

**EL CRM COMO HERRAMIENTA ALTERNATIVA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO  
FRENTE AL ENVIO DE LAS COMUNICACIONES EN LA EPS-S SALUD TOTAL**

**SANDRA PATRICIA SANTOS VALDERRAMA**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA  
Bogotá D.C. 2021**

**EL CRM COMO HERRAMIENTA ALTERNATIVA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO  
FRENTE AL ENVIO DE LAS COMUNICACIONES EN LA EPS-S SALUD TOTAL**

**SANDRA PATRICIA SANTOS VALDERRAMA**

**LAURA LORENA ARAUJO MEDINA**

**DOCENTE**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA**

**Bogotá D.C. 2021**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a Dios por permitirme darme la vida y la salud para ingresar a la Universidad Santo Tomás logrando cada día los objetivos propuestos.

A la memoria de mi amado padre Guillermo Santos Santos (QPD) quien me enseñó el amor, la fuerza, el empeño, la bondad y la honestidad para salir adelante, y aunque no logre darle en vida esta felicidad, sé que en el cielo lo está.

A mi amada madre Bertha Valderrama, por su ejemplo de valentía y fortaleza para seguir adelante.

A mi amada familia y amigas, por su apoyo incondicional, por creer en mí en mis sueños y por ayudarme hacerlos realidad, le debo todo lo que soy con una formación de grandes valores, gracias lo amo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial a mi docente Laura Lorena Araujo Medina, quien con su profesionalismo, conocimiento, apoyo, paciencia y amor me orientó y aportó a consolidar este proyecto de formación profesional el cual reúne todo el proceso de la carrera de Administración de Empresas, logrando de esta manera mejorar una tarea diaria que realizó como funcionaria de Salud Total EPS-S.

Agradecimiento infinito a la Universidad Santo Tomás y a cada uno de mis docentes durante la carrera, por su filosofía y metodología de educación, la cual en estos tiempos difíciles que estamos viviendo, se hace muy importante la formación de verdaderos profesionales con valores que aporten a la sociedad, y a la reconstrucción de un país para llegar a la paz y la equidad que tanto necesitamos.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el fin de implementar una herramienta para la empresa Salud Total EPS-S, que permita mantener sistemas de información necesarios para disponer de datos homogéneos y actualizados de los clientes.

Con la implementación de la propuesta, se pretende que la empresa obtenga mayor rentabilidad y que conozca mejor a sus clientes, de los cuales obtiene beneficios no solo para el envío de comunicaciones, sino también para la apertura de un comercio que está acercando a las personas con las empresas de manera personalizada e inmediata.

Desde este punto, se analizó cómo la empresa ha venido implementando las ventas en línea y de qué forma se puede ingresar en la planeación de las comunicaciones para que, de forma completa, pueda ser el principal lineamiento para la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, luego de realizar el análisis se concluye que implementar **CRM** para envío de comunicaciones, puede ser pilar fundamental en la empresa porque va a permitir interactividad entre el cliente y la empresa y establecer una relación duradera y rentable a largo plazo.

## **PALABRAS CLAVES**

Cliente, Comunicación, CRM, Sistemas de Información, Cuadro de Mando Integral.

## **ABSTRACT**

The present work was carried out in order to implement a tool for the company Salud Total EPS-S, that allows maintaining the necessary information systems to have homogeneous and updated data on customers.

With the implantation of the proposal, it is intended that the company obtain greater profitability and that it better know its customers, from which it obtains better benefits not only for sending communications, but also for opening a business that is bringing people closer to companies in a personalized and immediate way.

From this point, it was analyzed how the company has been implementing online sales and how it can be integrated into the planning of communications so that, in a complete way, it can be the main guideline for the achievement of organizational objectives.

Finally, after conducting the analysis, it is concluded that implementing CRM for sending communications, can be a fundamental pillar in the company because it will allow interactivity between the client and the company and establish a lasting and profitable relationship in the long term.

## **KEYWORDS**

Client, Communication, CRM, Information Systems, Balanced Scorecard.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
INTRODUCCION.....	10
1. JUSTIFICACIÓN.....	11
2. OBJETIVO GENERAL .....	13
2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
3. CARACTERIZACIÓN.....	14
3.1. Portafolio de Productos y Servicios .....	15
3.2. Misión .....	16
3.3. Visión .....	16
3.4. Valores .....	16
3.5. Política de Calidad.....	16
3.6. Objetivos de Calidad .....	17
3.7. Objetivos Estratégicos .....	17
4. DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA .....	18
4.1. Estructura.....	19
4.1.1 Proceso de Comunicaciones .....	20
4.2. Diagnóstico .....	22
4.2.1 Matriz DOFA.....	22
4.2.2 MATRIZ EFE .....	24
4.2.3 MATRIZ EFI.....	26
4.2.4 Cuadro Comparativo de Competidores.....	28
4.2.5 Autoevaluación.....	30
4.2.6 Espina de Pescado.....	32
4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar .....	33
4.3.1 Alternativas de Solución .....	33
4.3.2 Árbol de Decisión.....	35
4.4 Propuesta de Solución.....	38
4.4.1 Flujograma Proceso CRM.....	39
4.4.2 Fases del Ciclo de Diseño Sistema CRM.....	40
4.4.3 Método o Modelo .....	42
4.4.4 Cuadro Comparativo .....	42
4.5 Marco Referencial.....	44
4.5.1 Sistemas de Información Sector Salud.....	44

4.5.1	Concepto.....	46
4.5.2	Evolución Tecnológica.....	47
4.5.3	Marco Normativo.....	48
4.5.4	Marco Histórico .....	49
4.6	Plan de Acción .....	50
4.7	Integración con el Balanced Scorecard .....	53
5	LECCIONES APRENDIDAS.....	60
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
7	BIBLIOGRAFÍA .....	62
	.....	65

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujo grama Dirección de Operaciones Gerencia de Operaciones .....	19
Ilustración 2 Proceso de Comunicaciones. Dirección de Operaciones. Comunicaciones .....	21
Ilustración 3 Análisis DOFA. Elaboración propia .....	23
Ilustración 4 Tabla 1 Matriz EFE. Elaboración propia .....	25
Ilustración 5 Tabla 2 Matriz EFI. Elaboración propia .....	27
Ilustración 6 Formato de Autoevaluación Gestión de Calidad Salud Total EPS-S .....	31
Ilustración 7 Espina de Pescado. Realización propia.....	32
Ilustración 8. Informe de Gestión 2018. Salud Total EPS-S.....	34
Ilustración 9 Árbol de Decisión. Elaboración propia .....	36
Ilustración 10 Flujo grama Proceso CRM. Elaboración propia .....	39
Ilustración 11 Fases CRM. Elaboración propia .....	41
Ilustración 12 Cuadro Comparativo CRM. Elaboración propia.....	43
Ilustración 13 Formato Plan de Acción. Gestión de Calidad Salud Total EPS-S.....	52
Ilustración 14. Perspectiva del Balanced Scorecard. Kaplan, R.S. y Norton, D.P (2009) Cuadro de Mando Integral.....	53
Ilustración 15 Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia .....	58
Ilustración 16 Cuadro de Mando Integral II. Elaboración propia .....	59

## INTRODUCCION

Salud Total EPS-S S.A, es una entidad de carácter comercial, anónima, dedicada a la administración de planes de beneficios del Régimen Contributivo y Subsidiado del Sistema general de Seguridad Social en Salud en Colombia, de acuerdo a la Ley 100 de 1993, todos los trabajadores y sus familias deben estar afiliados a una EPS

Salud Total ERPS-S, presta servicios de salud a la población colombiana en 16 sucursales a nivel nacional en las que desarrolla su objetivo social, estas sucursales son: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Girardot, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pereira, Santa Marta, Valledupar, Villavicencio.

Actualmente Salud Total EPS-S, registra 3.353.513 afiliados vigentes en todo el territorio nacional, Dirección Nacional de Operaciones Comercial 2020, por ende, los procesos operativos son importantes, debido a que estos son los que conducen a tener un resultado exitoso y competitivo en el mercado.

La calidad del ingreso de la Afiliación al Sistema de Salud es el proceso que permite que el Sistema General de Seguridad Social pueda administrar los recursos del sistema y la información del usuario de modo que se garantice el acceso a los servicios, se incremente la participación en el mercado y la construcción de relaciones en el tiempo. (Total, Almerain, 2017)

Debido al crecimiento de afiliados que la compañía ha tenido durante estos últimos cinco años, los procesos operativos del Área de Operaciones incluyen una actividad importante como es la evaluación a cada uno de ellos en aras al mejoramiento y control de la calidad su impacto se orienta hacia la mejora de procesos mediante un análisis exhaustivo de sus resultados para determinar las causas que afectan su logro e implementar un plan de mejoramiento coherente y consistente.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Con la entrada en vigencia en 1993 de la Ley 100, Salud Total EPS-S, opera como Entidad Promotora de Salud EPS-S del Sistema General de Seguridad Social en Salud SGSSS. En sus inicios, los procesos eran netamente manuales, por ejemplo el proceso de Compensación ante el Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA se desarrollaba en cuadros de Excel, lo que obligó a la compañía en enfocar los esfuerzos en modernizar tecnológicamente estos procesos, conformando un equipo de trabajo con International Business Machines Corp. IBM, Price Waterhouse, Mediacard y algunas personas naturales con experiencia y conocimiento en el sector para dar un vuelco total a los temas tecnológicos y de procesos, lo que permite la compañía sea fuerte en procesos de afiliación, registro y recaudo, generando un gran impacto positivo. (Total, Almerain, 2017)

A partir del año 2000 la organización ha logrado consolidarse y crecer de manera significativa, se abrieron nuevas sucursales en las ciudades de Bucaramanga, Valledupar, Santa Marta, Cali, Montería, Sincelejo, Neiva, Girardot y Cúcuta, de la misma manera hay un crecimiento significativo de usuarios y el desarrollo de la compañía se vio en el aumento en el número de funcionarios.

Para Salud Total EPS-S, es importante mantener a los usuarios informados sobre las diferentes actividades, servicios de salud y las situaciones frente a su afiliación en la EPS, es por ello que el usuario es la razón de ser de la EPS, sin embargo, se han detectado falencias en el proceso de comunicaciones, el cual genera re proceso, sobre costos de impresión y entrega de comunicados no efectuados afectando en gran medida a todos los usuarios de Salud Total EPS-S, y por ende incrementando quejas en el servicio.

En el desarrollo del presente estudio, se propone un plan de mejoramiento, luego de analizar el proceso de comunicados impresos y enviados por correo electrónico a los usuarios afiliados. Existe en promedio un porcentaje comprendido entre el 10% y 15% de devoluciones por los proveedores logísticos que se contratan para este tipo de tareas, situación que conlleva a la desinformación del usuario, gasto en impresión e intentos de entrega de las cartas, informes internos de

comunicados no entregados, lo que genera a estrategias tendientes a la obtención de datos básicos actualizados.

Por otra parte, las devoluciones de comunicaciones incurren en costos de envío, en costos de abogado cuando una queja se convierte en una reclamación de índole legal, quedando como responsable de la situación el Área de Comunicaciones como causante del problema, realizando una corrección que termina siendo la acción reactiva al problema.

Los ejemplos mencionados sobre desperdicio al interior de estos procesos en la organización, necesitan ser mejorados para obtener mayores niveles de calidad, algunos describen posibles soluciones y otros son considerados por el momento como factores que afectan la productividad, el hallazgo de estas situaciones genera en cada caso el análisis causal con el que se inicia el enfoque de mejora de la productividad para cada proceso.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Proponer el CRM como una herramienta alternativa del plan de mejoramiento frente al envío de las comunicaciones en la EPS-S Salud Total.

### **2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico en donde se evidencie el estado del proceso de las comunicaciones en la empresa Salud Total EPS-S, mediante la construcción de una autoevaluación de este proceso.
- Identificar los principales problemas que se presentan en el envío de las comunicaciones.
- Diseñar un plan de mejoramiento que proporcione las alternativas tecnológicas para el apoyo de la gestión de procesos institucionales y así disminuir las posibles fallas que se presentan en el envío.

### 3. CARACTERIZACIÓN

Salud Total EPS-S, es una empresa privada de prestaciones de servicio de salud en Colombia que nació en 1991 como compañía de Medicina Prepagada en Bogotá y Manizales y posteriormente en 1993 en Ibagué, Cali y Barranquilla, la compañía pertenecía al grupo Findesarrollo, quien vendió la compañía al Grupo Diners, el cual contaba con entidades como Avesco Kokorico, Leasing Superior, Fiduciaria Superior y Banco Superior entre otros, a partir de 1994 y tras la firma de resolución 0965 del 27 de diciembre, y con la apertura de la Ley 100, el gobierno Nacional otorga la autorización para operar como Entidad Promotora de Salud (EPS), del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

Entre 1988 y 1999, la crisis económica e inmobiliaria del país lleva a los accionistas mayoritarios conformado por (Grupo Diners – Familia Robayo) a enfrentar una difícil situación y deciden vender la empresa, la cual es adquirida aproximadamente en un veinte por ciento por los colaboradores sin distinción de nivel jerárquico.

Es reconocida como una de las 100 empresas más importantes del país, Salud Total EPS-S ocupa el puesto 62. Sus principales accionistas son sus colaboradores (3%), personas naturales (3,5%), jurídicas, (9%) y reconocidas instituciones prestadoras de salud (84,5%).

Salud Total EPS-S dirige sus operaciones a nivel nacional, desde las oficinas de la Dirección General ubicadas en la Carrera 18 101-15 de Bogotá D.C. (Total, Almerain, 2017)

### **3.1. Portafolio de Productos y Servicios**

#### **a. Plan Obligatorio de Salud**

Es el conjunto de acciones destinadas a promover la salud, prevenir y tratar la enfermedad y rehabilitar física, mental y socialmente al individuo. Todos los colombianos tienen derecho a participar en las actividades de salud y a recibir los servicios estipulados por la ley en régimen al cual pertenezca, los cuales se encuentran: atención de urgencias, atención de medicina general y especializada, hospitalización y cirugía en las instituciones prestadoras de salud, entrega de medicamentos, exámenes de diagnóstico, odontología, maternidad.

#### **b. Salud Directa**

Servicio que consiste en acceder directamente a un especialista como: medicina interna, ginecología, urología, dermatología, ortopedia, otorrino, oftalmología y cirugía general, esto sin necesidad de que el médico general lo remita, el cual se debe pagar un valor adicional.

#### **c. Planes Complementarios**

Alfa, Omega, Delta, son planes adicionales en donde existe ciertos beneficios para el usuario, como mayor cobertura en procedimientos médicos y medicamentos, los cuales tienen un valor de acuerdo al Plan elegido.

#### **d. Producto Líder**

Afiliaciones al POS (Plan Obligatorio de Salud), por Ley todos los trabajadores y sus familias deben estar afiliados a una EPS (Entidad Promotora de Salud), y toda persona afiliada a una Póliza de Seguro también debe estar afiliada al POS. La elección de una EPS es voluntaria del empleado, el cual debe permanecer 12 meses continuos en la EPS para poderse trasladar a otra EPS, estar al día en pagos y no estar en tratamiento por enfermedad de alto costo. (Total, Almerain, 2017)

### **3.2. Misión**

“En Salud Total EPS-S, promovemos la afiliación al sistema de salud y gestionamos los riesgos de nuestros protegidos mediante la promoción, prevención, recuperación de la salud y la prestación de servicios integrales con calidad. Contribuyendo de esta manera al bienestar y desarrollo del país generando sostenibilidad empresarial”.

### **3.3. Visión**

“En 2020 seremos reconocidos por la alta satisfacción de nuestros protegidos, por la excelencia en la gestión del riesgo y por la cultura de servicio humanizado y seguro”.

### **3.4. Valores**

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Humildad
- Solidaridad

### **3.5. Política de Calidad**

En Salud Total EPS-S, estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros protegidos soportados en:

- Modelos Integrales de aseguramiento en salud con enfoque de riesgos.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
- Procesos ágiles.
- Talento humano y competente.

- Fortalecimiento de las relaciones con los clientes y las partes interesadas.

(Total, Almerain, 2017)

### **3.6. Objetivos de Calidad**

- Fidelizar y retener a nuestros protegidos
- Gestionar el riesgo en salud y minimizar los trámites a nuestros protegidos.
- Cumplir requisitos legales.
- Contar con un enfoque en procesos que permita desarrollar las actividades de forma ágil y flexible de la organización.
- Fortalecer las relaciones con las partes interesadas.

### **3.7. Objetivos Estratégicos**

- Gestionar el riesgo en salud de los protegidos y minimizar los trámites al usuario.
- Fidelizar y retener a nuestros protegidos.
- Desarrollar y fortalecer el talento humano de la organización.
- Contar con un enfoque en procesos que permita desarrollar las actividades de forma ágil y flexible.
- Generar sostenibilidad financiera.

(Total, Almerain, 2017)

#### 4. DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA

Una de las Áreas Funcionales más importantes de Salud Total EPS-S, es el Área de Operaciones, en esta Área se procesa la información de la afiliación de los usuarios y con base al crecimiento de estas afiliaciones la Entidad Adres, que es la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud –**LA ADRES**- es una entidad adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente. La entidad es asimilada a una Empresa Industrial y Comercial del Estado. LA ADRES, fue creada con el fin de garantizar el adecuado flujo de los recursos y los respectivos controles (MINSALUD S.F.), y reporta a la compañía el reconocimiento económico o compensación para el sostenimiento de los servicios de salud de sus afiliados.

Es importante mencionar que la compañía tiene un esquema de ingresos diferente al de las empresas comerciales, debido a que su principal fuente de ingreso corresponde a los dineros girados por LA ADRES, el cual depende del proceso de compensación, Salud Total EPS-S mediante un proceso formal de presupuesto garantiza la viabilidad financiera, realiza la cuantificación y conformación de los recursos para soportar los procesos y proyectos los cuales están orientados a que las actividades del Área de Operaciones se mantenga alineadas a las directrices financieras.

En el proceso de afiliación, se otorga relevancia a cada uno de los datos recibidos de los potenciales usuarios desde el momento de contacto comercial y es el proceso que permite que la información obtenida quede dispuesta en las bases de datos para que se convierta en insumo con calidad para los procesos que se requieren como son: Planeación de la atención, Prestación de Servicios y Acompañamiento permanente al cliente.

Para Salud Total EPS-S, el proceso de registro no se limita al mecanismo por el cual la información básica del afiliado se ingrese a la base de datos, sino que la información capturada cumpla con los requisitos de calidad para la adecuada identificación de los usuarios y sus respectivos beneficios en el sistema.

La captura de información cuenta con algunas validaciones para garantizar que la información de datos básicos ingrese correctamente al sistema, es decir, que la información ingrese con cero inconsistencias, pero las fallas en el diligenciamiento de la información y los errores de digitación generan devoluciones de comunicados por entregas no efectivas. El proceso de captura y de actualización de datos básicos no cuenta con una herramienta tecnológica que contemple la estructura del campo dirección de acuerdo a cada una de las ciudades y municipios del país.

#### 4.1. Estructura

La Gerencia Nacional de Operaciones Dirección General, está conformada por tres Direcciones que representan las Áreas de Afiliaciones y Movilidad, Acreditación de Anexos, Comunicaciones, Gestión, Recaudo y Compensación, a continuación, la estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones Comercial.

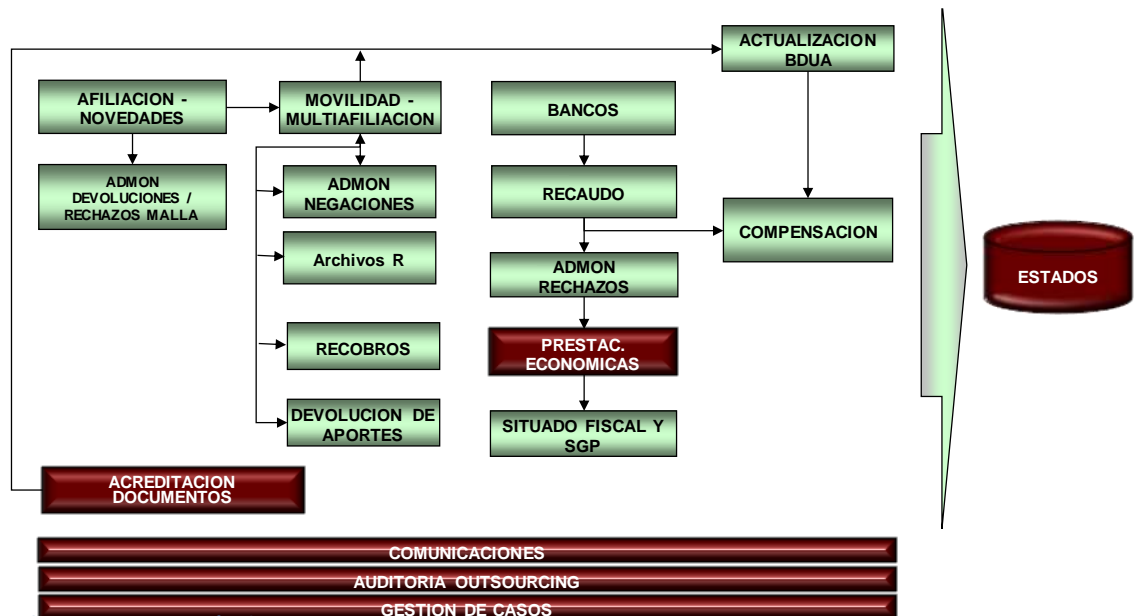


Ilustración 1: Flujo grama Dirección de Operaciones Gerencia de Operaciones

El objetivo del Área de Comunicaciones es, “Establecer las actividades de las partes interesadas para la solicitud de envío de comunicaciones masivas a los

aportantes y los usuarios, controlando que cumplan con los estándares de calidad de una buena comunicación y se entreguen en forma oportuna y efectiva”.

**Envío Masivo:** Se considera envío masivo cuando la cantidad de destinatarios supera 10 registros y corresponda a procesos de comunicación que se realizan de forma periódica o puntual.

**Outsourcing de Correo:** Proveedor encargado de la impresión, empaque y distribución de los respectivos comunicados físicos.

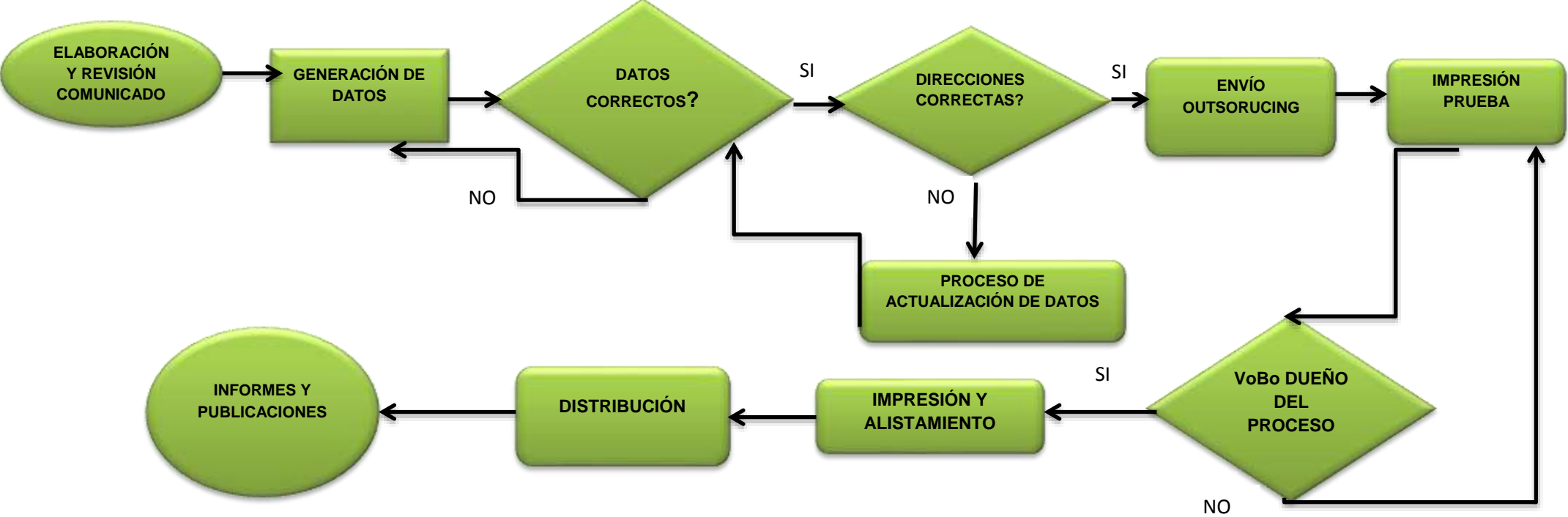
**SMS:** Servicio de mensaje corto o mensajes de texto a celular.

#### **4.1.1 Proceso de Comunicaciones**

El siguiente flujograma corresponde al proceso actual de comunicaciones el cual inicia con una solicitud forma vía e-mail por los diferentes dueños de procesos de la compañía al Área de Comunicaciones, adjuntando formato de carta, es decir, diferentes comunicados ya aprobados por las vicepresidencias o los niveles directivos de la compañía, y la base de datos con la información que consta de los campos requeridos según la necesidad del comunicado, los campos de datos básicos de ciudad y dirección, se validan de forma muy manual verificando que la información cumpla con los parámetros y estructura de cada campo, si cumple con la condición se envía la base de datos al proveedor, una vez aprobada una muestra de la información por parte de comunicaciones, el proveedor realiza la respectiva impresión, alistamiento y distribución, posteriormente publica la información en la página web del proveedor con un número único de orden de envío. Si en las bases de datos se encuentran estructuras de direcciones no válidas estos comunicados no se envían.

# PROCESO DE COMUNICACIONES

Ilustración 2 Proceso de Comunicaciones. Dirección de Operaciones. Comunicaciones



- ### AUDITORÍA
- MUESTRA ALEATORIA DE IMPRESIÓN, GUÍAS Y TIEMPOS DE ENTREGA.
    - MUESTRA ALEATORIA DE ENTREGAS Y DEVOLUCIONES

## **4.2. Diagnóstico**

La tecnología ha permitido unir al mundo y competir frente a la mejora de servicios y productos, sin embargo, enfrenta problemas y fugas para controlar los sistemas de información como la seguridad y confiabilidad de las bases de datos, los cuales deben cumplir un estándar de calidad, el estado Colombiano en el año 2012, “sancionó la ley 1581 de 2012 reglamentada según decreto parcial 1377 de 2013 en referencia al derecho constitucional que otorgó a sus ciudadanos para conocer, actualizar y ratificar la información que se haya recolectado sobre ellas por parte de terceros, en bases de datos, archivos u otros medios”. Sentencia Constitucional.

Para el diagnóstico del Área de Comunicaciones de Salud Total EPS-S, se seleccionaron como herramientas administrativas la matriz DOFA, que permite analizar estrategias como insumo para dar una respuesta de solución, igualmente la matriz EFE que analiza los factores externos y la matriz EFI para los factores internos, posteriormente se realiza una Autoevaluación donde se conoce el factor interno que afecta directamente al proceso y a la compañía, debido a la carencia de la integración de las áreas implicadas y estrategias de innovación. Con el desarrollo de esta herramienta se pretende un mejor desempeño en el proceso que ayudará optimizar la calidad de la información de datos de los usuarios.

Paralelamente se elabora un cuadro comparativo de Salud Total EPS-S, frente a los mejores cuatro EPS del país a nivel de tecnología.

### **4.2.1 Matriz DOFA**

La siguiente tabla de análisis DOFA, se relaciona los diferentes factores internos como externos que afectan los procesos y el desempeño de la compañía para el logro de los objetivos.

MATRIZ DOFA		
DEBILIDADES	FORTALEZAS	
1) Bases de datos desactualizadas, como por ejemplo los datos básicos de los usuarios. 2) Falta de liderazgo para llevar planes y propuestas en algunas áreas. 3) Falta de motivación.	1) Cuenta con personal idóneo, honesto, responsable. 2) Los dueños de los procesos realizan capacitaciones a nivel nacional, para mejorar los indicadores de los mismos. 3) Cumplimiento de lineamientos de la organización. 4) Excelente presentación de la empresa y de los empleados, lo que genera una buena acogida e imagen dentro de la población.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS ( FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1) Asesoría de calidad para el mejoramiento de los procesos, por entidades externas. 2) Aprovechamiento de las nuevas tecnologías. 3) Certificación de calidad.	1) Capacitar y motivar a los funcionarios el uso de herramientas administrativas como la autoevaluación en los procesos y la capacitación permanente. 2) Aprovechar el amplio mercado, mejorando un software que permita brindar una promesa de servicios eficiente y eficaz al cliente externo como interno.	1) Buscar asesoría de calidad y certificación. 2) Capacitación y entrenamiento al personal en normas, derechos y deberes. 3) Utilizar al máximo la demanda progresiva de servicios de salud.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1) Inestabilidad política y económica del país (Emergencia Social). 2) Cambios en la normatividad.	Compromiso de una gerencia con liderazgo que promueva el mejoramiento continuo de los procesos operativos para el logro de los objetivos.	1) Asesoría en ingeniería para la adquisición de software y hardware de calidad. 2) Establecer un programa de incentivos para los funcionarios en aras al mejoramiento de los procesos.

Ilustración 3 Análisis DOFA. Elaboración propia

#### **4.2.2 MATRIZ EFE**

A continuación, las matrices EFE y EFI como diagnóstico para una mejor toma de decisión, para la realización de estas matrices, se asigna un peso relativo a cada uno de los factores desde 0,0 que significa que el factor es menor relevante, hasta 1.0 que significa que es más relevante generando un total de 1,0 puntos.

De igual manera la calificación está dividida en cuatro valores 1, 2, 3, 4, representando el grado de debilidad de menor a mayor cada factor.

La siguiente tabla corresponde a los factores externos de la compañía.

Ilustración 4 Tabla 1 Matriz EFE. Elaboración propia

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Administración en el manejo de los recursos de la salud.	0,11	4	0,44
Buena relación con proveedores.	0,09	2	0,18
Eficiencia y eficacia en los procesos operativos.	0,09	2	0,18
Capacitación a los funcionarios que laboran en la organización.	0,07	2	0,14
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,94</b>
<b>AMENAZAS</b>			
La crisis económica que afronta el país, debido a la corrupción y la política por los inadecuados manejos de los recursos de la salud.	0,30	3	0,90
Caída de la demanda de los servicios de salud por fallas del sector salud.	0,20	2	0,40
Aumento de la competencia por mejores herramientas tecnológicas.	0,09	2	0,18
Desaparición de la EPS por cambios normativos de la ley.	0,05	3	0,15
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

El valor promedio ponderado de 2.55, indica que el Sector Salud no está teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que el Sector presenta actualmente, es un Sector en donde los siguientes tres factores corrupción con un peso más relevante de 0,30, fallas en el servicio de salud con 0,20 y mala administración en los recursos 0,11 son factores que representan una fuerte amenaza para el Sector con efectos muy negativos el cual muy probablemente no podrá sostenerse en el mercado.

Esta matriz EFE, muestra que el factor más fuerte de la compañía está representando por el manejo de los recursos de la salud, con un peso de 0.44, y una calificación de 4, lo que significa el excelente comportamiento y manejo financiero frente a la competencia, sin embargo, las amenazas para el Sector son determinantes, toda vez que estas por lo general resulta muy difícil poder modificarlas.

#### **4.2.3 MATRIZ EFI**

La matriz EFI, evaluación factor interno corresponde a un instrumento muy importante que permite fomentar estrategias al interior de la compañía, ofreciendo así, una base para identificar y evaluar la calidad, eficacia y eficiencia de los diferentes procesos en las áreas funcionales en busca de mejores alternativas. El peso y la calificación asignada se realizan conforme a lo mencionado inicialmente.

La siguiente tabla corresponde a los factores internos de la compañía como:

- Financiero
- Servicio
- Tecnología
- Mercadeo
- Recurso Humano.

Ilustración 5 Tabla 2 Matriz EFI. Elaboración propia

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Recurso económico suficiente por proceso de compensación.	0,17	4	0,68
Excelente infraestructura.	0,06	3	0,18
Manejo de presupuesto eficiente.	0,12	4	0,48
Estrategias de mercado definidos.	0,06	3	0,18
Personal calificado y especializado.	0,04	3	0,12
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,64</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de tecnología para minimizar la operatividad en los procesos.	0,08	2	0,16
Determinación de las áreas para mejorar los procesos.	0,05	2	0,10
Incapacidad de los jefes de reconocer las inconsistencias que presentan los procesos.	0,12	2	0,24
Software desactualizado.	0,20	3	0,60
Rotación del personal.	0,10	2	0,20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1,30</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>2,94</b>

Con base a los resultados obtenidos en la matriz EFI, se encuentra que Salud Total EPS-S, presenta un peso ponderado de 1.64, frente al 1.30 de las debilidades, es decir, que la compañía demuestra un buen mercado para ofrecer servicios de calidad con personal calificado.

Sin embargo, con el total ponderado de 2,94, indica que la compañía está por encima de la media en un esfuerzo muy grande por continuar con estrategias que fortalezcan la compañía disminuyendo de esta manera el efecto de las debilidades.

#### **4.2.4 Cuadro Comparativo de Competidores**

Los sistemas de información son ventajas competitivas que impactan positivamente a las organizaciones frente a prestar el mejor servicio al cliente, el sector salud maneja sistemas de información diferentes para la mejora de los datos básicos de sus afiliados.

En el siguiente cuadro comparativo se relaciona las cuatro EPS más grandes y reconocidas del país por ser las que más afiliados reporta, corresponde a un análisis a nivel de tecnología Salud Total EPS-S frente a la competencia, se muestra que algunas presentan una gran inversión tecnológica más que otras lo que genera un gran valor a los procesos de servicio al cliente y a la compañía.

## COMPARATIVO SALUD TOTAL EPS-S FRENTE A LAS TRES MEJORES EPS DEL PAÍS

NIVEL	SALUD TOTAL	SURAMERICANA	SANITAS	COMPENSAR
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>Desde sus inicios implementa la sistematización de sus procesos especialmente el historial de cada paciente en una única base de datos, lo que hace más eficiente el trabajo de los médicos y la creación de página web para afiliados y empleadores.</p> <p>(Total, Almerain, 2017)</p>	<p>Desde el año 2013, implementa el proyecto CRM corporativo, habilitador que permite conocer el cliente y, a partir de allí se cuestiona y propone soluciones asertivas a sus necesidades. Acompañamiento satelital es una de las iniciativas que brinda la tecnología para el beneficio de los clientes.</p> <p>(sura.com, 2013)</p>	<p>Cuenta con procedimientos y herramientas idóneas y fiables para la autenticación de sus usuarios como mecanismo de validación de identidad del titular única persona que puede conocer, actualizar, rectificar, suprimir información a través de los canales virtuales previa inscripción del usuario.</p> <p>(colsanitas.com, 2015)</p>	<p>Dispone de una estructura organizada conformada por procesos institucionales, que le permite ejecutar el tratamiento de datos personales, el cual está fuertemente apoyado en un Sistema de Gestión de Tratamiento de Datos.</p> <p>(compensar, 2019)</p>

Tabla 1 Cuadro comparativo frente a la competencia. Elaboración propia

#### **4.2.5 Autoevaluación**

La estructura de la autoevaluación está basada en el ciclo PVHA, es un proceso de mejora continua como herramienta para el análisis y soluciones de problemas, la importancia de esta herramienta administrativa es que facilita de manera integral poder analizar todo el desarrollo del proceso para llegar a un plan de acción de tal manera que se genere un valor agregado al proceso y a las partes interesadas, toda vez que son factores que determinan el mejoramiento a la calidad.

A continuación se presenta la autoevaluación realizada al Área de Comunicaciones para obtener el diagnóstico del proceso actual.

Ilustración 6 Formato de Autoevaluación Gestión de Calidad Salud Total EPS-S

<b>AUTOEVALUACIÓN No.</b>	<b>001</b>
<b>MACROPROCESO</b>	<b>GESTION Y VALIDACIÓN DE DERECHOS</b>
<b>AREA – PROCESO ECALUDADO:</b>	Comunicaciones
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	10/01/2020
<b>EVALUADOR:</b>	Sandra Santos
<b>ALCANCE – (AREAS O PROCESOS EVALUADOS)</b>	Gestión Comercial
<b>CRITERIOS</b>	Los definidos en la documentación del Sistema de Gestión: Manual de Comunicaciones.
<b>METODOLOGÍA</b>	Del informe mensual que el proveedor publica en la página web, se toma una muestra aleatoria con las diferentes causales de devolución de comunicados físicos, información que se compara con la base de datos de Salud Total, se realiza llamada al usuario para verificar dichas causales.
<b>OBJETIVO DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>	Determinar la eficacia del proceso de acuerdo con los procedimientos contemplados en la presente autoevaluación.
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	Causales de devolución, calidad de la información de datos básicos, reporte de la información en la web, validación de la información por parte de los dueños del proceso.
<b>HALLAZGOS DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>	<p><b>ALISTAMIENTO DE LAS BASES DE DATOS PARA LA GENERACIÓN DE COMUNICADOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los dueños de cada proceso no validan la información del campo de direcciones.</li> <li>2. Los analistas del Área de Comunicaciones deben entregar la información al proveedor como la reporta los dueños del proceso.</li> </ol> <p><b>LAS BASES DE DATOS QUE ENTREGA EL ÁREA DE COMUNICACIONES AL PROVEEDOR PRESENTAN LAS SIGUIENTES INCONSISTENCIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direcciones que corresponden a otras ciudades y municipios.</li> <li>2. Campos de direcciones nulos.</li> <li>3. Direcciones incompletas Ej: Mz 1 Casa 1.</li> <li>4. Direcciones erradas Ej: 32117780998. (no corresponde a una dirección).</li> </ol> <p><b>DEMORA POR PARTE DEL PROVEEDOR EN PUBLICAR INFORMES EN LA PÁGINA WEB</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los tiempos de entrega de la información por parte del proveedor no se están cumpliendo.</li> </ol>
<b>RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar en equipo con los dueños de cada proceso frente a los criterios de estructura de direcciones, para que los archivos de envíos de comunicados sean depurados de direcciones inconsistentes.</li> <li>2. Mejorar el Proceso con el Proveedor en relación a las entregas y devoluciones de comunicados.</li> </ol>
<b>CONCLUSIONES DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>	Proceso que necesita ser mejorado por parte de las Áreas involucradas y por el Proveedor, verificar las cláusulas de calidad en el contrato si estas se cumplen debido a que cada comunicado no entregado el Proveedor lo cobra como una entrega efectiva.
<b>SE DEBE INCLUIR ACTIVIDADES EN PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>SIX</b>

#### 4.2.6 Espina de Pescado

El análisis de la causa raíz del problema mediante la herramienta de espina de pescado o diagrama causa efecto, permite tener una visión para hacer los cambios correctos y prevenir que las fallas ocurran una y otra vez, lo que permite identificar el problema de calidad que está afectando el proceso de comunicaciones el cual es relevante, por cuanto impacta vigorosamente al usuario y a la compañía,

El mejoramiento de la calidad va más allá del cumplimiento formal del ciclo PHVA, es decir, que es importante el seguimiento a la implementación de las mejoras, con el fin de verificar cual fue el impacto en la mejora de la calidad y por consiguiente la satisfacción del usuario.

La siguiente ilustración muestra la problemática mencionada inicialmente.

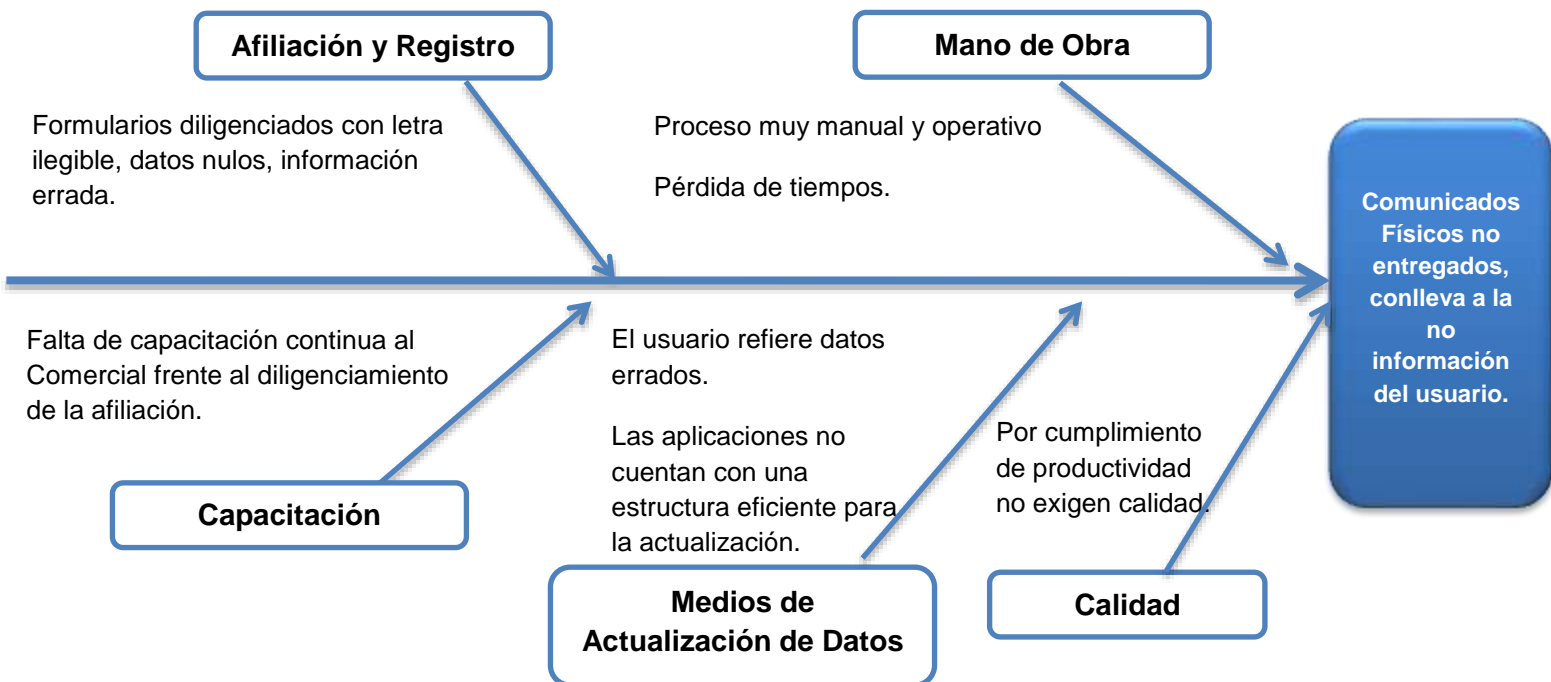


Ilustración 7 Espina de Pescado. Realización propia

### **4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar**

El problema que se ha identificado en el área de comunicaciones de Salud Total EPS-S, radica en que los datos básicos del usuario como son: direcciones, teléfono fijo, celular y correo electrónico, se encuentran dispersos en diferentes áreas de la compañía y no son actualizados oportunamente, la compañía para estos casos destina en este caso una cantidad de recurso humano y logístico para la actualización de esta información, a pesar de que los usuarios realizan actualizaciones constantes por los diferentes canales que ofrece la compañía como son: servicio al cliente, página web, contacto telefónico cuando el usuario solicita cita médica.

Estos procesos tecnológicos no presentan las estructuras correspondientes a cada campo de datos básicos, situación que genera una operatividad desgastante, desperdicio al interior del área de comunicaciones, inconvenientes en el cumplimiento de una entrega efectiva y eficaz frente a la oportunidad de comunicar información relevante para el usuario, el no cumplimiento del presupuesto debido a los costos que representa cada devolución de un comunicado, por lo tanto ante el presente análisis surge el siguiente interrogante.

¿Qué acciones debe implementar Salud Total EPS-S, para mantener actualizada la información de sus afiliados?

#### **4.3.1 Alternativas de Solución**

Si bien la compañía presenta estrategias que de acuerdo al informe de gestión 2018 Salud Total EPS-S, están encaminadas a fortalecer estos procesos tecnológicos como lo es la estrategia de “Siempre Ágiles: Definir e implementar la metodología que permita la simplicidad de los procesos, soportados en herramientas tecnológicas con el fin de generar rápida adaptación al entorno cambiante.”

En el informe mencionado presenta un cumplimiento del 100% para los procesos relacionados a la tecnología, resultado que a continuación se relaciona:

NOMBRE PROCESO	CUMPLIMIENTO
Direccionamiento estratégico	100%
Gestión de TICS	100%
Gestión humana	90%
Gestión administrativa	87%
Gestión legal y jurídica	80%
Gestión financiera	75%
Gestión integral de servicios	69%
Gestión del riesgo en salud	62%
Acompañamiento al protegido	50%
Gestión de la prestación	50%
Promoción y gestión de la afiliación	50%

Ilustración 8. Informe de Gestión 2018. Salud Total EPS-S

Sin embargo, la operatividad en las tareas cotidianas son las que han permitido identificar los problemas o fallas de calidad que afectan a la organización y que se consideran relevantes por cuanto impactan al usuario, al proceso, y al área de comunicaciones para la cual se realiza el presente estudio.

Frente a la problemática evidenciada en el área de comunicaciones de Salud Total EPS-S, se propone las siguientes alternativas:

- Mejorar el Sistema de Información en un modelo que permita el análisis y estructura de datos mejorando los resultados esperados.
- Debido a que la información se encuentra dispersa por las diferentes áreas de la compañía, es decir, se encuentra en bases de datos o en archivos de Excel, es importante la implementación de la herramienta CRM, para que esta información sea consolidada y administrada lo que permite que este alineada a todas las áreas que se involucran en el manejo de comunicaciones y así poder cumplir con las estrategias corporativas y estar en consonancia a las necesidades tácticas y operativas de la misma manera conquistando excelentes relaciones con los clientes.
- Los funcionarios de la compañía al momento de realizar requerimientos tecnológicos por motivos de cambios de ley, cambios en el formato de afiliación,

ajustes a procesos operativos, deben tener en cuenta que las herramientas tecnológicas tienen que ser ajustadas a las necesidades de estos requerimientos, con el fin de no desmejorar la información, manteniendo de esta manera la calidad de la información y de los procesos operativos.

#### **4.3.2 Árbol de Decisión**

Posterior a la realización del planteamiento del problema al proceso de comunicaciones, se procede a relacionar una identificación de tres alternativas de solución por medio del Árbol de Decisión, que permita priorizar las causas con el fin de intervenir en aquella que represente un mayor impacto de solución.

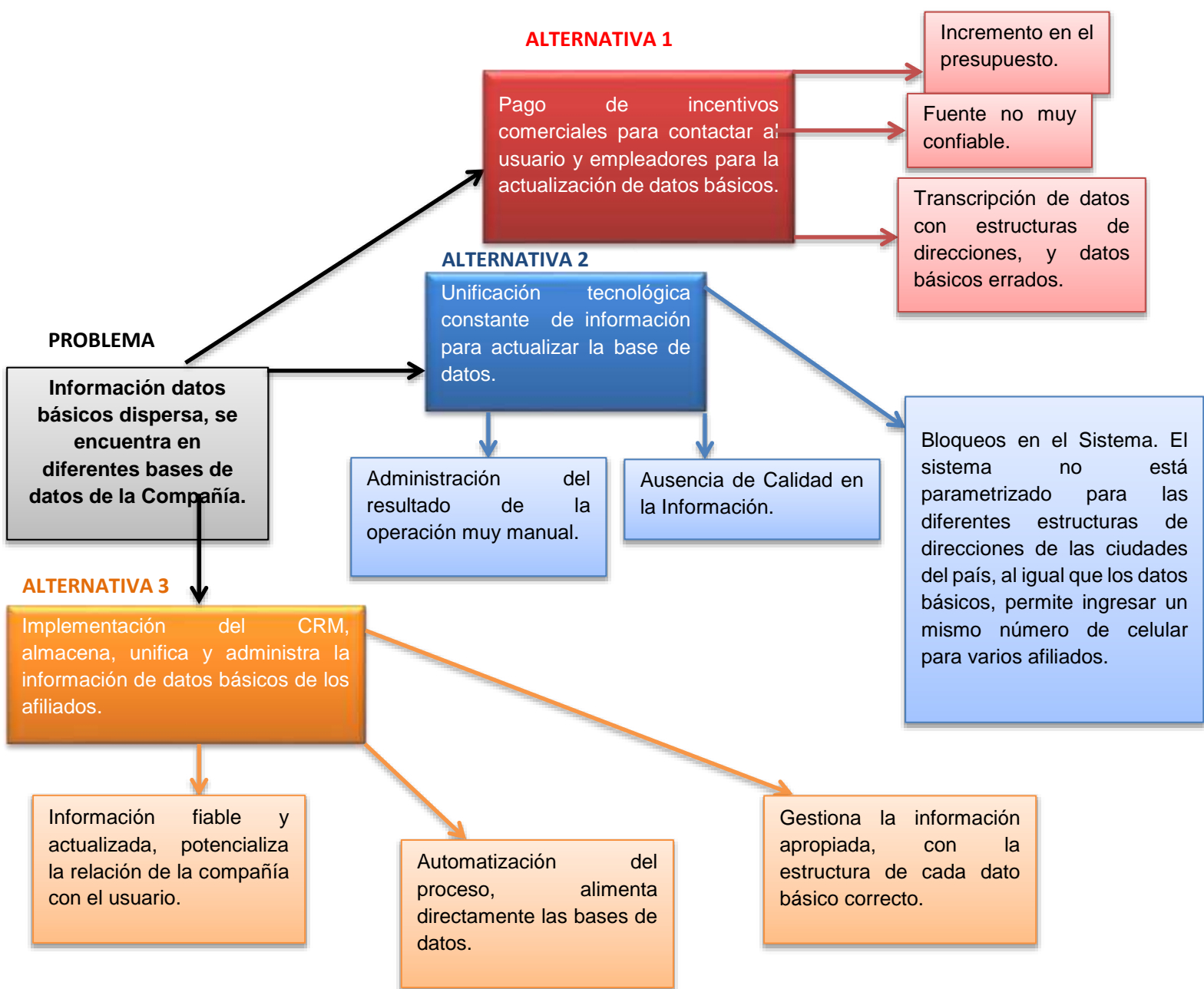


Ilustración 9 Árbol de Decisión. Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, la compañía Salud Total EPS-S, debe pensar en un modelo de CRM dentro de un marco estratégico de manera que no solamente se busque mantener informado al usuario sobre temas de salud, sino educar y promover una cultura de bienestar frente a hábitos saludables que ayuden a mejorar y contribuyan a su estado de salud físico y mental.

El manejo de la información de los usuarios, es un tema que debe involucrar a toda la compañía, por ello es importante conocer, entender e interpretar sus necesidades, más aún en este sector de salud tan criticado y crítico del país y donde actualmente se está pasando por tiempos difíciles de salud pública, por ello es fundamental contar con la información actualizada del usuario, le permite estar informado sobre los diferentes temas de servicio de salud de forma oportuna y eficaz.

La implementación de esta herramienta en la compañía es muy importante, debido a las ventajas que presenta y deben ser aprovechadas.

#### 4.4 Propuesta de Solución

El seguimiento a la calidad de la información debe considerar criterios de riesgo del negocio y criterios de riesgo para los usuarios. Cuando se habla de riesgos de negocio se habla de que los sistemas de información deben otorgar exclusivamente los servicios a los que los usuarios tienen derecho de acuerdo a la normatividad, esto sin atentar contra la salud de los usuarios.

La calidad debe mantener estos criterios con el fin de que las empresas perduren y cumplan con la responsabilidad social de ofrecer oportunidades de empleo y el servicio para el cual han sido creadas.

Para mejorar la calidad de este proceso se propone la adaptación del CRM, Customer Relationship Management, Gestión de Relación con los Clientes.

El CRM, surge a principios del siglo XXI generado por los cambios de los mercados y a la evolución de la tecnología, las empresas analizan la competitividad entre los mercados y reconocen la importancia de mantener y conocer al cliente.

En el año 2013, presenta una accesibilidad universal y surge el concepto CRM Social a través de las redes sociales, atracción de clientes gracias a: Twitter, Facebook, Youtube, las empresas monitorizan esta información.

El CRM, es una orientación estratégica de la empresa hacia el cliente el cual contad de dos estructuras importantes:

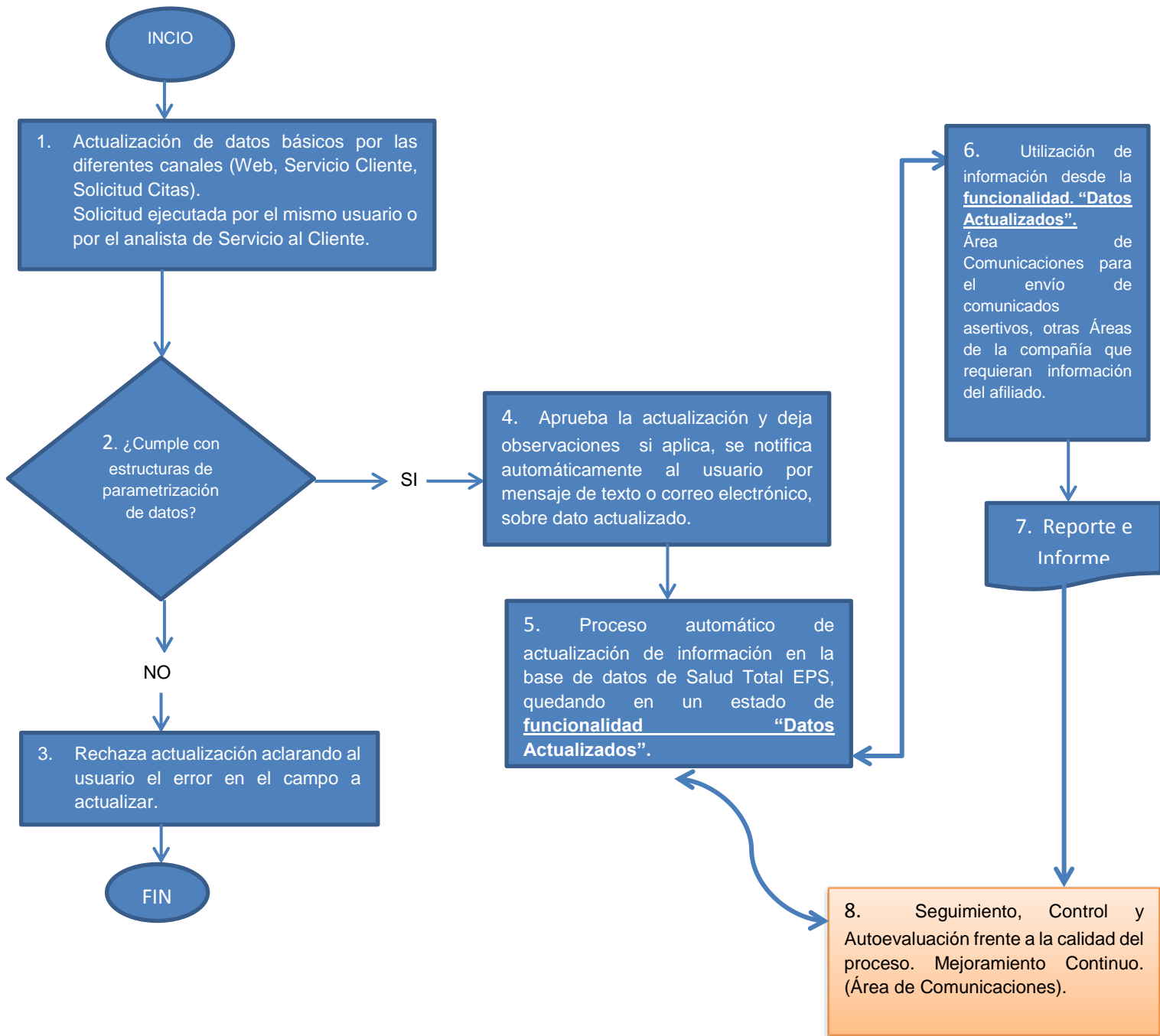
- **Datawarehouse:** Almacena e integra la información del cliente, permite segmentar el mercado y patrones de comportamiento del usuario.
- **Datamining:** Herramienta tecnológica basada en técnicas analíticas y estadísticas a la información registrada.

Esta herramienta tecnológica es debidamente planeada, organizada, dirigida y permite controlar la actividad para su mejora continua.

A continuación, se presenta el flujograma del proceso como una herramienta de propuesta de solución para la mejora de la actualización de datos básicos.

## 4.4.1 Flujograma Proceso CRM

Ilustración 10 Flujo grama Proceso CRM. Elaboración propia



#### **4.4.2 Fases del Ciclo de Diseño Sistema CRM**

La implementación del CRM, beneficiaría el proceso de comunicaciones en Salud Total EPS-S, el más importante la actualización de datos en línea, el control de las actualizaciones y los informes generados que muestra el cumplimiento de la calidad.

De acuerdo a los dos gurús del CRM, Jim Dickie y Richard Lee, afirman: “que su implantación se debe seguir una serie de pasos, que facilitan, si no aseguran, el éxito de la evolución hacia la cultura cliente-céntrica”.

Estos pasos son:

##### **FASE DE ESTRATEGIAS**

- Orientación al cliente
- Redefinición de Roles

##### **FASE TACTICA**

- Cambios en los Procesos de Trabajo
- Apoyo Tecnológico

El siguiente diagrama muestra las fases del CRM.

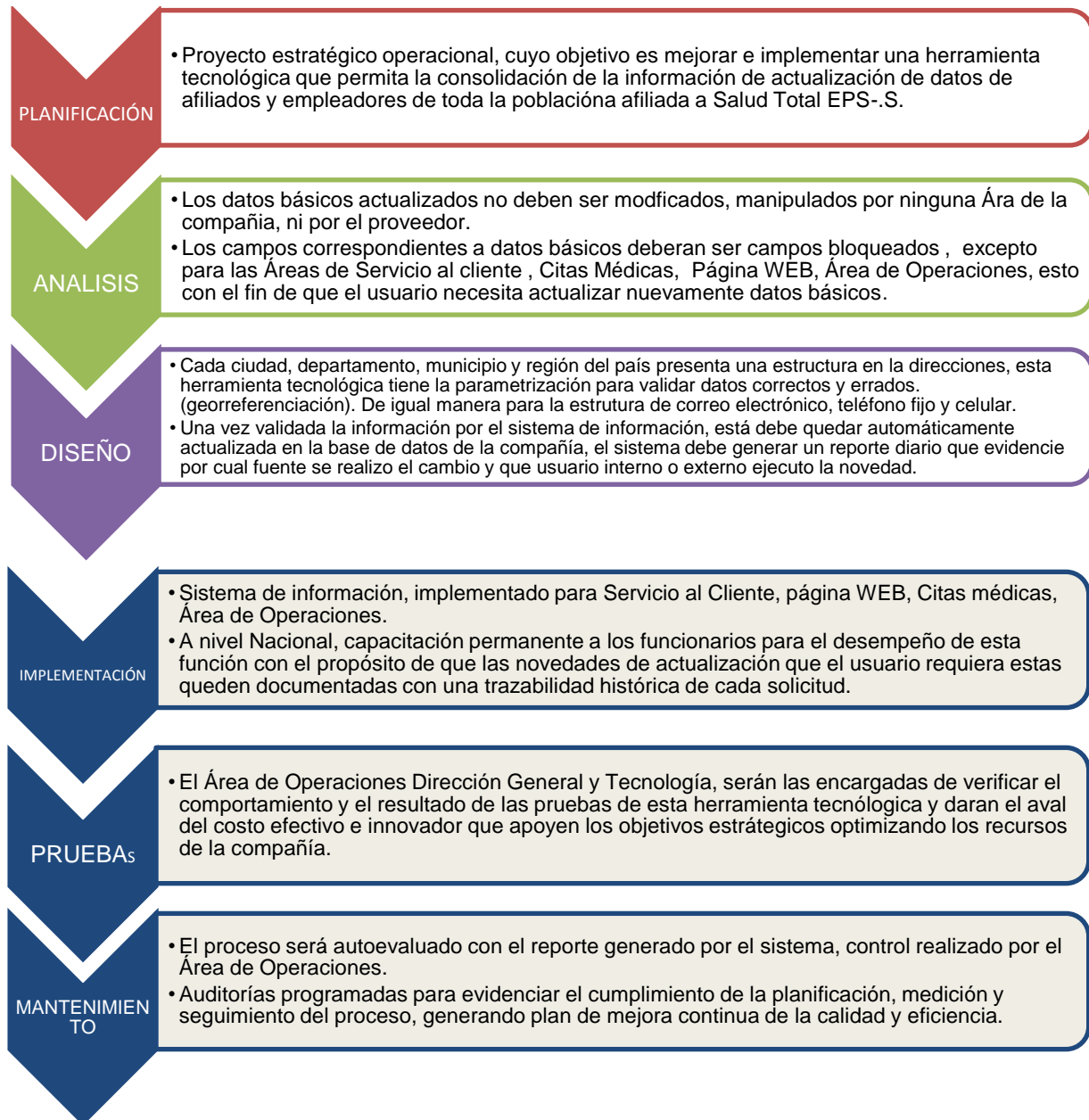


Ilustración 11 Fases CRM. Elaboración propia

#### **4.4.3 Método o Modelo**

Las sucursales con mayores usuarios que presentan datos básicos inconsistentes, corresponden a las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Valledupar, Medellín, las cuales presentan un 65, 70, 56 y 60% respectivamente en devoluciones de comunicados físicos. Fuente: Salud Total, Informe Gerencial Comunicaciones marzo 2019.

De acuerdo a los anterior el mejor método para la implementación del Sistema de información CRM, es el paralelo, porque es un proceso que se ejecuta y/o procesa a la vez, se requiere que las bases de datos queden actualizadas en el mismo momento en que realiza la actualización de la información, generando un beneficio a todos los procesos de la compañía como son: el área de cartera, servicio al cliente, área médica, y por ende un impacto positivo a la calidad de los procesos y cumplimiento del presupuesto.

#### **4.4.4 Cuadro Comparativo**

En la siguiente ilustración se puede analizar cómo se refleja un cambio antes de la implementación del CRM y después de ser implementado. La implementación de este sistema beneficia a la compañía en mejorar la calidad de generación de informes, permite que los niveles gerenciales y ejecutivos analicen los datos reales para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

SISTEMA DE INFORMACIÓN CRM	ANTES	DESPUÉS
<b>TRANSACCIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor contacto con los clientes.</li> <li>➤ Incremento en la operatividad, gestión de campañas telefónicas deficientes y con pocos resultados.</li> <li>➤ Operatividad muy manual, realización de cruces de información para ser clasificada y poder enviar comunicados masivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facilidad de contactar al cliente.</li> <li>✚ Alta confiabilidad en los archivos como herramienta importante para las áreas que necesitan contactar al usuario.</li> <li>✚ Facilidad de acceso a la información.</li> </ul>
<b>NIVEL GERENCIAL Y EJECUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generación de informes muy manuales, datos que son manipulados y no muy exactos.</li> <li>➤ No se cumple el presupuesto.</li> <li>➤ Incremento de usuarios con datos básicos inconsistentes, quejas y reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Generación de informes y datos en tiempo real.</li> <li>✚ Minimización de costos y gastos.</li> <li>✚ Resultados de informes óptimos, por el mejoramiento continuo en la oportunidad de servicio al usuario.</li> </ul>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento en el pago de horas extras en campañas telefónicas.</li> <li>➤ Incremento de personal para gestionar una operatividad sin resultados.</li> <li>➤ Incremento en reuniones para mejorar el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Recurso utilizado para capacitación y entrenamiento de los funcionarios en la mejora de otros procesos.</li> <li>✚ Iniciación de nuevas actividades como autoevaluaciones para los diferentes procesos en busca de mejorar la calidad.</li> <li>✚ Genera mejores planes de acción.</li> </ul>

Ilustración 12 Cuadro Comparativo CRM. Elaboración propia

## **4.5 Marco Referencial**

### **4.5.1 Sistemas de Información Sector Salud**

En Colombia, la competencia regulada en el sector salud abrió un espacio para la adaptación tecnológica del sistema mismo y de cada uno de sus agentes: en los últimos 10 años esto se ha traducido en una aceleración en el ritmo de incorporación tecnológica y en un aumento en los costos operativos del sistema de salud. (Cubillos, 2005)

Uno de los desafíos que enfrenta el actual sistema general de seguridad social en salud (SGSSS), está relacionado con la gestión eficiente que tienen que desempeñar los aseguradores capaces de garantizar un sistema viable, cumpliendo con las necesidades y expectativas de la población frente al acceso de los servicios en salud.

Parte del desarrollo sostenible del sistema de salud obedece al buen manejo de los recursos frente a la prestación de servicios, actividad que lideran las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Entidades Promotoras de Salud Régimen Subsidiado (EPS-S), las cuales trabajan de forma permanente por el bienestar de sus usuarios a través de la prestación de servicios de excelente calidad. Sin embargo, las EPS y las EPS-S pueden fracasar frente a las exigencias del sistema si no cuentan con una estructura organizacional fuerte, capaz de enfrentar cualquier riesgo, manteniendo sus niveles de eficiencia y eficacia.

El éxito de una organización se centra en la capacidad de planificar y diseñar las acciones empresariales adecuadas que permitan enfrentarse a futuros retos a través de acciones coordinadas, innovadas y competitivas. El buen manejo de la organización garantizará a largo plazo rentabilidad sobre la inversión, estabilidad económica-financiera y rentabilidad social, teniendo en cuenta que este debe ser el resultado a partir de la base eficiente y eficaz construida en el presente.

Salud Total EPS-S, maneja un alto riesgo debido a los servicios que presta. Esta Entidad está regida por normas y procedimientos que no puede dejar de seguir ya

que está en juego el derecho a la vida como derecho fundamental de los seres humanos.

Los costos de la entidad pueden verse afectados al alto grado de las enfermedades a la que expone la humanidad, enfermedades de alto costo que igualmente debe cubrir la entidad. La empresa puede verse afectada si no realiza un seguimiento a los gastos médicos durante y después de la ejecución médica.

A nivel interno de la entidad se debe realizar una investigación que permita identificar falencias a mejorar y puntos favorables para aprovechar con la cuenta de la entidad, y poder brindar un buen servicio al cliente creando un elemento diferenciador en la entidad, es importante realizar una investigación de la competencia y una investigación continua de los cambios que exigen los entes de control del área de la salud.

Para Salud Total EPS-S, el recurso más importante de la compañía son sus colaboradores. Los equipos de trabajo necesitan de mayor acompañamiento desde las directivas, para esto es importante el enfoque y direccionamiento de la gerencia general que permita fortalecer las necesidades de los equipos de trabajo. Al hacer el hallazgo de las debilidades, se evidencia que algunas de ellas se pueden suplir con mayor recurso humano, mejores tecnologías de la información adaptadas a la verdadera necesidad del proceso.

La competencia de los colaboradores derivadas de su experiencia en otras instituciones de salud, pueden fortalecer el redireccionamiento de la compañía a través de los aportes en conocimiento normativo, tecnicismo de los procesos y reconocimiento de toda la gestión desarrollada por la EPS-S.

Los equipos de trabajo son sensibles a su empresa, independientemente de las múltiples transformaciones que ha tenido por cambio en las administraciones y direccionamientos, el recurso humano se fortalece, le apasiona lo que hace y siente la necesidad de querer llevar la empresa a rumbo prospero e independiente.

El Sistema de información es una de las herramientas más importantes dentro del tema de calidad. El viceministro de Salud Pública y Prestación de Servicios, el Dr. Iván Darío González Ortiz, señaló con relación al sistema de información en salud

colombiano que actualmente existe una gran cantidad de indicadores de información que llega y que hay que depurar y mejorar. (Social, 2012)

**El CRM**, los analistas de **CRM** desarrollan almacenes de datos y utilizan avanzadas técnicas de extracción de datos para descubrir las riquezas que se ocultan en los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica que abarca toda la compañía con información detallada acerca de los clientes. El objetivo de un almacén de datos no es solamente reunir información, sino integrarla en una ubicación central y accesible, el **CRM**, puede servir para localizar a los clientes más valiosos, dirigirse a ellos con mayor eficacia, efectuar ventas cruzadas de los productos de la compañía y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas del cliente. Los beneficios del **CRM** no carecen de costo no de riesgo, no solo al recopilar datos originales acerca los clientes sino también mantenerlos y extraerlos. (armstrong, 2008)

#### **4.5.1 Concepto**

El sistema de información en salud SIS, constituyen el núcleo principal de soporte para la toma de decisiones en las instituciones sanitarias. Dentro de los SIS, los indicadores de salud reflejan numéricamente los acontecimientos medidos en el continuum salud-enfermedad. El sistema integrado de información en salud tiene por objetivo normalizar, integrar y organizar toda la información en salud disponible en sus sistemas de información, en un repositorio accesible y seguro, así como la distribución de la información de la forma más conveniente, para facilitar la toma de decisiones. (Sistemas y Tecnologías de la Información en Salud, 2010)

En este orden de ideas se puede identificar elementos importantes que hacen parte de un sistema de información articulado, elementos que son aplicables para la consolidación de una información básica y relevante, a un proceso de recolección de datos para el sistema de información en salud colombiano. Este sistema de información debe ser un sistema eficaz que permita el análisis y el manejo de la información de datos, teniendo en cuenta que la actualización de datos básicos es un tema cultural de formación social lo que dificulta en gran

manera la administración de la misma, no obstante, la incorporación de la tecnología a este proceso permite en gran medida controlar un recurso económico en aras de dar un mejor manejo a la información.

Es claro que el objetivo de crear un sistema de información eficiente y eficaz es lograr la automatización de procesos tan operativos y manuales, permitiendo la mejora oportuna a un problema ya identificado.

#### **4.5.2 Evolución Tecnológica**

El mundo va evolucionando rápidamente en todos los aspectos, y de la mano va la tecnología como un instrumento de creatividad e innovación en procesos de prácticas empresariales, la implementación de un CRM genera todo un cambio organizacional. (Shum, Bove, & Auh, 2008). Esto implica que el innovar afecta en gran medida cambios organizacionales que parte de la cultura y la filosofía de la compañía, que va unido a todo un aprendizaje, como lo manifiesta (Campbell, 2008). En este proceso de aprendizaje se destacan cuatro transformaciones que son especialmente relevantes: el proceso de adquisición de información sobre clientes, la integración de las funciones de marketing y de la TI, la implicación de alta dirección y la política de evaluación y compensación de los empleados.

En relación a la realidad actual y Según (Thovar), vicepresidente global de tecnología prevé que el modelo de salud pasará de ser reactivo a proactivo, donde los datos serán un elemento clave para hacer seguimiento y prevención a los pacientes. Será clave el empoderamiento del paciente en el cuidado en la salud mediante herramientas digitales, donde además de ser telemonitorizados tendrá ayuda en su cuidado. (Sector de la Salud en Colombia, 2019)

### **4.5.3 Marco Normativo**

#### **Constitución Política de Colombia 1991**

**Artículo 48.** Establece que la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará por entidades públicas o privadas bajo la dirección, coordinación y control del Estado en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad y que se garantiza a todos los habitantes como un derecho irrenunciable.

Que es necesario agrupar, unificar y simplificar las reglas de afiliación a través de un sistema unificado y sistematizado de la información que reduzca los trámites de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud y sus novedades y que elimine las barreras que afectan el acceso a los servicios de salud de los afiliados.

#### **Ministerio de Salud y Protección Social Decreto 780 de 2015**

##### **Artículo 9 del Decreto 2353 de 2015**

##### **Deberes de las personas.**

**Artículo 2.1.1.10.** Son deberes de las personas en relación al Sistema General de la Seguridad Social en Salud los establecidos en los artículos 160 de la Ley 100 de 1993 y 10 de la Ley 1751 de 2015, en especial los referidos al suministro de información veraz, clara, completa, suficiente y oportuna.

##### **Artículo 17 del Decreto 2353 de 2015**

##### **Información para la Administración del Riesgo en Salud**

**Artículo 2.1.3.3.** Cuando la información corresponda a datos sensibles de conformidad con la Ley 1581 de 2012, su tratamiento y acceso restrictivo estará sujeto a la protección del derecho fundamental al Habeas Data.

**Artículo 2.1.3.9. Parágrafo 1.** Las copias de las comunicaciones podrán ser requeridas por las autoridades del sistema en cualquier momento para la revisión, análisis y auditoría de la información que las EPS registren en las bases de datos sobre estos afiliados. EL FOSYGA o quien haga las veces también podrá solicitarlas como requisito para el pago de la UPC por estos afiliados.

## **Artículo 42 del Decreto 2353 de 2015**

### **Novedades**

**Artículo 2.1.6.1.** La actualización de datos y los cambios que afectan el estado de la afiliación, la condición del afiliado, la pertenencia a un régimen o la inscripción a una EPS que se produzca con posterioridad a la afiliación, se considerarán novedades que actualizan la información de los afiliados en el Sistema de Afiliación Transaccional, y se registrarán o reportarán por los responsables según lo previsto en el presente decreto.

El registro de las novedades implica la declaración de la veracidad de los datos informados y del cumplimiento de las condiciones para pertenecer al régimen contributivo o al régimen subsidiado.

## **Artículo 75 del Decreto 2353 de 2015**

### **Obligaciones de las EPS frente a los aportantes.**

**Artículo 2.1.9.6.** Las EPS deberá notificar al aportante que se encuentra en mora mediante una comunicación que será enviada dentro de los diez (10) días siguientes al mes de mora.

## **Ministerio de Salud y Protección Social**

(Art. 4 del Decreto 1757 de 1994), Sistema de atención e información a usuarios. Las instituciones prestadoras de servicios de salud, sean públicas, mixtas o privadas, garantizarán: Implantar articulado al sistema de información sectorial un control de calidad de servicio, basado en el usuario.

### **4.5.4 Marco Histórico**

Salud Total EPS-S, crea un Comité de Calidad, quien evalúa el cumplimiento de los atributos de calidad en la prestación de los servicios y genera acciones de mejora en busca de la satisfacción del usuario.

El comité de calidad de la compañía determino, que la herramienta a utilizar para monitorizar el avance y hacer seguimiento a la implementación de los criterios del Sistema Único de Acreditación, sería el Programa de Auditoría para el

Mejoramiento de la calidad (PAMEC). Desde el año 2008 y hasta la fecha los avances se han incorporado al informe gerencial semestral.

Salud Total EPS-S, tiene una política de seguridad de la información, asegura la identificación, protección y custodia de la información, evitando la eliminación, divulgación, modificación y uso no autorizado de datos relacionados con colaboradores, usuarios, prestadores y partes interesadas.

La información presentada debe ser clara, completa, veraz, oportuna y de fácil acceso de manera que ofrezca a los accionistas y usuarios un panorama claro y la situación real de la EPS.

Salud total EPS-S, cuenta con medios físicos y de comunicación electrónica mediante los cuales pone a disposición del público la información relevante, tales como:

- Página WEB.
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, Youtube).
- En los Puntos de Atención (Cartelera y pantallas digitales).
- Publihold o llamada en espera en línea total.
- Si hay temas puntuales se hacen avisos de ley en periódicos o se organizan planes de medios (pautas).

#### **4.6 Plan de Acción**

El siguiente plan de acción muestra la problemática a solucionar y sus respectivas acciones de mejora a impactar, se buscan obtener el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo y entre perspectivas de actuación tanto internas como externas.

De igual manera se detallan los responsables, los recursos requeridos, las fechas de realización, este plan de acción se implementa de la siguiente manera:

- a) Toma de tiempos de entregas de base de datos al proveedor y tiempo de respuesta del mismo.
- b) Tecnología encargada de ajustar los requerimientos necesarios del CRM.

- c) Capacitación al área de comunicaciones, al proveedor, servicio al cliente, dueños del proceso.
- d) Informar a todas las áreas implicadas el nuevo plan de mejoramiento.
- e) Establecer informes de indicadores que reflejen el impacto del plan de mejoramiento.
- f) Socializar informes de seguimiento al plan de mejoramiento para el análisis de resultados y toma de decisiones.

## PLANES DE ACCION 2020

<b>MACROPROCESO: GESTIÓN COMERCIAL Y VALIDACIÓN DE DERECHOS</b>	<b>OBJETIVOS:</b> <b>1. Conocer el grado de obtención de los objetivos propuestos en los procesos autoevaluados.</b> <b>2. El sistema de autocontrol debe determinar qué procesos necesitan ser mejorados, estableciendo prioridades y generando el contexto apropiado para planificar, emprender y medir el resultado de las acciones de mejora.</b> <b>3. Contribuir a desarrollar una cultura común que promueva la mejora continua y el aprendizaje mediante la identificación de problemas, su solución y creación de nuevos procesos que nos lleven a un mejor desempeño institucional y de servicio.</b> <b>4. Promover la innovación de los integrantes de la Gerencia, mediante la discusión y análisis de las opciones de mejora identificadas en los procesos de Gestión de Calidad.</b>
---	---

COD. Plan de Acción	INDICADOR QUE APOYA	PROCESO	SUBPROCESOS Y/O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PLAN	RESPONSABLES	RECURSO	META	FECHA DE SEGUIMIENTO
GC-01	APOYO OPERATIVO A AREAS DE SERVICIO	Registro y Afiliación	Comercial Proceso de Afiliaciones Proveedores Outsourcing	Diligenciamiento de formularios de afiliación por el Área Comercial, con letra ilegible, datos incompletos en campos de dirección, teléfono fijo, celular, correo electrónico, nombres, datos nulos en campos de ciudad y municipio, los cuales son entregados al Outsourcing quienes realizan la captura de la información de la misma manera, generando inconsistencias en la base de datos	Refuerzo de capacitaciones permanentes y retroalimentación de los temas para Comercial, definir acciones disciplinarias y/o no incentivos por calidad en el diligenciamiento de la información.	Gerencia de Operaciones Comercial	HUMANO TECNOLÓGICO	100%	01/02/2020
					Mejorar las auditorías diarias al proceso de afiliación frente al tema de calidad de captura por parte del proveedor.	Gerencia de Operaciones			01/02/2020
GC-02	APOYO OPERATIVO A AREAS DE SERVICIO	Registro y Afiliación	Proceso de comunicados físicos	Validación manual y operativa de información de bases de datos en los campos de direcciones inconsistentes para la generación de comunicados físicos, presentando fugas en el proceso, la cual es entregada al Área de comunicaciones y posteriormente al proveedor para el alistamiento, impresión y entrega de comunicados, entregas no efectivas por direcciones inexistentes. Proceso que genera costos, gastos y pérdida de tiempo para la compañía.	<b>1. Ajustes al SW de comunicaciones para realizar el proceso de validación automático una vez consolidada las inconsistencias de direcciones en una tabla temporal.</b>	Gerencia de Operaciones Tecnología	TECNOLÓGICO	100%	01/02/2020
					<b>2. Las mismas validaciones para el SW del proveedor.</b>	Tecnología			01/02/2020
					<b>3. Ajustes al SW del proveedor para informes de respuesta de entrega de envíos de archivos de cada proceso, para hacer gestión de auditorías de direcciones ilocalizadas e informes de no envíos.</b>	Tecnología			01/02/2020
GC-03	APOYO OPERATIVO A AREAS DE SERVICIO	Registro y Afiliación	Comercial Proceso de Afiliaciones Proveedores Outsourcing	Proceso de actualización de datos que se encuentra disperso y susceptible que sean borrados por el manejo de la información. Con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso de entrega de comunicados, minimizar la operatividad, mejorar la calidad de la información, se requiere que estos campos de información sean actualizados en un sistema operativo seguro, eficiente y eficaz.	<b>1. Implementación del CRM, para todo el proceso de actualización de datos básicos, se busca que se registre en el sistema datos con estructuras reales de acuerdo a cada una de las sucursales del país, cada vez que a los usuarios y empleadores se les solicite actualizar datos básicos por los diferentes medios, (Internet, PAU, Afiliación). para la actualización del sistema, mejorar la calidad y tener una gestión más controlada.</b>	Gerencia de Operaciones Tecnología	TECNOLÓGICO	100%	01/02/2020

Ilustración 13 Formato Plan de Acción. Gestión de Calidad Salud Total EPS-S

## 4.7 Integración con el Balanced Scorecard

La palabra perspectivas representa el método preferido para discutir el Balanced Scorecard. En ocasiones se les llama cuadrantes, se utilizan cuatro perspectivas según (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral:, 2009):

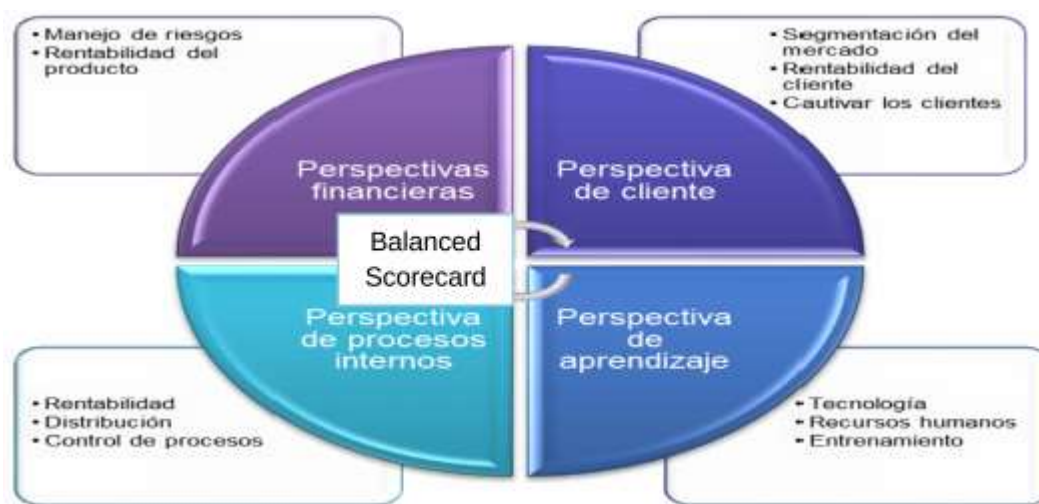


Ilustración 14. Perspectiva del Balanced Scorecard. Kaplan, R.S. y Norton, D.P (2009) Cuadro de Mando Integral

**Perspectiva Financiera:** En la perspectiva financiera su objetivo principal es maximizar las utilidades, básicamente, las estrategias financieras, continuamente las empresas son excelentes para determinar su desempeño financiero; sin embargo, en general no son muy buenas determinando cómo administrar sus clientes. El impacto de los medios y las comunicaciones son la clave para llegar al lugar en el que se encuentran las empresas y especialmente las del sector salud.

Todos los clientes se constituyen en uno de los activos más relevantes de la organización y el CRM es quien asegura que dicho activo sea apalancado de la mejor manera por la optimización de todas las interacciones, tanto de las ventas, como del mercadeo y del servicio mismo. Finalmente, todo depende del entendimiento de la manera cómo se comporta el consumidor y de que tanto se puede aprovechar este entendimiento para su beneficio. (GREEBERG, P. , 2003)

De acuerdo a (Cárdenas, 2013), este indicador imprescindible e intangible que para el Sector Salud, es el encargado de establecer que bienes y servicios de salud deben ser incluidos en el POS, es el Ministerio de Salud y Protección Social (CNSSS) que realiza esta función de acuerdo con las restricciones financieras existentes, sin embargo es un sector económico que está inmerso en el siglo XXI en donde los recursos de financiamiento del sistema de salud provienen de los niveles de gobierno nacional, departamental y municipal son recursos que aportan las organizaciones los cuales con mayor razón deben destinados a la mejora de los procesos para el logro de objetivos. Para esta perspectiva se realiza el siguiente objetivo e indicador:

OBJETIVO	INDICADOR
Mejorar la eficiencia del recurso	Cumplimiento a las acciones de mejora (%).

**Perspectiva del Cliente:** Con la implementación del CRM, se busca que éste pueda ayudar a la organización a usar de una mejor manera los recursos tecnológicos y humanos, con el propósito de obtener de la mejor manera un entendimiento del comportamiento de los clientes y su valor.

De acuerdo a lo anterior, podría decirse entonces que, con la implementación exitosa del CRM la EPS-S lograra:

- Brindar un servicio más efectivo para sus clientes.
- Simplificar todos los procesos relacionados con el marketing y las ventas.
- Evolución de las ventas.
- Disminución de costos.
- Fidelidad de los clientes.
- Crecimiento significativo de las transacciones.
- Call Center más eficiente.
- Desarrollo de la rentabilidad.

De esta manera sintética, la información que se genera con el CRM, debe usarse para la simplificación y alineación de los procesos organizacionales y el fortalecimiento de otras áreas de negocio, como por ejemplo ventas, mercadeo y

servicios, con el fin de que haya mayor rentabilidad, control y disminución de los costos.

El cliente es la razón de ser de las empresas y para el sector salud son los afiliados, y mejorar este sistema de información con datos tan básicos pero que se hacen tan importantes y dispendiosa más aun en tiempos difíciles actuales y reales, son los que deben garantizar unas características mínimas de calidad, las cuales van a permitir el acompañamiento permanente al cliente, a continuación, el siguiente objetivo e indicador.

OBJETIVO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad de Comunicados Entregados.</li> <li>- Disminución de comunicados con datos básicos errados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de comunicaciones que salen a distribución en el periodo.</li> <li>- Cantidad de comunicaciones en el mes por clase de envío (físico, mail, sms).</li> </ul>

**Perspectiva del Proceso Interno:** Esta perspectiva, radica en que la EPS-S fomente e incentive el desarrollo al capital humano para proporcionar un excelente desempeño en sus actividades.

Los procesos Internos cumplen con dos componentes vitales en la organización:

1. Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes.
2. Mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Salud Total EPS-S presenta sus procesos internos en cuatro grupos: Proceso de gestión de operaciones, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación, procesos reguladores y sociales.

Es sin duda alguna que la mejora tecnológica, la innovación y quizá la reingeniería en cada uno de los procesos organizacionales, permite el mejoramiento continuo reflejándose notablemente la efectividad y eficiencia de los procesos. Según lo establece (Paz, 2007), tal actividad de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada tanto en los objetivos como en los indicadores que se planteen, teniendo presente que debe hacer una mayor énfasis en las actitudes de permanente renovación así como en el mejoramiento de los procesos.

OBJETIVO	INDICADOR
Mejorar proceso operativo de comunicados.	Grado de cumplimiento de las entregas por sucursal (%).

**Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Según Kaplan 2009, p. 140, “las organizaciones también deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo” (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 140).

Esto supone el fortalecimiento de una cultura de calidad a través de procesos de innovación que aportan en gran medida cadena de valor, involucra a todos los funcionarios en estar comprometidos en procesos de mejora continua.

Es importante resaltar la realidad actual que el mundo está viviendo, hoy en día por el tema de la pandemia, la EPS-S debe invertir en herramientas tecnológicas que permitan mantener actualizada las bases de datos, y que estas sean de fácil acceso al personal de la entidad, con el proyecto y la implementación del CRM, es factible el fortalecimiento al proceso de comunicaciones que hace parte de las diferentes área de la compañía, ya que esto permite, la disminución de costos, e incursionar como empresa socialmente responsable al medio ambiente,

interacción entre las áreas de la compañía que manejan comunicados a los usuarios, y al mejoramiento de dar cumplimiento a los entes de control frente a la oportunidad de respuesta donde solicitan soportes de los comunicados que la EPS-S envía a los usuarios.

OBJETIVO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la imagen del área de comunicaciones a nivel tecnología.</li> <li>- Fomentar el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimientos de mejora tecnológica.</li> <li>- Número de capacitaciones y formación.</li> </ul>

Ilustración 15 Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia

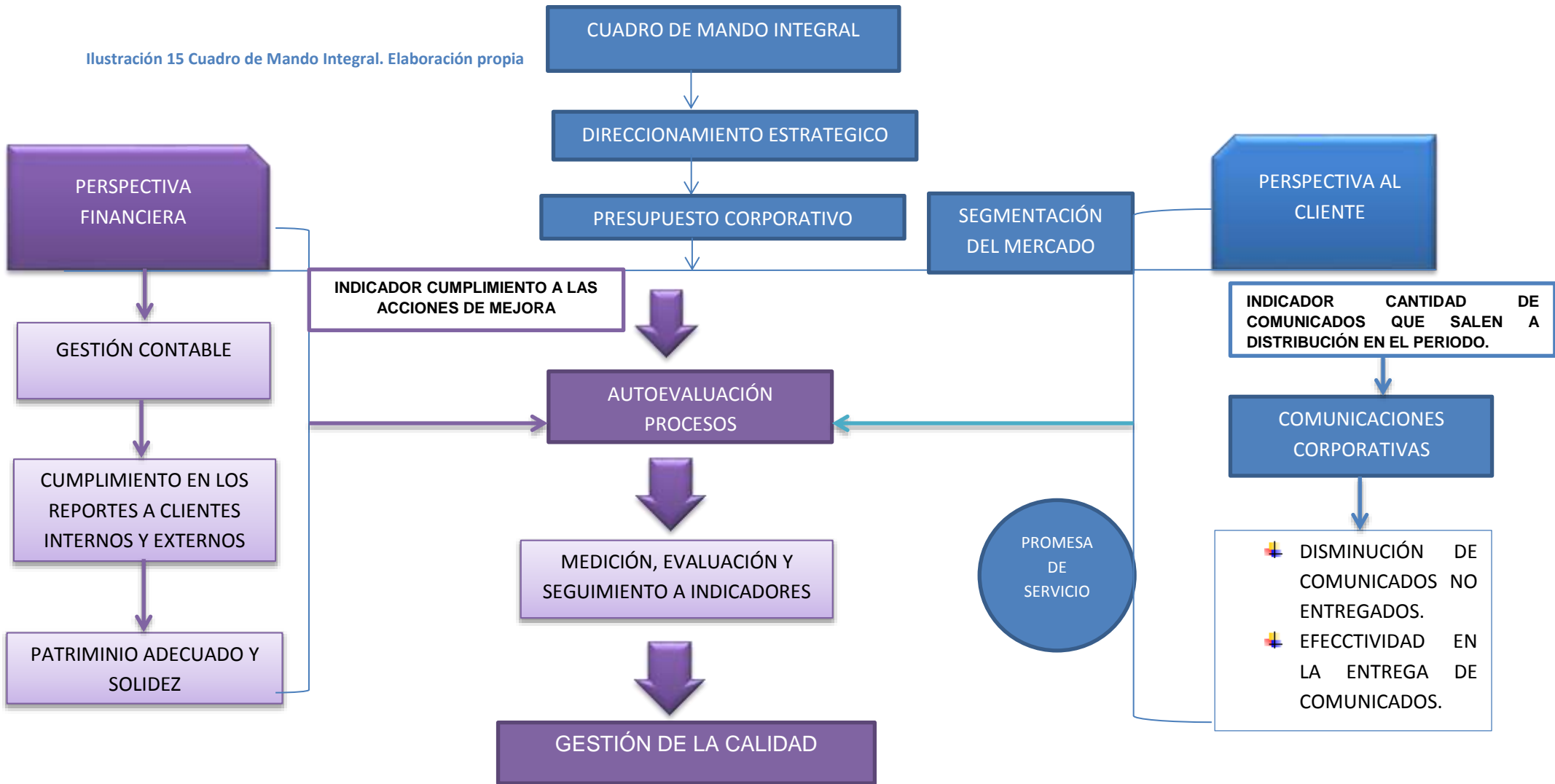
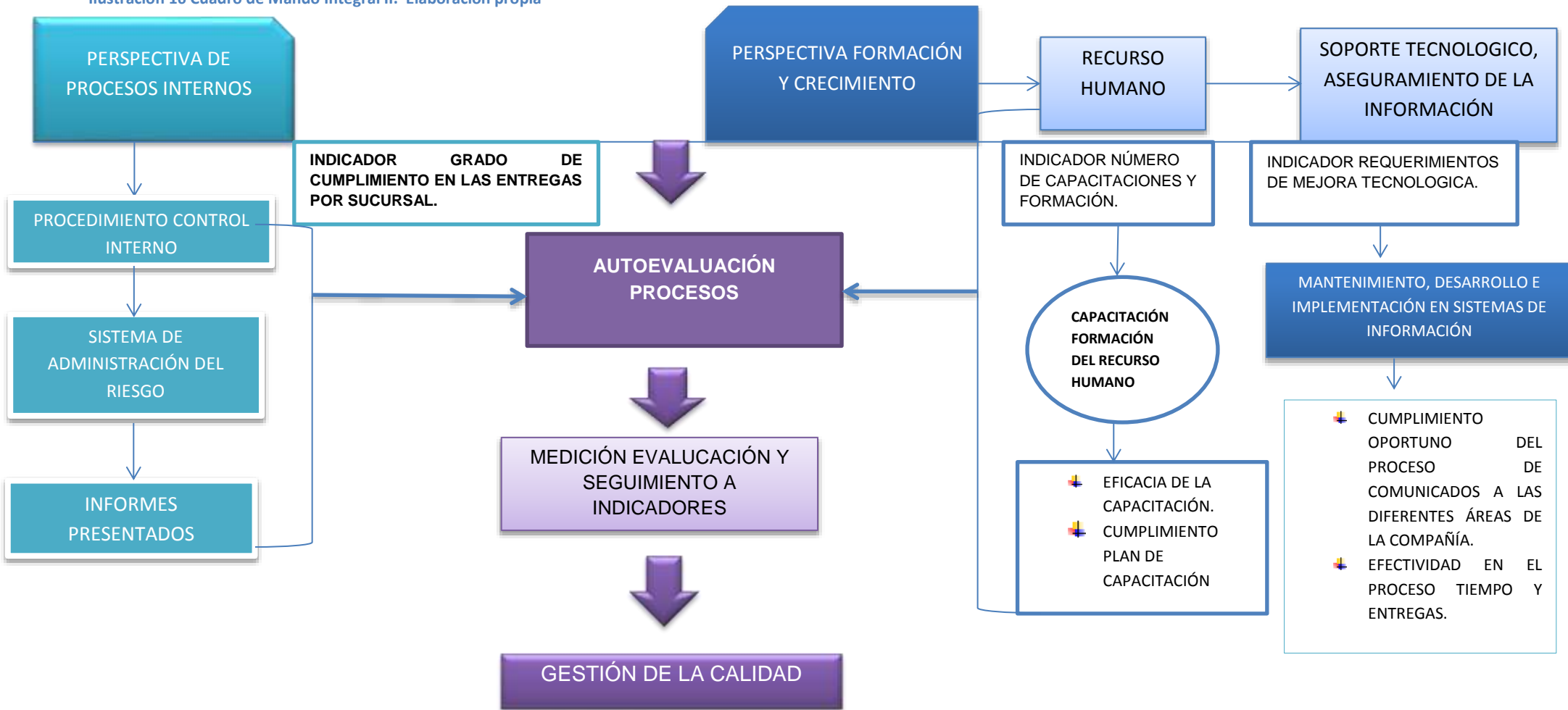


Ilustración 16 Cuadro de Mando Integral II. Elaboración propia



## 5 LECCIONES APRENDIDAS

- ✚ La implementación de esta herramienta tecnológica, mejora los procesos de calidad de la información.
- ✚ Mejora la prestación de servicios (contacto con el usuario) y optimización de tiempos de respuesta en cada proceso.
- ✚ Mejores resultados de proceso de comunicaciones y mejor control en relación al informe reportado por el proveedor.
- ✚ Para el trabajador cambia el concepto del trabajo operativo y monótono, creando una cultura de innovación, competencia y motivación.
- ✚ La autoevaluación genera en cada trabajador nuevas ideas, aportando al mejoramiento e identificando necesidades de los procesos.
- ✚ La calidad es una filosofía que debe ser impulsada por los líderes de cada proceso, se debe ser consciente que es un problema de todos, la importancia de la educación permanente tanto para los trabajadores como para los dirigentes, la calidad necesita una medición permanente que identifique el costo del incumplimiento.
- ✚ La herramienta del Balanced Scorecard, permite la identificación de falencias en algunas de las estrategias de la compañía.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el presente estudio, se recomienda a la EPS Salud Total, la implementación de estrategias que contribuyan a la agilidad de procesos que aún se encuentran muy manuales, lo que genera reprocesos operativos, desgaste y desperdicio de tiempo para el personal contratado.

Salud Total EPS-S, como una organización prestadora de servicios de salud donde sus procesos van de la mano al servicio de administrar una información de las personas, se hace indispensable autoevaluar constantemente cada uno de ellos, para el fortalecimiento a la mejora continua, de esta manera este Sector tan importante para la economía del país logre un aporte en no desperdiciar recursos innecesarios cuando se puede ajustar falencias que se identifican oportunamente, de esta manera se contribuye al desarrollo sostenible del sector, más aun cuando existe procesos administrativos que requieren consumir mensualmente insumos que demanda costos en la operatividad. (Resmas de papel).

El desarrollo de buenas prácticas tecnológicas no solo contribuye al mejoramiento de los procesos, también contribuye a concientizar a los funcionarios de la compañía una cultura del cuidado y la optimización de los recursos. Esta mejora sí que es todo un reto para la compañía y para el mundo.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Andreu, Ricart 1991. (s.f.).

armstrong, K. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Campell. (2008). *Creating Customer Knowledge Competence*.

Cárdenas, M. (2013). *Introducción a la Economía Colombiana* (Tercera ed.).

Chiavenato. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGrawHill.

*colsanitas.com*. (2015).

*compensar*. (2019). Obtenido de <https://corporativo.compensar.com/>

Cubillos. (2005). *Caracterización de un grupo de recobros y tutelas en el Sistema General de Seguridad Social en Salud- Un estudio descriptivo. Documento Técnico. Programa de Apoyo a la Reforma de Salud*.

GREEBERG, P. . (2003). *Gestión de Relaciones con los clientes*. Bogotá: Mac Graw Hill.

<https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/>. (s.f.).

<https://www.colsanitas.com>. (s.f.).

<https://www.compensar.com>. (s.f.).

<https://www.Sura.com>. Informe Anual Marzo 2012. (s.f.).

I, Chiavenato (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). McGraw Hill. (s.f.).

Kaplan, R. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*:

*libros metabiblioteca*. (s.f.).

Norton, R. K. (s.f.).

Paz, C. (2007). *Tablero de Mando de Control (Balanced Scorecard-BSC)*.

Salud Total EPS. (2015). *Gestión de Calidad, Procesos y Manuales Operativos*.

Salud Total EPSS ( 2017) *Historia de la Organización* Recuperado de <https://sgi.almaraim.com/sgi/seguimiento/?nogim>. (s.f.).

Salud Total EPSS (2017) *Historia de la Organización* Recuperado de <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPSS (2017). Historia de la Organización. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <https://sgi.almeraim.com>. (s.f.).

Salud Total EPSS (2017). Historia de la Organización. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPSS. (2017). *Historia de la Organización. Recuperado el 03 de Abril de 2019, de <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>.*

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado 16,07,2019.

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado el 08 de Abril de 2019, de <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>.

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de: <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>. (s.f.).

Salud Total EPS-S. (2017). Historia de la Organización. Recuperado de:  
<https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosqim>. (s.f.).

Salud Total EPSS. 2017. Historia de la Organización. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de. (s.f.).

Salud Total EPSS. 2017. Historia de la Organización. Recuperado el 03 de abril de 2020, de  
<https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/index.php?> (s.f.).

*Sector de la Salud en Colombia*. (2019). Obtenido de [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

Shum, Bove, & Auh. (2008). *Employees Affective Commitment to Change. The Key to Successful CRM Implementation*.

Sistemas y Tecnologías de la Información en Salud. (2010). *Medicina Clínica*, 3-9.

Social, M. d. (26 de 11 de 2012). [minsalud.gov.co](http://minsalud.gov.co).

[sura.com](http://sura.com). (2013).

Thovar, S. (s.f.).

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

Total, S. (2017). Almerain. Bogotá, Colombia.

## **LA SUSCRITA JEFE DE NOMINA - PROCESO NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA DE SALUD TOTAL EPS S.A.**

### **CERTIFICA:**

Que **SANDRA PATRICIA SANTOS VALDERRAMA** identificado (a) con cédula de ciudadanía número **51,809,549**, labora en **SALUD TOTAL EPS S.A.**, a través de un contrato a término indefinido, desde el día **29 de noviembre de 1995** desempeñando el cargo de **ANALISTA DE GESTION CASOS ESPECIALES II**.

*Adicionalmente ejerce las siguientes funciones:*

*Autoevaluación a los procesos operativos y/o administrativos del área.*

*Analizar y evaluar los datos de los diferentes procesos administrativos (informes), con base en información generada en cada proceso, para ser revisados de acuerdo a la autoevaluación que se realiza.*

*Determinar los procedimientos involucrados en el proceso a autoevaluar.*

*Priorizar la información a verificar de acuerdo al impacto que pueda tener en la Prestación de Servicios o Atención a nuestros usuarios.*

*Realizar la búsqueda detallada de las inconsistencias reportadas para cada registro del reporte.*

*Registrar en el archivo de datos las inconsistencias encontradas.*

*Validar las inconsistencias reportadas y corregirlas si es necesario.*

*Realizar las observaciones referentes al planteamiento de mejora sobre los hallazgos identificados.*

*Realizar retroalimentación de los casos corregidos que se envían en el archivo de los datos analizados.*

*Realizar seguimiento a las actividades programadas del Plan de Acción*

*Efectuar cierre del Plan de Acción de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores propuestos inicialmente.*

*Evaluar informes de Gestión y de cumplimiento en los indicadores propuestos.*

*Dirigida a la Universidad SANTO TOMAS - Facultad de Administración de Empresas.*

*La presente se expide en Bogotá D.C, el día 31 de mayo de 2014.*



**MARTHA ISABEL CABRERA OLAYA**

Jefe de Nomina TALENTUM CTA

Proceso de Gestión Humana de SALUD TOTAL EPS S.A

Tel. 4473232 EXT 2812

A. RP-GNAE07

DIRECCION GENERAL.

DOCUMENTO EXCLUSIVO PARA CERTIFICACIONES