 764.268	\$ 1.156.028
AGOSTO DE 2004	\$ 306.050	\$ 788.581	\$ 1.094.631
TOTAL AÑO	\$ 2.806.182	\$ 6.570.251	\$ 9.376.433

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

GRAFICO No. 1



*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Los meses de Enero, Febrero, Marzo no se deben tener en cuenta para el análisis debido a que en estados es donde se realizan los ajustes pendientes del año inmediatamente anterior por esta razón es que aparece Enero con un valor muy inferior a los presentados en el resto del año y en Febrero y marzo se incrementan por la misma razón.

En el mes de Mayo se presenta una leve disminución por problemas contable; los demás meses si se presentan las cifras reales debido a que se ha mejorado el sistema contable de la Empresa.

En el mes de Abril se puede observar un incremento significativo de los gastos administrativos debido a que en los primeros meses del año la Empresa en la parte contable se realizan los ajustes pendientes del año anterior y en este mes si se causan las cuentas y facturas del mes; Igualmente la actividad de la Empresa empieza nuevamente y la nueva contratación del Régimen Subsidiado lo que hace que los gastos de las oficinas pequeñas y las Regionales se incrementen, en los meses posteriores de acuerdo a la política de control y reducción de gastos empiezan a disminuir relativamente, implementando estrategias tales como dejarles ver a las Regionales la necesidad de hacer reducción de gastos además se llevó a cabo un control factura por factura directamente en la Sede principal para detectar las los incrementos injustificados en los diferentes rubros y hacerlo

saber tanto ala Gerencia General como a cada Responsable del gasto; se espera que para el ultimo trimestre del año la disminución sea significativa por consiguiente se implementaran estrategias para realizar esta disminución sin afectar la operación de la Empresa, las estrategias serán descritas en el próximo capitulo.

HISTORICO DE LOS USUARIOS EN EL AÑO 2004

TABLA No. 3

PERIODO	CONTRIBUTIVO	% AUMENTO	SUBSIDIADO	% AUMENTO
ENERO DE 2004	228.760		680.778	
FEBRERO DE 2004	229.438	0.3%	683.220	0.36%
MARZO DE 2004	233.365	1.7%	684.337	0.16%
ABRIL DE 2004	233.710	0.15%	686.520	0.32%
MAYO DE 2004	236.026	1.22%	699.228	1.85%
JUNIO DE 2004	236.912	0.37%	705.643	1%
JULIO DE 2004	238.793	0.79%	710.529	0.7%
AGOSTO DE 2004	240.814	0.85%	751.597	5.8%
CRECIMIENTO PROMEDIO		0.77%		1.46%

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Como se puede observar en el gráfico No. 3 el crecimiento de las afiliaciones en el Régimen Contributivo ha crecido en promedio a un 0.77% mensualmente y el Régimen Subsidiado a un 1.46% mensual, la diferencia entre los dos Regímenes es que el Régimen contributivo es mas difícil

adquirir usuarios en cambio en el Régimen subsidiado es mas fácil ya que se realizan afiliaciones masivas por parte de los Entes territoriales (Municipios) y en la actualidad se esta desarrollando un afiliación por Subsidios Parciales.

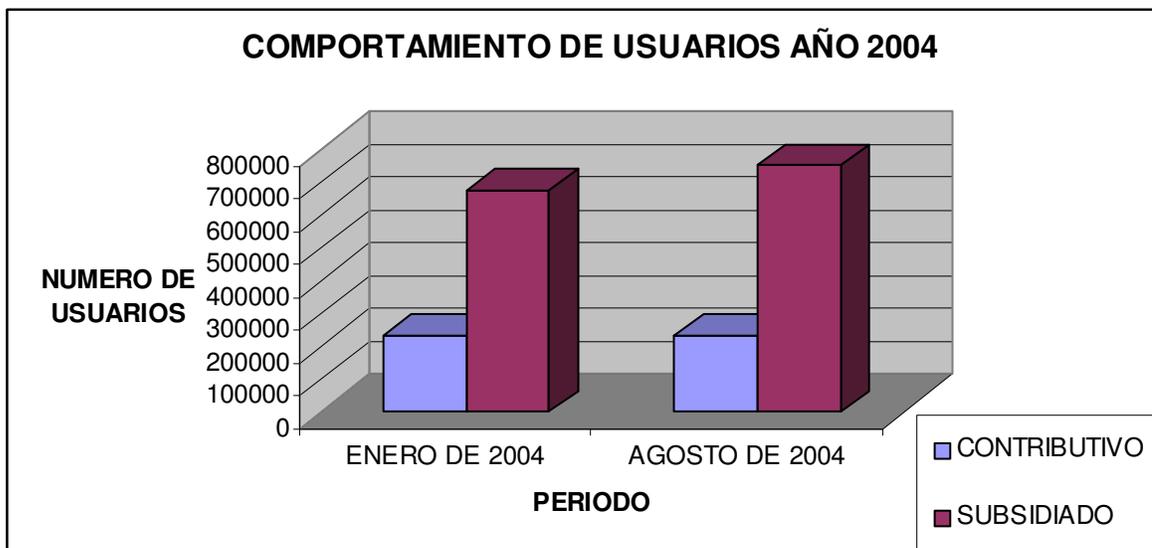
COMPORTAMIENTO DE LOS USUARIOS EN EL AÑO 2004

TABLA No. 4

PERIODO	ENERO DE 2004	AGOSTO DE 2004	DIFERENCIA
CONTRIBUTIVO	228.760	244.001	15.241
SUBSIDIADO	680.778	751.597	70.819

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

GRAFICO No. 2



*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Como se puede observar en el cuadro No. 4 y en el gráfico los Usuarios afiliados a SOLSALUD EPS en los dos Regímenes Contributivo y Subsidiado de Enero a Agosto de 2004, no han incrementado significativamente, las diferencias entre los dos periodos son; en el contributivo 15.241 usuarios y en el Subsidiado 70.819, como se puede ver el incremento en ocho meses solo ha sido de 86.060 usuarios entre los dos Regímenes y los gastos administrativos si se han mantenido en un rubro constante durante lo corrido de los ocho meses, por consiguiente se hace necesario tomar las medidas del caso para disminuirlos las cuales serán descritas en el próximo capítulo, ya que por consiguiente los ingresos así como los usuarios no ha crecido significativamente.

En estos momentos y en los próximos meses el Gobierno Nacional ha abierto Subsidios Parciales “El Ministerio de la Protección Social podrá autorizar la aplicación de subsidios parciales en los municipios con más de 100.000 habitantes de conformidad con el censo DANE proyectado al 2004 o en grupos de municipios vecinos con razonable accesibilidad a una IPS del tercer nivel de atención y que en conjunto sumen los 100.000 habitantes siempre y cuando afilien como mínimo 10.000 personas y hagan la correspondiente solicitud asegurando la cofinanciación”² esto significa un drástico cambio en el esquema de aseguramiento, para incrementar la

cobertura de población asegurada por medio de estos subsidios parciales, fundamentándose en el Acuerdo 267 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) la afiliación es cofinanciada entre los entes territoriales y el gobierno. Las ARS con SOLSALUD se encuentra en este proceso de afiliación por lo que se espera incrementar el Número de Usuarios en el Régimen Subsidiado, es así como también se esta lanzando una campaña publicitaria agresiva que consiste en refrescar la imagen institucional de la Empresa para lo cual fue contratado un Publicista experto, igualmente se esta desarrollando un modelo de Oficina con el objetivo de que sea reconocida la imagen de la Empresa en cada lugar donde este SOLSALUD EPS y por ultimo se esta apoyando el deporte Santandereano, con el fin de buscar afiliados al Régimen Contributivo; con todo esto se hace aun más necesario tener unas medidas de control de los gastos las cuales serán desarrolladas en los próximos capítulos de esta Monografía ya que con el nuevo afluente de usuarios estos van a incrementar un poco

² ACUERDO 000272 DE 2004 (AGOSTO 26)

**2.3 PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 2004**

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
ENERO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL(Nomina)	164.212	431.962	596.173
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	36.304	54.185
IMPUESTOS	4.052	7.255	11.307
ARRENDAMIENTOS	43.984	96.068	140.052
Construcciones y Edificaciones	9.696	26.439	36.135
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	12.026	13.154
SERVICIOS	52.253	126.289	178.542
Aseo y Vigilancia	2.517	5.358	7.875
Acueducto y Alcantarillado	782	2.668	3.450
Energía Eléctrica	3.949	8.635	12.584
Teléfonos	20.148	42.571	62.719
Correo, portes y Telegramas	11.598	33.124	44.722
Transporte, Fletes y Acarreos	211	239	450
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	66	134	200
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MTO Y REPARACIONES	2.130	4.572	6.702
ADECUACION E INSTALACION	7.630	15.185	22.815
GASTOS DE VIAJE	5.913	12.940	18.853
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.149	98.769	140.918
Implementos de aseo y cafetería	3.538	8.922	12.460
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.482	69.746	97.228
Libros, suscripciones, periódicos	330	670	1.000
Gastos de Representación y Rel	858	1.742	2.600
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.353	11.797	18.150
Casino y Restaurante	3.588	5.892	9.480
Otros Gastos Diversos			
PROVISION CARTERA			
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	378.698	962.605	1.341.302

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
FEBRERO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	164.212	410.364	574.575
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	34.489	52.370
IMPUESTOS	4.137	7.255	11.392
ARRENDAMIENTOS	44.015	96.182	140.197
Construcciones y Edificaciones	9.727	26.553	36.280
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	12.026	13.154
SERVICIOS	52.329	122.451	174.781
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	782	2.668	3.450
Energía Eléctrica	3.947	8.628	12.575
Teléfonos	20.148	40.442	60.590
Correo, portes y Telegramas	11.598	31.468	43.066
Transporte, Fletes y Acarreos	255	395	650
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	165	335	500
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MTO Y REPARACIONES	2.130	4.572	6.702
ADECUACION E INSTALACION	917	1.458	2.375
GASTOS DE VIAJE	5.913	11.207	17.120
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	41.583	93.423	135.006
Implementos de aseo y cafetería	3.538	8.922	12.460
Útiles, Papelería y Fotocopias	26.916	65.405	92.321
Libros, suscripciones, periódicos	330	637	967
Gastos de Representación y Rel	858	1.655	2.513
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.353	11.207	17.560
Casino y Restaurante	3.588	5.597	9.185
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	371.611	914.662	1.286.273

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
MARZO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	164.212	388.766	552.977
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	32.674	50.555
IMPUESTOS	4.291	7.255	11.546
ARRENDAMIENTOS	44.036	96.223	140.259
Construcciones y Edificaciones	9.748	26.594	36.342
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	12.026	13.154
SERVICIOS	52.776	119.751	172.528
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	38.848	59.268
Correo, portes y Telegramas	11.722	30.108	41.830
Transporte, Fletes y Acarreos	292	458	750
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	66	134	200
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.143	4.594	6.737
ADECUACION E INSTALACION	1.750	4.600	6.350
GASTOS DE VIAJE	5.913	11.646	17.559
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.255	90.841	133.096
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.390	63.250	90.640
Libros, suscripciones, periódicos	330	603	933
Gastos de Representación y Rel	858	1.568	2.426
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	10.629	16.986
Casino y Restaurante	3.629	5.326	8.955
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	373.751	889.611	1.263.362

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
ABRIL DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	169.345	376.026	545.371
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	30.858	48.739
IMPUESTOS	4.445	8.348	12.792
ARRENDAMIENTOS	44.070	96.358	140.428
Construcciones y Edificaciones	9.782	26.729	36.511
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	20.009	21.137
SERVICIOS	53.014	115.983	168.997
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	36.689	57.109
Correo, portes y Telegramas	11.722	28.435	40.157
Transporte, Fletes y Acarreos	431	319	750
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	165	335	500
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.158	4.594	6.752
ADECUACION E INSTALACION	1.517	4.697	6.214
GASTOS DE VIAJE	5.913	9.875	15.788
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.224	86.524	128.748
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.359	59.940	87.299
Libros, suscripciones, periódicos	330	570	900
Gastos de Representación y Rel	858	1.481	2.339
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	10.039	16.396
Casino y Restaurante	3.629	5.030	8.659
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	379.061	874.507	1.253.568

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
MAYO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	169.345	353.907	523.252
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	29.043	46.924
IMPUESTOS	4.676	8.348	13.024
ARRENDAMIENTOS	44.123	96.470	140.593
Construcciones y Edificaciones	9.835	26.841	36.676
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	20.009	21.137
SERVICIOS	53.232	116.234	169.466
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	34.531	54.951
Correo, portes y Telegramas	11.722	26.762	38.484
Transporte, Fletes y Acarreos	484	4.066	4.550
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	330	670	1.000
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.143	4.594	6.737
ADECUACION E INSTALACION	5.583	65.310	70.893
GASTOS DE VIAJE	5.913	9.438	15.351
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.241	82.262	124.503
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.376	56.685	84.061
Libros, suscripciones, periódicos	330	536	866
Gastos de Representación y Rel	858	1.394	2.252
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	9.448	15.805
Casino y Restaurante	3.629	4.734	8.363
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	383.632	906.850	1.290.481

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
JUNIO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	169.345	349.483	518.828
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	17.881	28.680	46.561
IMPUESTOS	4.777	8.839	13.616
ARRENDAMIENTOS	44.226	96.716	140.942
Construcciones y Edificaciones	9.938	27.087	37.025
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	20.009	21.137
SERVICIOS	52.782	105.868	158.650
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	34.100	54.520
Correo, portes y Telegramas	11.722	20.878	32.600
Transporte, Fletes y Acarreos	298	552	850
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	66	134	200
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	330	670	1.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.143	4.594	6.737
ADECUACION E INSTALACION	581	1.895	2.476
GASTOS DE VIAJE	5.913	7.298	13.211
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.224	78.065	120.289
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.359	56.030	83.389
Libros, suscripciones, periódicos	330	418	748
Gastos de Representación y Rel	858	1.087	1.945
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	7.371	13.728
Casino y Restaurante	3.629	3.693	7.322
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	378.366	822.682	1.201.048

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
JULIO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	169.345	345.060	514.405
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	15.703	24.868	40.571
IMPUESTOS	4.906	8.839	13.745
ARRENDAMIENTOS	44.290	97.010	141.300
Construcciones y Edificaciones	10.002	27.381	37.383
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	20.009	21.137
SERVICIOS	52.715	110.418	163.134
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	33.668	54.088
Correo, portes y Telegramas	11.722	26.093	37.815
Transporte, Fletes y Acarreos	231	319	550
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	66	134	200
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	2.244	4.556	6.800
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.158	4.594	6.752
ADECUACION E INSTALACION	594	1.079	1.673
GASTOS DE VIAJE	5.913	9.243	15.156
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.222	80.545	122.767
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.357	55.371	82.728
Libros, suscripciones, periódicos	330	523	853
Gastos de Representación y Rel	858	1.359	2.217
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	9.212	15.569
Casino y Restaurante	3.629	4.616	8.245
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	378.255	826.786	1.205.041

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

**SOLSALUD EPS
PRESUPUESTO
AGOSTO DE 2004
(Cifras Expresadas en Miles de Pesos)**

CONCEPTO	PRESUPUESTADO		TOTAL
	CONT	SUBS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	169.345	340.635	509.980
CAPACITACION	1.459	1.459	2.917
HONORARIOS	15.703	24.549	40.252
IMPUESTOS	5.022	9.330	14.351
ARRENDAMIENTOS	44.309	97.121	141.430
Construcciones y Edificaciones	10.021	27.492	37.513
Administración de Inmuebles	78	172	250
Arrendamiento Equipos	3.850	7.817	11.667
Arrendamiento Vehículos	30.360	61.640	92.000
SEGUROS	1.128	20.009	21.137
SERVICIOS	53.295	109.772	163.067
Aseo y Vigilancia	2.452	4.955	7.407
Acueducto y Alcantarillado	815	2.787	3.602
Energía Eléctrica	4.027	8.902	12.929
Teléfonos	20.420	33.236	53.656
Correo, portes y Telegramas	11.722	25.759	37.481
Transporte, Fletes y Acarreos	811	439	1.250
Gas	8	22	30
Publicidad y Publicaciones	66	134	200
Intercomunicación de Sedes	4.005	11.579	15.584
Gastos de Personal (Cooperativa)	8.969	21.959	30.928
GASTOS LEGALES	2.244	4.556	6.800
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.143	4.594	6.737
ADECUACION E INSTALACION	744	1.378	2.122
GASTOS DE VIAJE	5.913	9.004	14.917
DEPRECIACION	12.384	41.461	53.846
AMORTIZACIÓN	23.193	77.646	100.839
GASTOS DIVERSOS	42.224	79.700	121.924
Implementos de aseo y cafetería	3.691	9.465	13.156
Útiles, Papelería y Fotocopias	27.359	54.727	82.086
Libros, suscripciones, periódicos	330	516	846
Gastos de Representación y Rel	858	1.341	2.199
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	6.357	9.094	15.451
Casino y Restaurante	3.629	4.557	8.186
Otros Gastos Diversos	0	0	0
PROVISION CARTERA	0	0	0
TTL GASTOS ADMINISTRAC.	379.106	821.214	1.200.319

*Fuente: Dirección de Presupuesto SOLSALUD EPS

El presupuesto del año 2004, se elaboró con el objetivo de realizar un proceso de austeridad el año siguiente debido a las nuevas normas que cobijaban a la Empresa y que indispensablemente debe cumplir, ya que si no lo hace se vería en dificultades legales, por consiguiente desde el año anterior se proyectó implementar la meta estrategia de reducción y control de gastos; la cual aparece en este año como una de las prioridades. Para lo cual se está desarrollando una estrategia de control y reducción de gastos administrativos y los indicadores de gestión de las mismas.

2.4 ANÁLISIS DE LOS GASTOS EJECUTADOS VS LOS PRESUPUESTADOS

Análisis de los Gastos Administrativos Presupuestados y Ejecutados

(Análisis Horizontal)

TABLA No. 5

PERIODO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	% DE CUMPLIMIENTO
ENERO DE 2004	\$ 1.341.302	\$ 932.675	70%
FEBRERO DE 2004	\$ 1.286.273	\$ 1.307.587	102%
MARZO DE 2004	\$ 1.263.362	\$ 1.220.926	97%
ABRIL DE 2004	\$ 1.253.568	\$ 1.407.070	112%
MAYO DE 2004	\$ 1.290.481	\$ 956.645	74%
JUNIO DE 2004	\$ 1.201.048	\$ 1.300.869	108%
JULIO DE 2004	\$ 1.205.041	\$ 1.156.028	96%
AGOSTO DE 2004	\$ 1.200.319	\$ 1.094.631	91%
TOTAL AÑO 2004	\$ 10.041.396	\$ 9.386.397	93%

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Análisis de los Gastos Administrativos Presupuestados y Ejecutados

(Análisis Vertical)

TABLA No. 6

PERIODO	PRESUPUESTADO	%	EJECUTADO	%
ENERO DE 2004	\$ 1.341.302	13.41%	\$ 93.675	10%
FEBRERO DE 2004	\$ 1.286.273	12.81%	\$ 1.307.587	14%
MARZO DE 2004	\$ 1.263.362	12.58%	\$ 1.220.926	13%
ABRIL DE 2004	\$ 1.253.568	12.48%	\$ 1.407.070	15%
MAYO DE 2004	\$ 1.290.481	12.85%	\$ 956.645	10.19%
JUNIO DE 2004	\$ 1.201.048	11.96%	\$ 1.300.869	13.85%
JULIO DE 2004	\$ 1.205.041	12%	\$ 1.156.028	12.31%
AGOSTO DE 2004	\$ 1.200.319	11.95%	\$ 1.094.631	11.66%
TOTAL AÑO 2004	\$ 10.041.396	100%	\$ 9.386.397	100%

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Como se puede ver en los cuadros anexos los Gastos Administrativos ejecutados en general en lo que va corrido del año 2004 de Enero a Agosto se han mantenido dentro del valor presupuestado con un porcentaje de cumplimiento del 93%; solamente en los meses de Febrero con un 102%, Abril con un 112% y Junio con un 108%, excedieron el valor presupuestado, las causas pueden ser varias, en Febrero que se estaban realizando ajustes del año anterior contablemente y en los demás meses un alza en los rubros de gastos administrativos como los arrendamientos de vehículos y de inmuebles debido a apertura de nuevas oficinas y los incrementos anuales del IPC que se efectúa a los contratos o cánones de arrendamiento, otros rubros que se incrementaron fueron los de Servicios y los de gastos diversos.

Del total del valor presupuestado de Enero a Agosto de 2004 \$10.041.396, los valores mensuales presupuestados estaban entre el 12% y el 13% y en los Ejecutados se nota la diferencias que existen entre los meses si se realiza la misma comparación el valor ejecutado en el mismo periodo Enero – Agosto de 2004 fue de \$9.386.397 y los valores ejecutados mensuales son muy variantes están desde 10% hasta 15%; lo que denota que no se tiene una dinámica en la ejecución, no fue la mejor aunque en unos meses se excedió pero se compensó con los otros meses.

El presupuesto como se menciona anteriormente fue teniendo en cuenta la política de austeridad para el año 2004 por esta razón se esperaba una mejor ejecución de este.

Aunque los gastos no excedieron lo presupuestado, es de anotar que cumplen con las metas estratégicas de la Compañía, la administración espera que estos se disminuyan mucho mas, por lo cual sé esta desarrollando las estrategias de control y reducción descritas en los próximos capítulos.

2.5 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS A REVALUARSE

SOLSALUD EPS PRESUPUESTO VS EJECUTA ACUMULADO A AGOSTO DE 2004

CONCEPTO	% DE PARTICIPACION	ACUMULADOS A AGOSTO DE 2004						%
		PRESUPUESTO			EJECUTADO			
		CONT	SUBS	TOTAL	CONT	SUBS	TOTAL	
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
GASTOS DE PERSONAL	39,24	1.339.359	2.996.202	4.335.561	1.074.404	2.608.583	3.682.987	85%
CAPACITACION	0,34	11.668	11.668	23.336	9.950	21.892	31.843	136%
HONORARIOS	4,92	138.692	241.465	380.157	147.792	314.421	462.212	122%
IMPUESTOS	0,01	36.306	65.467	101.773	515	653	1.168	1%
ARRENDAMIENTOS	11,14	353.054	772.147	1.125.201	379.512	666.280	1.045.792	93%
Construcciones y Edificaciones		78.749	215.116	293.865	96.305	198.357	294.913	100%
Administración de Inmuebles		624	1.376	2.000	631	1.252	1.883	94%
Arrendamiento Equipos		30.801	62.535	93.336	30.137	62.875	93.011	100%
Arrendamiento Vehículos		242.880	493.120	736.000	252.356	403.629	655.985	89%
SEGUROS	1,33	9.024	136.123	145.147	6	125.094	125.100	86%
SERVICIOS	14,14	422.398	926.766	1.349.164	433.296	893.626	1.326.921	98%
Aseo y Vigilancia	1,90	19.681	40.043	59.724	10.093	15.180	25.273	42%
Acueducto y Alcantarillado	0,96	6.454	22.058	28.512	3.186	9.535	12.722	45%
Energía Eléctrica	5,78	32.058	70.675	102.733	26.238	50.460	76.698	75%
Teléfonos	34,29	162.816	294.085	456.901	149.541	305.467	455.007	100%
Correo, portes y Telegramas	20,03	93.528	222.627	316.155	81.670	184.075	265.744	84%
Transporte, Fletes y Acarreos	0,27	3.013	8.989	9.800	1.356	3.534	3.596	37%
Gas	0,02	64	176	240	66	174	240	100%
Publicidad y Publicaciones	0,67	990	2.934	3.000	2.534	7.695	8.944	298%
Intercomunicación de Sedes	5,80	32.040	92.632	124.672	25.547	51.433	76.980	62%
Gastos de Personal (Cooperativa)	30,27	71.754	175.673	247.427	147.797	253.920	401.717	162%
GASTOS LEGALES	0,37	6.468	13.132	19.600	11.796	23.395	35.191	180%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0,27	17.148	36.708	53.856	8.809	16.885	25.694	48%
ADECUACION E INSTALACION	0,19	19.316	95.602	114.918	5.548	12.473	18.021	16%
GASTOS DE VIAJE	1,41	47.304	80.650	127.954	44.843	87.119	131.962	103%
DEPRECIACION	4,04	99.076	331.689	430.765	112.479	266.388	378.867	88%
AMORTIZACION	8,41	185.544	621.169	806.713	317.997	471.097	789.094	98%
GASTOS DIVERSOS	7,41	337.122	690.128	1.027.250	262.525	433.290	695.816	68%
Implementos de aseo y cafetería	8,17	29.222	74.634	103.856	22.610	34.211	56.822	55%
Útiles, Papelería y Fotocopias	55,85	218.598	481.154	699.752	143.178	245.445	388.623	56%
Libros, suscripciones, periódicos	0,88	2.640	4.472	7.112	2.279	3.841	6.120	86%
Gastos de Representación y Rel	5,19	6.864	11.626	18.490	22.230	13.858	36.088	195%
Taxis y buses-Auxil.Rodamiento	24,65	50.848	78.796	129.644	80.637	90.875	171.512	132%
Casino y Restaurante	5,12	28.950	64.768	68.397	13.213	33.827	35.627	52%
Otros Gastos Diversos	0,15	0	0	0	346	635	1.024	N/A
PROVISION CARTERA	6,77	0	0	0	0	635.730	635.730	N/A
TTL GASTOS ADMINISTRAC.		3.022.480	7.018.917	10.041.396	2.809.471	6.576.926	9.386.397	93%

*Fuente: "Dirección de Presupuesto"

ANALISIS AL PRESUPUESTO VS EJECUTADO DEL ACUMULADO DESDE ENERO A AGOSTO DE 2004 PARA DETERMINAR LOS FACTORES A REVALUAR EN SOLSALUD EPS

Dentro del valor Ejecutado por concepto de Gasto Administrativo hasta el mes de Agosto de 2004 ascienden a **\$9.386.397 Millones**, los porcentajes mas altos de este valor los componen los siguientes rubros:

1. GASTO DE PERSONAL CON UN 39,24%
2. ARRENDAMIENTOS CON UN 11.14%
3. SERVICIOS CON UN 14,14%
4. AMORTIZACIONES 8.17%
5. GASTOS DIVERSOS CON UN 7.41%

(VER PRESUPUESTO ANEXO)

DETERMINACION DE LOS FACTORES:

El factor critico es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, en cada proceso existen una serie de factores que “requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control integro de sus funciones y su operación”³.

1. Aunque los gastos de Personal con un (39.24%) es el rubro mas alto dentro de los Gastos Administrativos, este concepto no es susceptible de

³ INDICADORES DE GESTIOS, Herramientas para lograr la competitividad - JESUS MAURICIO BELTRAN JARAMILLO

ser revaluado por la Gerencia Administrativa, ya que en el interviene otro tipo de factores externos ajenos a su competencia.

2. Los arrendamientos con un (11,14%), este un rubro alto el cual debe ser objeto de estudio, aunque no sea revaluado para la disminución de Gastos Administrativos porque al igual que el anterior hay otros factores que influyen.
3. En cuanto al Rubro de Servicios encontramos otras subcuentas tales como el servicio telefónico con un 34,29% del rubro de correo, portes y telegramas con un 20,03%; estos dos rubros serán revaluados con el fin de disminuir el valor mensual.
4. Los gastos por concepto de Amortizaciones con un 8,17% no es susceptible de cambios.
5. Con respecto a los Gastos Diversos con un (7,41%); las subcuentas a revaluar serian las de Implementos de aseo y cafetería (8,17%), Utiles, Papelería y Fotocopias (55,85%), estos dos rubros serán revaluados con el fin de disminuir el valor mensual.

En conclusión los factores a revaluar serán los siguientes según el análisis antes descrito:

- 1. SERVICIO TELEFONICO**
- 2. CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS**
- 3. IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA**
- 4. UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS**

3. PLAN ESTRATEGICO DE REDUCCION Y CONTROL DEL GASTO PARA CADA FACTOR CRITICO DE REVALUACION

3.1 ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN

3.1.1 Servicio Telefónico

La propuesta para este factor critico es la instalación de equipos electrónicos que permiten el control del consumo del servicio telefónico mediante claves de restricción por niveles y permite un ahorro programado según la necesidad de la Empresa.

3.1.1.1 Propuesta

PROPUESTA PARA LA REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL RUBRO DE SERVICIO TELEFONICO

JUSTIFICACION

En SOLSALUD EPS Sede Principal, mensualmente se gasta en promedio por concepto de servicio telefónico un valor de \$13.956.790, los cuales hacer referencia a 42 líneas directas.

Si bien es cierto esta es una Empresa de Servicios en la cual se debe atender al usuario de la mejor manera, pero igualmente es cierto que muchas de las llamadas a Celulares y fijos son personales de los Funcionarios de la

Empresa por lo cual es necesario ejercer algún tipo de control sobre este recurso.

Este gasto es susceptible de modificación ya que es un consumo, por lo cual se presenta la siguiente propuesta para reducir dicho valor en un 30% mensual.

OBJETIVOS

1. Reducción del gasto administrativo de servicio telefónico en la sede Principal de SOLSALUD EPS en un 30% del valor actual de la facturación.
2. Control del gasto.
3. Incentivar la Cultura de Ahorro

PROPUESTA

La propuesta de la Gerencia Administrativa y la Dirección administrativa, es instalar en cada línea telefónica un equipo electrónico denominado AHORRATEL, el cual permite controlar el uso del teléfono y de esta manera disminuir su consumo telefónico mínimo de un 30%, este porcentaje de acuerdo al tipo de restricciones que se realicen a cada línea, también permite administrar y programar el gasto mensual a pagar en la facturación telefónica.

FUNCIONES DE AHORRATEL

1. Permite programar cantidad de impulsos mensuales, con esta función el usuario puede tener una cuenta mensual controlada de pago mensual.
2. Bloquea todos los destinos telefónicos (llamada local, nacional, internacional, celular, líneas calientes y / o Psíquicas), todo a la vez o cada uno de ellos de forma independiente, en la combinación que el usuario así lo requiera.
3. Bloquea las llamadas a Internet a través de la línea 01947947.
4. Temporiza las llamadas telefónicas en forma independiente asignándoles tiempos que van desde 1 minuto hasta 99 minutos.
5. Castiga las llamadas consecutivas, evitando que los usuarios de la línea telefónica marquen dos veces seguidas a un mismo teléfono.
6. Permite asignar un número máximo de llamadas a través de la línea telefónica, desde 1 llamada hasta 999 llamadas.
7. Posee una agenda de números libres, esta agenda le permite programar hasta 35 números a los cuales puede llamar sin ninguna restricción.
8. Posee agenda de números nulo, números a los cuales específicamente no le saldrán llamadas.
9. El sistema Ahorratel empresarial le permitirá asignar hasta 10 códigos diferentes con el fin de personalizar y jerarquizar el uso del teléfono, pues cada código tiene las restricciones que se decidan programar de acuerdo a las necesidades de cada responsable de la línea.

LOGISTICA

1. Cada jefe de área estudia las restricciones que impone a cada funcionario.
2. Los Ahorratel serian instalados (42) en cada línea telefónica como prueba según el proveedor.
3. Después del primer mes de instalados los equipos y según el porcentaje de ahorro en la facturación se deben adquirir los equipos.
4. Si no se muestra el ahorro en las facturas podemos devolver los equipos

CONCLUSIONES

1. El ahorro mensual seria de un 30% sobre la facturación mensual en promedio \$4.187.037.
2. Si funciona el ahorratel en la sede nacional se puede implementar el mismo sistema en las regionales, ya que en estas es donde mas se consume el servicio.
3. En dos meses con un ahorro del 30% se recupera la inversión de la compra de equipos.

**GASTO DEL SERVICIO TELEFONICO AÑO 2004
SOLSALUD EPS**

No.	TELEFONOS	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04	may-04	jun-04	jul-04	ago-04	VALOR AÑO	PROMEDIO MENSUAL
	42 lineas	\$ 11.510.660	\$ 14.189.480	\$ 13.518.130	\$ 12.976.070	\$ 13.835.590	\$ 14.132.920	\$ 16.387.460	\$ 15.104.010	\$ 111.654.320	\$ 13.956.790
										30% MENSUAL	\$ 4.187.037
										AHORRO EN 1 AÑO	\$ 50.000.000

AHORRATEL

NUMERO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
42	\$ 132.500	\$ 5.565.000

- NOTA:** 1. Los Ahorratel seran instalados por el proveedor el primer mes
 2. En el segundo mes, si se ve el ahorro, se deben adquirir los equipos
 3. Si el ahorro es del 30% mensual en 2 meses se recupera la inversion

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

3.1.2 Correo portes y Telegramas

La estrategia seguida para este rubro es realizar una nueva negociación con los dos proveedores más grandes del servicio de correo que actualmente tiene la Empresa para lograr descuentos significativos, teniendo como referencia el valor alto de consumo del servicio en cada Empresa de Correo.

3.1.2.1 Propuesta

PROPUESTA PARA LA REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

RUBRO DE CORREO PORTES Y TELEGRAMAS

OBJETIVOS

- Negociar las tarifas de fletes para el transporte del correo
- Buscar reducir los gasto administrativos en el rubro de correo portes y telegramas.
- Iniciar la negociación en la sede nacional.

PROPUESTA

La propuesta es realizar nuevas negociaciones con los proveedores de este servicio a nivel nacional, para reevaluar el valor del servicio, teniendo en cuenta que tanto el rubro como el volumen de despachos es muy grande.

Por esta razón se realizaran las negociaciones con las empresas que prestan este servicio las cuales son las más representativas.

(Anexo encontrara el cuadro de gasto de lo que va corrido del año por este rubro en las dos empresas mas grandes que nos atienden ENVIA-COLVANES Y SERVIENTREGA).

Como se puede ver en el cuadro el promedio del gasto mensual por este rubro entre las dos es de \$24.233.115, significativo, si tenemos en cuenta que en lo que va corrido del año se ha gastado \$ 250.889.229 por este concepto, solo en la Sede Nacional, sin contar las cuentas enviadas de otras Regionales.

Desde el mes de Septiembre de 2004, se realizaron acuerdos comerciales, con las empresas ENVIA-COLVANES Y SERVIENTREGA, obteniendo descuentos para SOLSALUD EPS, en lo referente a las tarifas:

ENVIA-COLVANES

1. En esta empresa se logro un descuento de 30% en las tarifas de los fletes
2. La Mensajería Especializada Nacional paso de \$3.800 a \$2.660
3. La Mensajería Especializada Urbana paso de \$1.600 a \$1.120
4. La Mensajería Especializada Regional paso de \$2.000 a \$1.400

5. Si el promedio de envíos se mantiene, el ahorro mensual sería de \$3.197.993.
6. El acuerdo comercial empieza a ser efectivo a partir de la facturación de Septiembre 20 de 2004.

SERVIENTREGA

1. En esta empresa se logró un descuento de 25% en las tarifas de los fletes.
2. En las tarifas de documento unitario Nacional pasó de \$4.900n a \$3.675
3. En las tarifas de documento unitario Zonal pasó de \$2.650 a \$1.988
4. En los kilos adicionales para estos destinos también se otorgó el 25 % de descuento
5. En los trayectos para Mercancía Premier se otorgó el 10% de descuento
6. El acuerdo comercial empieza a ser efectivo a partir del 6 de Septiembre de 2004.
7. Si se mantienen los promedios de envíos se espera un ahorro mensual de \$3.161.059.
8. Ya en la facturación de Septiembre se obtuvo un descuento de \$2.244.127, esta facturación es desde el 06 al 20 de Septiembre de 2004; por consiguiente faltan 10 días por facturar para así determinar cuánto es el valor mensual de ahorro.

CONCLUSIONES

1. Se pretende promover en cada Regional el envío de correo por estas dos Empresas y realizar las mismas negociaciones con las empresas propias de cada Región para lograr bajar el valor de los fletes intermunicipales.
2. El ahorro mensual entre las dos empresas sería de \$6.359.052, manteniéndose el mismo promedio mensual de envíos.

ANÁLISIS DE GASTOS DE CORREO PORTES Y TELEGRAMAS
AÑO 2004

CORREO	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04	may-04	jun-04	jul-04	ago-04	sep-04	TOTAL AÑO	PROMEDIO MES	REDUCCION MENSUAL
SERVIENTREGA	\$ 19.307.310	\$ 9.332.050	\$ 26.107.190	\$ 13.893.050	\$ 14.176.320	\$ 8.027.800	\$ 6.399.750	\$ 7.618.750	\$ 8.935.895	\$ 113.795.135	\$ 12.544.237	\$ 3.161.059
ENVIA COLVANES	\$ 19.666.072	\$ 8.390.410	\$ 14.553.530	\$ 13.126.475	\$ 9.525.840	\$ 10.424.970	\$ 6.638.220	\$ 12.102.681	\$ 1.411.600	\$ 95.939.799	\$ 10.653.978	\$ 3.197.993
ADPOSTAL	\$ 3.697.600	\$ 5.120.760	\$ 8.547.000	\$ 1.228.000	\$ -	\$ 1.401.300	\$ 682.800	\$ 1.680.400	\$ 9.771.702	\$ 32.129.552	\$ 3.569.951	
TELEPOSTAL EXPRESS	\$ 370.740	\$ 375.030	\$ 803.520	\$ 4.489.293	\$ 691.740	\$ 681.930	\$ 1.403.280	\$ 1.302.440	\$ 315.360	\$ 10.433.333	\$ 1.159.259	
TOTAL	\$ 43.041.722	\$ 23.218.260	\$ 50.011.240	\$ 32.736.819	\$ 24.499.900	\$ 20.536.000	\$ 15.124.050	\$ 22.704.281	\$ 20.434.557	\$ 252.300.829	\$ 28.033.425	\$ 6.359.052
												AHORRO MENSUAL

NOTA: 1. En el mes de Septiembre de 2004 a SERVIENTREGA pagamos un descuento de \$2.244.127.
 2. Desde el 06 de Septiembre de 2004, SERVIENTREGA otorgo un descuento del 25% a las tarifas de fletesijos.
 3. En ENVIA-COLVANES, otorgo un descuento de 130% en las tarifas a partir del 1— de Septiembre de 2004.
 4. El ahorro mensual es de \$6,359,052.

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

3.1.3 Implementos de Ase y Cafetería

En este rubro la estrategia es cambiar el concepto del servicio directo por un OUSOURSING, que nos brinda un mejor servicio y se disminuyen tanto los costos del mismo y el desgaste administrativo de la Empresa al manejar este servicio directamente.

3.1.3.1 Propuesta

PROPUESTA DE REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS RUBRO DE ASEO Y CAFETERIA

PRIMERA PROPUESTA

JUSTIFICACION:

Desde el mes de Junio de 2004, se han tomado las medidas necesarias para dar solución al inconveniente que se ha venido presentando con el aseo de la sede Administrativa de SOLSALUD EPS, ubicada en la Cra. 26 No. 30-70; las medidas tomadas fueron la contratación por medio de la Cooperativa COASESORES de una persona adicional para realizar el aseo general de las instalación la cual se sumaba a las dos personas que venían realizando esta labor.

Aunque el aseo ha mejorado en algunos pisos del edificio, debemos tener en cuenta que el Edificio tiene 3 años de haber sido construido y su estado con

respecto al aseo, mantenimiento de pisos de divisiones de baños y en general no han sido los mas adecuados, igualmente la magnitud y tipo de empresa de Servicios en la que trabajamos nos exige mantener unas instalaciones agradables para brindar una excelente imagen a nuestros usuarios, proveedores, asociados y funcionarios de la Empresa; a demás el mantenimiento de estas tres personas adicionando el costo de los productos de aseo suman un considerable valor mensual en la Sede Principal.

OBJETIVOS

- El objetivo principal es brindar unas instalaciones agradables y aseadas a todos los visitantes, usuarios, proveedores, asociados y funcionarios de Nuestra Empresa.
- Proyectar una imagen acorde con la magnitud de nuestra Empresa a Nivel Nacional.
- Mejorar y mantener las instalaciones físicas de la Empresa.
- Reducir los Gastos Administrativos.
- Cumplir con las exigencias del COPASO, en lo referente al aseo de la Empresa.

PROPUESTA

La propuesta básicamente es contratar por medio de una Empresa Especializada un Outsourcing del aseo de los 6 niveles del edificio y los insumos para realizarlo, en las oficinas administrativas de SOLSALUD EPS, lo que nos permite mejorar la imagen de la Empresa y el aseo en general.

Servicios de limpieza SIMCO LTDA, realiza servicios de aseo general de alta calidad con un excelente equipo de aseadores profesionales, teniendo a su disposición todo tipo de elementos de aseo, maquinaria, recurso humano altamente profesional e insumos de limpieza para brindar total garantía.

SIMCO LTDA, cuenta con mas de 300 empleados de Limpieza Profesional, preparados para ser eficientes. Los clientes que atiende desde hace mas de cinco años son:

1. CENTRO MEDICO CARLOS ARDIA LULLE
2. CAMARA DE COMERCIO
3. BANCO BOGOTA
4. BANCO DAVIVIENDA
5. BANCO SUPERIOR
6. C.R. MIRADOR DEL CACIQUE

La propuesta para SOLSALUD EPS es la siguiente

LABOR DE LIMPIEZA GENERAL

1. 3 OPERARIOS
2. 2 Operarios 48 HORAS SEMANALES DE DOMINGO A VIERNES DE 10:00 P.M. A 6:00 A.M. (Lo anterior para que no interfiera con las labores diarias de la Empresa)
3. Un Operario 48 HORAS SEMANALES DE LUNES A VIERNES EN HORARIO DIURNO POR ESTABLEER (Este operario realizaría el aseo de las Oficinas las cuales no se dejan abiertas en la noche tales como: Gerencia, Presidencia, tesorería y adicionalmente realizaría el servicio de llevar el tinto a los puestos de trabajo)
4. LOS SERVICIOS INCLUIDOS DENTRO DE LA LABOR DE LIMPIEZA SON:
 - Eliminación del polvo de cualquier superficie
 - Eliminación de restos de suciedad por medio de productos Super Simco y procedimientos adecuados
 - Mantenimiento y limpieza de pisos, escaleras, vidrios, paredes, pasillos, áreas comunes e interiores quitando telarañas
 - Aseo y desinfección permanente de baños y sanitarios

- Jardinería (en este concepto no incluye plantas, ni abonos) este servicio es mensual.
- Y demás actividades propias del aseo y limpieza de superficies.

5. DENTRO DE LA COTIZACION SE INCLUYE EL SUMINISTRO DE INSUMOS Y ELEMENTOS DE ASEO MENSUAL COMO:

- Detergente lavatodo Super Simco
- Cera autobrilante Super Simco
- Ambientador Super Simco
- Desengrasante Super Simco, limpieza en seco
- Decapante profesional limpieza profunda
- Lustratodo (muebles y equipo de oficina)
- Traperos Super Simco (según deterioro)
- Mopas
- Bolsas para basura
- Brilladores manuales
- Cepillo para maquina
- Pad de lavar y brillar según necesidad
- Escoba cerda suave según deterioro
- Recogedores – según necesidad
- Guantes

- Lanillas
 - Churrusco según necesidad
 - Baldes
 - Sabras
 - Cepillo telarañero según necesidad
 - Cepillo piso – según necesidad
 - Cepillo mano – según necesidad
6. La empresa SIMCO realizó una visita a las instalaciones de SOLSALUD EPS, para verificar el estado en que se encuentran los pisos, baños, paredes, divisiones y demás áreas susceptibles de asear y nos informa que antes de contratar el Outsourcing para el aseo mensual se debe realizar un aseo y limpieza general que tiene un valor adicional de \$1.344.900.
7. SIMCO PROVEE LAS MAQUINARIAS NECESARIAS COMO BRILLADORAS, ASPIRADORAS Y DEMAS.

VENTAJAS DE LA PROPUESTA DEL OUTSOURING

- Evitamos el desgaste administrativo que genera administrar el personal de servicios generales.
- Reducir los gastos de personal en 3 funcionarios

- Reducir los gastos administrativos y el manejo de los proveedores de insumos de aseo.
- Reducir el costo financiera de generar cheque para pago de varios proveedores.
- Se gana espacio en la bodega, ya no hay que almacenar los Implementos de aseo y los insumos.
- Reducción de gastos administrativos (ver cuadro anexo)
- Se mejora la imagen de la Empresa en un 100%

**ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS
GENERALES DE SOLSALUD EPS:**

Existen en la actualidad 3 personas encargadas del aseo general 2 de ellas con contrato laboral por nomina y la otro con contrato por COOPERATIVA.

Alternativa 1:

NOMINA:

Una debe seguir atendiendo las oficinas de la Presidencia y la Gerencia ya no como funcionaria de Servicios Generales sino como Auxiliar de Oficina, adscrita a estas dependencias.

La otra persona de nomina es bachiller y hasta el semestre pasado se encontraba desarrollando estudios Universitarios, lo cual muestra un perfil de Auxiliar de Oficina que puede ser reubicada en alguna dependencia de la Empresa.

COOPERATIVA.

La persona que se encuentra por la Cooperativa de Trabajo Asociado COASESORES, se reubicaría en la Regional Oriente como personal de Servicios Generales, ya que es esta Regional no se cuenta con este personal y se esta cancelando por Caja Menor un Servicio semanal de aseo.

Alternativa 2:

NOMINA:

Una debe seguir atendiendo las oficinas de la Presidencia y la Gerencia pero ya no como funcionaria de Servicios Generales sino como Auxiliar de Oficina, adscrita a estas dependencias.

La otra persona de nomina es bachiller y hasta el semestre pasado se encontraba desarrollando estudios Universitarios, lo cual muestra un perfil de Auxiliar de Oficina que puede ser reubicada en alguna dependencia de la Empresa.

COOPERATIVA.

La persona que se encuentra por la Cooperativa de Trabajo Asociado COASESORES, se puede prescindir de sus servicios y no coaccionaría un sobrecosto por indemnización

OBSERVACION:

En la actualidad el personal de servicios generales esta llevando a cada puesto de trabajo en horas de la Mañana y en horas de la Tarde el tinto; obviamente este servicio debe ser suspendido y adoptar nuevamente el autoservicio de cafetería y cada Secretaria de Gerencia debe atender las reuniones de sus Jefes.

El gasto de haber implementado este nuevo servicio se puede ver en el cuadro anexo, para lo cual existe una propuesta adicional con el fin de reducir este gasto mensual.

A CONTINUACION ENCONTRARA UN ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS DEL SERVICIO DE ASEO EN LOS ULTIMOS SEIS MESES, LA PROYECCION DE LOS PROXIMOS TRES MESES Y LA PROPUESTA FINANCIERA DEL OUTSOURING CON SIMCO

ANÁLISIS DE GASTOS DE CORREO PORTES Y TELEGRAMAS
AÑO 2004

CORREO	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04	may-04	jun-04	jul-04	ago-04	sep-04	TOTAL AÑO	PROMEDIO MES	REDUCCION MENSUAL
SERVIENTREGA	\$ 19,307,310	\$ 9,332,060	\$ 26,107,190	\$ 13,893,050	\$ 14,176,320	\$ 8,027,800	\$ 6,399,750	\$ 7,618,760	\$ 8,935,895	\$ 113,798,135	\$ 12,644,237	\$ 3,161,059
ENVIA COLVANES	\$ 19,666,072	\$ 8,390,410	\$ 14,553,530	\$ 13,126,476	\$ 9,625,840	\$ 10,424,970	\$ 6,638,220	\$ 12,102,681	\$ 1,411,600	\$ 95,939,799	\$ 10,553,378	\$ 3,197,993
ADPOSTAL	\$ 3,697,600	\$ 5,120,760	\$ 8,547,000	\$ 1,228,000	\$ -	\$ 1,401,300	\$ 682,800	\$ 1,680,400	\$ 9,771,702	\$ 32,129,562	\$ 3,569,951	
TELEPOSTAL EXPRESS	\$ 370,740	\$ 375,030	\$ 803,520	\$ 4,489,293	\$ 691,740	\$ 681,930	\$ 1,403,280	\$ 1,302,440	\$ 315,360	\$ 10,433,333	\$ 1,159,259	
TOTAL	\$ 43,041,722	\$ 23,218,260	\$ 50,011,240	\$ 32,736,819	\$ 24,493,900	\$ 20,536,000	\$ 15,124,050	\$ 22,704,281	\$ 20,434,557	\$ 252,300,829	\$ 28,033,425	\$ 6,353,052
												AHORRO MENSUAL

NOTA: 1. En el mes de Septiembre de 2004 el SERVIENTREGA obtuvo un descuento de \$2,244,127
2. Desde el 06 de Septiembre de 2004, SERVIENTREGA obtuvo un descuento del 25% en las tarifas de fletes fijos
3. En ENVIA-COLVANES, obtuvo un descuento de 130% en las tarifas a partir del 1— de Septiembre de 2004
4. El ahorro mensual es de \$6,359,052

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

Los datos históricos son de los últimos seis meses de Abril de 2004 a Septiembre de 2004; Según el cuadro adjunto se puede observar lo siguiente:

1. En los Meses de Abril y Mayo el valor correspondiente a Gasto de Personal es inferior a los demás meses, esto debido a que en dicha época se contaba solo con dos personas realizando el aseo general.
2. En este rubro se encuentran incluido la parte salarial y prestacional (56%) de factor prestacional.
3. En el mes de Junio se contrato una persona adicional por la Cooperativa COASESORES, para que se sumara a las otras dos personas y realizar de esta forma un mejoramiento en el aseo general de la Empresa, por lo cual el valor del Gasto de Personal en este mes se incremento.
4. El valor mes a mes del rubro de Insumos, se tomó directamente de las facturas por este concepto.
5. En el mes de Octubre se proyectó el Gasto de Personal igual ya que no tendrá ninguna variación y en el rubro de insumos se realizó un promedio de los seis meses anteriores lo que nos arroja un promedio de \$2.789.564 mensuales de gastos en el servicio de aseo.

Los costos o gastos del Outsourcing, se pueden ver en el cuadro anexo igualmente:

1. En el mes 1, entiéndase por este el mes de Octubre de 2004 que sería a partir de este la contratación del Outsourcing, se debe hacer una inversión adicional para realizar la limpieza general del edificio por un valor de \$1.344.860, incluye la limpieza de los seis niveles del edificio desde el -1 hasta el 5º piso, los insumos y 10 operarios que realizarían esta labor en un fin de semana.
2. El servicio de aseo general mensual tiene un valor de \$2.645.201, con todas las especificaciones antes mencionadas.
3. Como usted puede apreciar la diferencia es de \$19.722 mensuales de ahorro.

SEGUNDA PROPUESTA

Anexo encontrara un cuadro donde se muestra el gasto por la compra de vasos para la cafetería de la Empresa.

Como se puede observar a partir del mes de Agosto de 2004, cuando se implemento el reparto por cada puesto de trabajo de tinto, se ha incrementado el consumo de vasos; hasta llegar en el mes de Septiembre de 2004 a gastar un valor de \$552.531, por este concepto.

Se espera que para los próximos meses se gaste el mismo valor del último mes (Septiembre de 2004).

PROPUESTA

La propuesta que la Gerencia Administrativa y la Dirección Administrativa, sugirieron es cambiar los vasos desechables por un pocillo en cerámica corona en color blanco (MUGS) en un tamaño adecuado para el consumo tanto de café como de agua, el cual lleva estampado el logo de SOLSALUD EPS en color azul.

Justificación:

Debido al incremento en el valor pagado por concepto de aseo y cafetería por la empresa, se hace necesario implementar acciones conducentes a controlar y racionalizar el gasto, por esto se propone disminuir el gasto por concepto de compra de vasos desechables; y además se pretende generar un sentido de pertenencia por la Empresa en cada funcionario.

OBJETIVOS:

- Reducir los Gastos Administrativos
- Generar en cada Funcionario sentido de pertenencia
- Obsequiar a cada Funcionario un distintivo de SOLSALUD EPS

- Complementar la propuesta anterior.

LOGISTICA:

1. Con la propuesta de **SIMCO LTDA**, tendríamos una persona en horario diurno la cual se encargaría de llevar en jarras el café y el agua a cada puesto de trabajo en la mañana y en la tarde y servirle a cada uno en su pocillo.
2. Cada funcionario debe lavar su pocillo.
3. Cuando se presenten o efectúen reuniones de las diferentes áreas cada Secretaria de la respectiva área debe atender las reuniones de sus Jefes.
4. En el caso de la Gerencia General y la presidencia, se cuenta con una persona directa por Nomina como auxiliar de Oficina quien atenderá cualquier tipo de reunión.

SERVICIO DE CAFETERIA SEDE PRINCIPAL DE SOLSALUD EPS

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
	abr-04	may-04	jun-04	jul-04	ago-04	sep-04	oct-04	nov-04	dic-04
COSTO DE VASOS	\$ 304.059	\$ 456.088	\$ 304.059	\$ 381.663	\$ 475.600	\$ 552.531	\$ 552.531	\$ 552.531	\$ 552.531
TOTAL	\$ 304.059	\$ 456.088	\$ 304.059	\$ 381.663	\$ 475.600	\$ 552.531	\$ 552.531	\$ 552.531	\$ 552.531
TOTAL EN LOS 9 MESES									\$ 4.131.593

- NOTA:** 1, En el mes de Julio de 2004 se incremento el consumo de vasos debido a la nueva disposicion de llevar en la mañana y tarde el tinto a los puestos de trabajo.
 2, En los ultimos 3 meses del año se espera un gasto igual al de Septiembre que ha sido el mas alto de los ultimos 6 meses

PROPUESTA PARA REDUCCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL SERVICIO DE CAFETERIA SOLSALUD EPS SEDE PRINCIPAL

	MES 1	MES 2	MES 3
COSTO DE VASOS (200)	\$ 29.301	\$ 29.301	\$ 29.301
CREMA DE LOSA (20)	\$ 74.472	\$ 74.472	\$ 74.472
POSILLOS PARA C/D FUNCIONARIO CON LOGO	\$ 783.000	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 886.773	\$ 103.773	\$ 103.773
RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ 552.531	\$ 334.242	

- NOTA:** 1, Se compran 300 posillos para cada funcionario a \$2610
 2, Cada posillo estara marcado con el logo de SOLSALUD EPS

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

3.1.4 Útiles, Papelería y Fotocopias

La estrategia para este factor crítico es el cambio de Proveedores, ya que en SOLSALUD EPS, se están utilizando productos de muy buena calidad pero costosos lo que hace que este rubro sea uno de los más altos dentro del presupuesto, por consiguiente se propone el cambio por productos de más bajo costo pero de igual calidad.

Dentro de la papelería existen productos costosos como las tintas y toners para impresoras y el papel para de fotocopia para cada elemento se busca la forma de reducirlo; los demás elementos igualmente se cambiaron de proveedor.

3.1.4.1 Propuesta

PROPUESTA PARA LA REDUCCION DEL RUBRO DE UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS

OBJETIVOS

1. Análisis y Estudio de proveedores, para replantear la continuidad con de los mismos.
2. Cambio de proveedores en los productos que sea necesario.
3. Reducción de gastos administrativos

PROPUESTA

La propuesta de la Gerencia Administrativa se divide en dos:

1. El análisis de los proveedores en cuanto al costo de los productos que nos proveen; llegamos a las siguientes conclusiones y decisiones
 - a) De los 5 proveedores que nos suministran los útiles de oficina tales como (Grapadoras, ganchos, lapiceros, portaminas, carpetas, etc.) se seleccionamos 2 los cuales nos ofrecen los mejores precios.
 - b) De los 4 proveedores que nos suministran las tintas, se seleccionaron dos quienes nos ofrecen igualmente los mejores precios.

2. El cambio de proveedores en los productos mas costosos, buscando la forma de disminuir los costos de estos.
 - a) Uno de los productos para los cuales se busco un nuevo proveedor son las tintas y toner.
 - b) El otro producto es el papel carta y oficio el cual se esta manejando otro proveedor a partir del mes de Noviembre de 2004.

PROPUESTA PARA TINTAS Y TONER

Para este producto existen dos alternativas viables las cuales fueron avaladas por la Dirección de Informática:

A) Cartuchos Remanufacturados: La Remanufactura de cartuchos no es igual que las recargas, dado que el proceso va mucho mas allá de agregarle tinta o toner a un cartucho vacío, remanufacturar es examinar el estado del cartucho, determinar si es reciclable o no, lavarlo internamente

o aspirarlo en el caso del toner. Destapar las boquillas de impresión obstruidas, colocar la tinta o el toner (nuevo) específico para cada referencia sin perforar o alterar el estado del cartucho y finalmente someterlo a diferentes pruebas de impresión para determinar su calidad.

Con esta técnica nos garantizan un comportamiento de los cartuchos igual a los originales en un 95%

El ahorro sería de un 60 a 70% en el valor que actualmente estamos cancelando por este rubro mensualmente.

B) La segunda propuesta es tintas y toner nacionales de NORMA: Los cuales nos brindan un ahorro del 40% del valor que actualmente estamos cancelando por este concepto mensualmente.

Nos garantizan cartuchos 100% nuevos, un óptimo funcionamiento de las impresoras, óptimo rendimiento, alta definición del color, respaldo, garantía y respaldo de Bico Internacional una empresa del grupo CARVAJAL

PROPUESTA PARA EL PAPEL CARTA Y OFICIO DE FOTOCOPIA

Para este concepto a partir del mes de Noviembre se cambio de proveedor.

El nuevo proveedor es DISPAPELES, este nos ofrece precios inferiores al anterior en un 10%.

Tenemos las mismas condiciones comerciales que con XEROX SA.

GASTO DE UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS

TINTAS PARA IMPRESORAS	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04	may-04	jun-04	jul-04	ago-04	sep-04	PROMEDIO MENSUAL
TOTAL	\$ 13.884.762	\$ 8.888.387	\$ 10.959.820	\$ 13.602.552	\$ 12.429.400	\$ 14.385.160	\$ 9.938.996	\$ 20.491.632	\$ 16.197.776	\$ 13.419.832
									50% MENSUAL	\$ 6.709.916
									ANUAL	\$ 80.518.332

NOTA: 1, Los cartuchos remanufacturados nos brindan un ahorro del 60 al 70% en el valor gastado mensual
2, Los cartuchos nacionales de Norma nos brinda un ahorro del 40% en el valor gastado mensual

GASTO DE PAPEL

PROVEEDOR XEROX	CANTIDAD PROMEDIO MES	VR TOTAL
CARTA	460	\$ 3.747.160
OFICIO	130	\$ 1.251.380
TOTAL		\$ 4.998.540

PROVEEDOR DISPAPELES	CANTIDAD PROMEDIO MES	VR TOTAL
CARTA	460	\$ 3.427.000
OFICIO	130	\$ 1.147.900
TOTAL		\$ 4.574.900

DIFERENCIA	\$ 423.640
------------	------------

NOTA: 1, A partir del mes de Noviembre se inicia con el nuevo proveedor
2, La diferencia en los precios es de un 10%
3, Nos brindan las mismas preferencias comerciales que el anterior proveedor

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

3.2 FORMATOS DE CONTROL DE GASTOS

Para lograr una gestión eficaz y eficiente y que además sea productiva es necesario un sistema de control y gestión que soporte a la alta Gerencia y proporcione la herramientas necesarias para evaluar el desempeño de la Empresa, lo que permite realizar una autoevaluación permanente y tomar decisiones y correctivos.

Se diseño para cada factor critico un formato mensual que debe ser llenado por cada regional para el control de cada factor critico, a partir del año 2005 estos deben estar totalmente socializados en cada oficina para que el control sea eficiente.

A demás son de fácil manejo para que la fluidez de información sea rápida, cada cuadro de control recoge los datos claves y necesarios mensuales para aplicar los indicadores de gestión descritos en el capitulo 4º, a cada Regional y con esto mantener informada a la Gerencia General de la situación en cada oficina.

Los formatos de resumen anual permite ver el comportamiento mes a mes del rubro por cada factor critico y percibir si se efectúo el control y la reducción o no, por parte de cada Regional, así mismo permite tomar los correctivos del caso en los eventos en que se presenten un alza sin justificación teniendo como referencia los meses inmediatamente anteriores y

por ultimo sirve como un antecedente histórico que puede ser consultado en cualquier momento por la Gerencia o regional.

El cuadro de resumen anual en cuanto a valores se alimenta de los formatos mensuales por medio de formulas los cuales son de uso de la Gerencia administrativa para su control e informes.

El responsable del control y reducción del gasto es el Gerente regional por consiguiente es quien debe responder por el envio a tiempo de la información.

3.2.1 Formatos de control para el factor critico Servicio Telefónico

Para este factor critico se diseñaron los dos formatos uno mensual y uno anual. Este formato de control debe ser diligenciado por oficina en cada Regional debido a que en muchas oficinas se cuenta con mas de dos líneas telefónicas como es el caso de las Regionales Centro y Oriente entre otras que manejas entre cinco y diez líneas telefónicas solo en la oficina de la ciudad capital y en las demás una o dos líneas.

Los datos solicitados en el formato se encuentran fácilmente en la factura del servicio telefónico incluso algunos datos históricos de los consumos de la línea telefónica; el número de usuarios y de funcionarios es fundamental al aplicar los indicadores de productividad y consumo y por supuesto los valores, que nos muestran el gasto; la observación a cada línea se realiza en

los casos en los cuales exista alguna situación esporádica que afecte el consumo el valor de la factura de la línea telefónica.

REGIONAL		FORMATO DE CONTROL DE GASTOS SERVICIOS PUBLICOS SOLSALUD EPS				
RESPONSABLE: HOMBRE DE GERENTE		AÑO		2005		
		No. USUARIOS:		XXX		
REGIONAL	PERIODO MES	TOTAL TELEFONO	TOTAL AGUA	TOTAL ENERGIA	TOTAL SERVICIOS	OBSERVACION MES
CENTRO	ene-05					
CENTRO	feb-05					
CENTRO	mar-05					
CENTRO	abr-05					
CENTRO	may-05					
CENTRO	jun-05					
CENTRO	jul-05					
CENTRO	ago-05					
CENTRO	sep-05					
CENTRO	oct-05					
CENTRO	nov-05					
CENTRO	dic-05					
TOTAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
* No. DE FUNCIONARIOS:		XXXXXX				
						FIRMA RESPONSABLE

REGIONAL		FORMATO DE CONTROL DE GASTOS SERVICIOS PUBLICOS SOLSALUD EPS							
OFICINA O CIUDAD:		PERIODO:		enero-05					
RESPONSABLE: HOMBRE DE GERENTE		No. USUARIOS:		XXX					
		SERVICIO:		TELEFONO					
No.	LINEA TEL.	FACTURA	IMPULSOS		CELULAR V/R	LARGA D H V/R	BASICO V/R	FACTURA V/R	OBSERVACION
			No.	V/R					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
TOTAL		No.		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	ABCDEF
* No. DE FUNCIONARIOS:		XXXXXX							
									FIRMA DEL RESPONSABLE

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

3.2.2 Formato de control para el factor critico Correo, Portes y Telegramas

Para este factor se diseñaron los dos formatos uno mensual y uno anual.

En este factor critico el formato solicita los datos más importantes y que vienen dentro de la factura y son de fácil recolección, se determinaron casillas para incluir la información de tres proveedores que en promedio son los que existen en cada Regional (2 empresas de correo nacional y 1 local o intermunicipal), la información del número de envíos es importante por lo cual no se debe olvidar, la casilla de ciudad se debe incluir a los municipios que envían correo realizando la distribución de la factura entre los municipios los cuales utilizan el servicio, se puede realizar un promedio o si la factura lo distribuye como en algunos casos sucede colocar el valor real facturado.

REGIONAL		FORMATO DE CONTROL DE GASTOS CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS SOLSALUD EPS				
RESPONSABLE: HOMBRE DE GERENTE		Año		2005		
		No. USUARIOS:		XXX		
REGIONAL	PERIODO	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	TOTAL	OBSERVACION
	MES	\$	\$	\$	SERVICIO CORREO	MES
CENTRO	ene-05					
CENTRO	feb-05					
CENTRO	mar-05					
CENTRO	abr-05					
CENTRO	may-05					
CENTRO	jun-05					
CENTRO	jul-05					
CENTRO	ago-05					
CENTRO	sep-05					
CENTRO	oct-05					
CENTRO	nov-05					
CENTRO	dic-05					
TOTAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
* No. DE FUNCIONARIOS:		XXXXXX				
						FIRMA RESPONSABLE
						<small>REG-008-00 LIMA01</small>

3.2.3 Formato de control para el factor critico Implementos de Aseo y Cafetería

Para este factor critico se diseñaron los dos formatos, uno mensual y uno anual.

El formato diseñado para este factor critico igualmente maneja datos sencillo y que se encuentran fácilmente dentro de la factura mensual, se da la opción de tres proveedores que son en promedio los que se manejan en cada Regional y también se determino este número por si en alguna ciudad intermedia de la Regional se maneja otro proveedor, también con la propuesta de reducción se plantea la estrategia de reducir los proveedores al mínimo posible por esta razón no se deja sino tres; Todos los datos son importantes por lo cual deben ser diligenciados en su totalidad.

En la casilla de ciudad se debe incluir a los municipios a los cuales se suministra implementos de aseo y cafetería y realizar la distribución del valor de la factura entre los municipios de acuerdo al consumo o gasto.

3.2.4 Formatos de control para el factor critico Utiles, Papelería y Fotocopias

Para este factor critico se diseñaron los dos formatos de control uno mensual y otro anual. Los datos se encuentran dentro de la factura mensual, toda la información es importante para aplicar los indicadores de gestión, debe ser completa y veraz. Se da la opción de tres proveedores para papelería y tres para fotocopias en esta ultima es importante incluir los datos del numero de fotocopias.

En la casilla de ciudad se debe incluir a los municipios a los cuales se suministra la papelería y realizar la distribución del valor de la factura entre los municipios de acuerdo al consumo o gasto.

REGIONAL		FORMATO DE CONTROL DE GASTOS UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS SOLSALUD EPS			
RESPONSABLE: HOMBRE DE GERENTE		Año		2005	
		No. USUARIOS:		XXX	
REGIONAL	PERIODO	UTILES Y PAPEL	FOTOCOPIAS	TOTAL	OBSERVACIONES
	MES	\$	\$	UTILES CORREO Y PAPEL	
CENTRO	ene-05				
CENTRO	feb-05				
CENTRO	mar-05				
CENTRO	abr-05				
CENTRO	may-05				
CENTRO	jun-05				
CENTRO	jul-05				
CENTRO	ago-05				
CENTRO	sep-05				
CENTRO	oct-05				
CENTRO	nov-05				
CENTRO	dic-05				
TOTAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
* No. DE FUNCIONARIOS:		XXXXXX			
					FIRMA RESPONSABLE

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

4. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y DEL PROCESO

4.1 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA CADA FACTOR CRITICO

“El indicador es un signo, señal o valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cualitativa y cuantitativa y en un periodo determinado de tiempo”.⁴

El establecimiento de indicadores en una organización permite disminuir la incertidumbre e impulsa la eficiencia, la eficacia y la productividad de cada actividad del negocio. También permite obtener información para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas de la organización, evalúa el comportamiento de las actividades o factores críticos y permite la toma de decisiones o evaluación de las mismas.

Es importante tener en cuenta que en SOLSALUD EPS, la información que existe con respecto a los factores críticos no es completa por consiguiente en los formatos de control se pretende empezar a partir del año 2005 a recoger la información suficiente para aplicar indicadores más específicos a cada factor critico; inicialmente y por lo menos durante los 6 primeros meses se aplicaran un indicador de cumplimiento presupuestal.

⁴ GUIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL DE GESTION DE MAURICIO ZULUAGA RUIZ

4.1.1 Tipos de Indicadores

Para este factor crítico como se mencionó anteriormente los indicadores se diseñaron uno para aplicar de inmediato y los otros para uso posterior:

4.1.1.1 Indicador de Eficiencia

Este indicador hace referencia a la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto, ya que cada regional y cada oficina tienen su presupuesto de gastos administrativos el cual fue elaborado por ellos mismos y que debe ser ejecutado eficientemente.

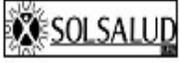
4.1.1.2 Indicador de Productividad

Este indicador se debe aplicar cuando se realice la recolección de la información aproximadamente seis meses y se efectúe un análisis estadístico para determinar estándares y la tabla de resultados que contribuyan a la toma de decisiones; inicialmente este indicador no se puede aplicar.

4.1.1.3 Indicador de Consumo

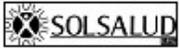
Este indicador se debe aplicar cuando se realice la recolección de la información aproximadamente seis meses y se efectúe un análisis estadístico para determinar estándares y la tabla de resultados que contribuyan a la toma de decisiones; inicialmente este indicador no se puede aplicar.

4.1.2 Ficha Técnica de indicadores para Servicio Telefónico

	SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
	NOMBRE DEL INDICADOR: INDICADOR DE CONSUMO AREA: ADMINISTRATIVA FACTOR CRÍTICO: SERVICIO TELEFÓNICO FECHA DE APROBACION:

OBJETIVO DEL INDICADOR:	Medir el consumo de servicio telefónico en cada región al con respecto a el número de personas que utilizan las líneas telefónicas.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	Valor facturado del servicio
	Número de personas que usan el servicio
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor realmente facturado por todas las líneas existentes en cada oficina en el periodo correspondiente
	DENOMINADOR: Es el número de personas o funcionarios que tiene acceso o utilizan a las líneas para las diferentes actividades en la oficina
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Persona
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El directo responsable es el Gerente de la Regional u oficina, quien puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que quien es el responsable

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR:	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD
AREA:	ADMINISTRATIVA
FACTOR CRITICO:	SERVICIO TELEFONICO
FECHA DE APROBACION:	

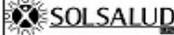
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la productividad del servicio telefónico de emergencia por el número de usuarios que atienden en la Regional
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{valor facturado del servicio}}{\text{Número de usuarios en la Regional}}$
DEFINICION OPERACIONAL	<p>NUMERADOR: Es el valor e almea facturado por todas las líneas existentes en cada oficina y en el periodo correspondiente</p> <p>DENOMINADOR: Es el número de usuarios de la Regional en el periodo correspondiente</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Usuario
FRECUENCIA DE MEDIDA	Meistal
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El directo responsable es el Gerente de la Regional u oficina, que puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que es el responsable

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR:	INDICADOR DE CONSUMO
AREA:	ADMINISTRATIVA
FACTOR CRITICO:	SERVICIO TELEFONICO
FECHA DE APROBACION:	

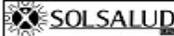
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el consumo de servicio telefónico en cada regional con respecto a el número de personas que utilizan las líneas telefónicas.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado del servicio}}{\text{Número de personas que usan el servicio}}$
DEFINICION OPERACIONAL	<p>NUMERADOR: Es el valor e almea facturado por todas las líneas existentes en cada oficina y en el periodo correspondiente</p> <p>DENOMINADOR: Es el número de personas o funcionarios que tiene acceso o utiliza a las líneas para las diferentes actividades en la oficina</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Persona
FRECUENCIA DE MEDIDA	Meistal
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El directo responsable es el Gerente de la Regional u oficina, que puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que es el responsable

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

4.1.3 Ficha Técnica de Indicadores para Correo, Portes y Telegramas

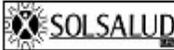
 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRÍTICO: FECHA DE APROBACIÓN:	INDICADOR DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS

OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el porcentaje de ejecución de presupuesto respecto de valor gastado mensualmente.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS.
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado del servicio}}{\text{Valor presupuestado mensual}} \times 100$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor mensualmente facturado por concepto de correo, portes y telegramas, en el periodo respectivo. DENOMINADOR: Es el valor presupuestado para el mismo mes mensualmente en la Regional.
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El Gerente Regional es el responsable de enviar la información del gasto mensual de su regional.

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRÍTICO: FECHA DE APROBACIÓN:	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS

OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la productividad del servicio determinada por el número de usuarios existentes en la Regional y a los cuales le es asignada correspondencia.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS.
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado del servicio}}{\text{Número de usuarios en la Regional}}$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor mensualmente facturado por concepto de correo, portes y telegramas en la Regional; en el periodo correspondiente. DENOMINADOR: Es el número de usuarios de la Regional en el periodo correspondiente.
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Usuario
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El director responsable es el Gerente de la Regional o oficina, que puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que el responsable es el responsable.

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

	SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
	NOMBRE DEL INDICADOR: INDICADOR DE CONSUMO
	AREA: ADMINISTRATIVA
	FACTOR CRITICO: CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS
FECHA DE APROBACION:	

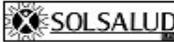
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el número de envíos realizados en el mes respecto de los usuarios de la Regional.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número de envíos mensuales}}{\text{Número de usuarios}}$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el número de envíos mensuales realizados los cuales se encuentran especificados en el factura
	DENOMINADOR: Es el número de usuarios a los cuales se les envía correspondencia
UNIDAD DE MEDIDA	Envíos por Persona
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El directo responsable es el Gerente de la Regional o oficina, quien puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que el delegado es el responsable

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

4.1.4 Ficha Técnica de Indicadores para Implementos de Aseo y Cafetería

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRITICO: FECHA DE APROBACION:	INDICADOR DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA ASEO Y CAFETERIA

OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el porcentaje de ejecución de los presupuestos respecto del valor gastado mensualmente
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado del servicio}}{\text{Valor presupuestado mensual}} \times 100$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor realmente facturado por concepto de aseo y cafetería en la regional en el periodo correspondiente
	DENOMINADOR: Es el valor presupuestado para este rubro mensualmente en la Regional
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El Gerente Regionales es el responsable de enviar la información del gasto mensual de su regional.

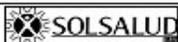
 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRITICO: FECHA DE APROBACION:	INDICADOR DE CONSUMO ADMINISTRATIVA ASEO Y CAFETERIA

OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el consumo por concepto de aseo y cafetería en cada regional con respecto al número de personas que se benefician del gasto
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado}}{\text{Numero de personas beneficiadas}}$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor realmente facturado por concepto de aseo y cafetería, en el periodo respectivo
	DENOMINADOR: Es el número de personas o funcionarios que se benefician del gasto
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Persona
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El director responsable es el Gerente de la Regional u oficina, quien puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que el es el responsable

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

4.1.5 Ficha Técnica de Indicadores para Útiles, Papelería y Fotocopias

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRÍTICO: FECHA DE APROBACION:	INDICADOR DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el porcentaje de ejecuciones de presupuesto respecto del valor gastado mensualmente
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado del servicio}}{\text{Valor presupuesto mensual}} \times 100$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor mensualmente facturado por concepto de útiles, papelería y fotocopias
	DENOMINADOR: Es el valor presupuestado para este rubro mensualmente en la Regional
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El Gerente Regional es el responsable de enviar la información del gasto mensual de la Regional.

 SOLSALUD EPS FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR: AREA: FACTOR CRÍTICO: FECHA DE APROBACION:	INDICADOR DE CONSUMO ADMINISTRATIVA UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el consumo por concepto de papelería en la Regional respecto del número de funcionarios que la consume.
META 2004	Controlar y reducir los gastos administrativos de SOLSALUD EPS
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Valor facturado}}{\text{Numero de Funcionarios en la Regional}}$
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR: Es el valor mensualmente facturado por concepto de útiles, papelería y fotocopias en el periodo correspondiente
	DENOMINADOR: Es el número de personas o funcionarios que utilizan la papelería
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos por Persona
FRECUENCIA DE MEDIDA	Mensual
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE LA INFORMACION	El directo responsable es el Gerente de la Regional oficina, quien puede delegar la responsabilidad sobre otro funcionario. Debe estar claro que es el responsable

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

4.2 ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE CONTROL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL FORMATO ESTABLECIDO

 SOLSALUD		TITULO DEL PROCEDIMIENTO			
		CONTROL DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS			
		UNIDAD FUNCIONAL Gerencia Administrativa Nacional			
OBJETIVO:		Controlar los Gastos Administrativos de la Empresa			
No.	METODOLOGIA	DESCRIPCION	DEPENDENCIA	RESPONDASBLE	REGISTRO
1	Preparación y diligenciamiento del formato	Preparar y diligenciar el formato diseñado para el control de los Gastos Administrativos	Dirección Administrativa	Director Administrativo	Formato para control de Gastos Administrativos
2	Socialización de Información	Socializar y enviar a cada Regional los formatos junto con las instrucciones para su diligenciamiento	Dirección Administrativa	Director Administrativo	
3	Recepción de la Información	Cada Gerente Regional debe enviar en los términos establecidos la información en los formatos de control	Gerencias Regionales	Gerente Regional o Encargado del proceso	Formato para control de Gastos Administrativos totalmente diligenciado
4	Evaluación y análisis de la información	Evaluar la información enviada, aplicando los indicadores establecidos	Dirección Administrativa	Director Administrativo	Resultados de indicadores
5	Informar al Gerente Regional	Informar al gerente regional del comportamiento de sus gastos administrativos mensualmente según la información enviada por él	Dirección Administrativa	Director Administrativo	Informe de gestión
6	Informe de gestión	Elaborar y enviar Informe de gestión de todas y cada una de las regionales a la Gerencia General para la toma de decisiones	Dirección Administrativa	Director Administrativo	Informe de Gestión e Histórico

*Fuente: "Elaborado por la Autora"

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar los formatos diseñados en la presente monografía para el control de los Gastos Administrativos en SOLSLAUD EPS con el fin de establecer los estándares y aplicar los indicadores.
- Poner en practica las estrategias de reducción replicándolas en cada Regional para conseguir un margen de reducción con respecto al presupuesto.
- Los responsables del levantamiento y posterior envío de la información son los Gerentes Regionales al igual que del proceso de control.

6. CONCLUSIONES

- Se han logrado los objetivos propuestos en esta Monografía.
- Se ha diseñado una estrategia para racionalizar y reducir los gastos administrativos con respecto al presupuesto de la organización para lograr una mayor competitividad y productividad tanto administrativa como financiera.
- Se identificaron los factores críticos a reevaluar y los que son susceptibles de ejercerles dicho procedimiento.
- Se estableció una estrategia de racionalización o reducción para cada factor crítico la cual debe haberse puesto en marcha en el mes de Octubre de 2004.
- Se estableció el proceso de control incorporando en este el diligenciamiento de los formatos de control diseñados en esta monografía.
- Se establecieron indicadores de productividad, consumo y eficiencia, para los factores críticos reevaluados.

BIBLIOGRAFIA

MORALES, Nieto Jaime. Practicum Empresarial. Tercera Edición, Sigma Editores. Colombia 2001.

CONTABILIDAD DE GESTION, Presupuestos y costos. Editorial Océano/Centrum. España 2003.

DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. Volumen 1 Rosenberg J.M.Editorial Océano/Centrum.

GARCIA, Oscar León; Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición Editorial Prensa Moderna Impresores S.A. Cali 1999.

HAMEL, Gary; Liderando la Revolución. Editorial Norma. 2000.

INDICADORES DE GESTION, Herramientas para lograr la Competitividad Jesus Mauricio Beltran Jaramillo, 3R Editores, primera Edición, Santa fe de Bogotá 1998.

GUIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL
DE GESTION, Departamento Administración de la Función Publica, Mauricio
Zuluaga Ruiz, Bogotá 2002.