

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATEGICOS, HERRAMIENTA PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA SALUD**



DERLY MARITZA MARTÍNEZ LÓPEZ

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora:
PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA**

2016

SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATEGICOS, HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA SALUD

Resumen

Este trabajo explora la necesidad de implementar e integrar diferentes tipos de sistemas de información que existen en las empresas, como metodología de gestión de la alta gerencia, tendientes a dar un valor agregado a la información que como activo representa un recurso invaluable para la compañía. Es necesario garantizar que la información sea útil y que en todo el ciclo de vida de ésta, se observen los atributos de la misma: confidencialidad, integridad y disponibilidad lo que asegura que en cada estamento de la organización pueda usarse confiando en su relevancia, oportunidad y completitud comprobando siempre la exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen y temporalidad. Además, es necesario implementar sistemas compuestos que conviertan la información en un recurso valioso y se integre con la gestión del recurso humano. Así, la información, permite una efectiva medición y control de la gestión para todos los procesos de la organización: financieros, operativos, administrativos. Se analizó una Entidad Promotora de Salud (EPS) del régimen subsidiado y contributivo que implementó como herramienta de gestión a partir del año 2010 la metodología Balance Scorecard (BSC) el cual no tuvo el resultado esperado, y para ajustar los resultados fallidos, diseñó un sistema de información integrado basado en tableros de control, para monitorear en tiempo real, los procesos de mayor impacto en la prestación del servicio de salud, como proceso misional. Se muestra la necesidad de implementar sistemas de gestión integrados, en donde se combinen metodologías y prácticas aceptadas internacionalmente, con el objeto de mejorar continuamente los procesos y procedimientos y ejercer un efectivo control y medición sobre el desarrollo de los mismos, y a la vez asumir el reto de aprovechar la información que se genera una vez implementados dichos Sistemas, implica la búsqueda de soluciones alternas que permitan su integración.

Palabras clave. Sistema, Información, Control, Gestión, Indicador

STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS, OPTIMIZATION TOOL FOR MANAGEMENT COMPANIES IN THE HEALTH SECTOR

Abstract

This paper explores the need to implement and integrate different types of information systems that exist in enterprises, as a methodology Management Senior Management, designed to give added value to the information as an asset represents an invaluable asset to the company resource. It is necessary to ensure that the information is useful and that throughout the life cycle of this the attributes thereof are observed: confidentiality, integrity and availability which ensures that in each sector of the organization can be used relying on their relevance, timeliness and completeness always checking the accuracy, shape, frequency, extent, and timing source. In addition, it is necessary to implement composite systems that convert the information into a valuable resource and integrated with human resource management. Thus, information, enables effective measurement and management control for all processes of the organization: financial, operational, administrative. a promoter of Health analyzed (EPS) Subsidized and Contributory Scheme that implemented as a management tool from the year 2010 the methodology Balanced Scorecard (BSC) which did not have the expected result, and to adjust the failed results, designed a system integrated information-based dashboards to monitor real-time processes greater impact on health service delivery, as missionary process. the need to implement integrated management systems, where methodologies and internationally accepted practices are combined, in order to continuously improve processes and procedures to exercise effective control and measurement on their development is shown, while taking the challenge of making the information generated once implemented such systems involves the search for alternative solutions to their integration

Keywords. System, Information, Control, Management, Indicator

Introducción

En la Gestión de la Alta Gerencia se encuentran grandes retos asociados con los cambios de comportamiento en las mismas organizaciones, lo que implica un reto para integrar en forma justa y eficiente los diferentes modelos teóricos para la gestión y administración de los recursos tecnológicos, recursos financieros, información, y más importante aún recursos humanos, entre otros. El Liderazgo de la Alta Gerencia debe alinear ahora la Planeación Estratégica General de la compañía con las diferentes áreas.

Por otro lado, la adquisición de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) por sí sola, sin contar con una planeación no representa para la compañía sino gastos injustificados, máxime cuando los cambios vertiginosos en ese campo hacen que pierdan vigencia con gran facilidad. Por esto, la creencia en que la tecnología será el factor diferenciador con las otras empresas del mercado, lleva a que los directivos tomen decisiones equivocadas y no evalúen los costos ocultos en su implantación, asociados por ejemplo a los recursos humanos (RRHH), parte activa en el uso y aprovechamiento de la tecnología.

Entonces se hace necesario que desde la gestión de los recursos humanos se creen mecanismos para la vinculación efectiva de los empleados a los nuevos procedimientos. Nuevos, bien sea por la implantación de tecnología o los cambios presentados por la implementación de sistemas de gestión o framework de buenas prácticas internacionales. Los empleados se convierten en parte del engranaje de los sistemas de gestión, de las soluciones y servicios de TIC de los sistemas de información.

Es así como se abordan estos temas inherentes a la implementación y correcto funcionamiento de los sistemas de información como herramientas para organizar y potencializar los datos producidos en todos los procesos y áreas de la empresa y convertirlos en información útil y confiable lista para usarse en un sistema de información estratégico.

1. La información y los sistemas integrados de información

Las compañías consideran que la información ha pasado a ser parte de sus activos y se considera como un recurso estratégico, que produce rendimientos pues su misión es informar, revelar alternativas, reducir incertidumbres y desvelar soluciones entre otras cosas (Hornos, 1998), por lo tanto los Sistemas de Información que se implementen deben ser lo suficientemente dinámicos, efectivos y seguros para que los datos tengan el mayor detalle y el mayor grado de confiabilidad, disponibilidad e integridad.

En consecuencia, las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) juegan un papel muy importante en el entorno empresarial (García, 2008), y se requiere que las organizaciones tengan claro cuál es el propósito de estas dentro de las mismas, además de asegurar que existen los mecanismos de control necesarios que garanticen la seguridad y claridad en la información generada, puesto que, de ella se parte para la definición de estrategias y planes de mejoramiento que permiten a una empresa el cumplimiento de los objetivos.

De ahí que para implementar un sistema de información, es necesario precisar cuál es el objeto de dicho sistema, que información debe procesar, cómo puede obtenerse, quiénes son los responsables de generarla, quienes son los dueños, en qué formatos se requiere, frecuencia de los informes, usuarios que tendrán acceso y privilegios, el nivel de especificidad y los niveles de seguridad que se deben tener para la consulta y acceso a la misma. Esto permite que el sistema produzca la información procesada y deseada, ya que estos parámetros son los que van permitir definir los atributos de la misma y establecer los mecanismos de medición de gestión de cada área y en conjunto de la compañía (Fleitman, s.f.), que es en efecto el objetivo a lograr con el sistema.

En tal sentido los autores Laudon y Laudon (2004) ofrecen una clasificación de los sistemas de información de acuerdo a su propósito:

- Sistemas para el procesamiento de Transacciones (TPS): Desarrollados para sustituir procesos rutinarios con el uso de equipos de cómputo, dirigidos a usuarios finales, empleados, operadores, entre otros.
- Sistemas de Soporte para Decisión (DSS), su objetivo es guiar al usuario en la toma de decisiones, su usuario final son clientes, compradores, operadores y empleados.
- Sistemas de Soporte a la toma de Decisiones en Grupo (GDSS), enfocado en el desarrollo del trabajo en equipo, por ejemplo, MicrosoftExchange server.
- Sistemas de Trabajo con Conocimientos (KWS): integra los conocimientos del conjunto de actividades y procesos de la información.
- Sistemas de Automatización de Oficinas (OAS): son aplicaciones diseñadas para apoyar específicamente el trabajo administrativo, como las suites de Ofimática (Office, OpenOffice.org, entre otros).
- Sistemas de Información para la Administración (SIA), el objeto de este sistema es entregar información a los niveles administrativos para la toma de decisiones, incluye personas, procedimientos, software, bases de datos, entre otros.
- Sistemas de información Estratégicos: le ofrecen a la Alta Gerencia la información necesaria para conocer los asuntos estratégicos y conocer las tendencias a largo plazo.

Sin lugar a dudas, son los sistemas de información estratégicos, los que permiten realizar y analizar las mediciones de desempeño y que como herramienta importante, permite que los gerentes puedan por un lado diagnosticar una situación y conocer más sobre ella y por el otro alinear la organización (Ballvé, 2006). Sin embargo, en una organización se pueden encontrar todos los tipos de sistemas de información aquí expuestos, en diferentes niveles tanto administrativos, como operativos y financieros, lo que quiere decir que no son excluyentes, y si por el contrario pueden ser entradas, salidas y fuentes de información entre unos y otros. La información que se necesita para alimentar el Sistema de Información Estratégico proviene de los demás sistemas de información de la organización e incluso de otros tipos de sistemas.

De este modo se hace necesario que anterior o paralelo a la implementación de un sistema de información estratégico, la empresa haya adelantado, por ejemplo, la adquisición de nuevas

TIC, implantación de sistemas de gestión de buenas prácticas y estándares internacionales (ISO – y otras) y desarrollo e instalación de sistemas de trabajo con conocimientos o bases de datos de conocimientos, entre otros.

Por otro lado, el éxito de la implementación de un Sistema de Información Estratégico será el mejoramiento constante y sostenido de los indicadores seleccionados por la Alta Dirección, la efectividad y eficiencia de la información suministrada para determinar los posibles fallos, la exactitud y la relevancia de los datos para tomar decisiones adecuadas para mejorar los procesos y la capacidad de análisis de los dueños de la información. También debe permitir evaluar la capacidad de adaptación, el compromiso y la gestión de los trabajadores frente a los nuevos procesos, sistemas o tecnologías implementadas (García, 2008).

Más aún, si las empresas invierten cada vez más en tecnología que mejoren sus procesos, se debe realizar un análisis de necesidades para implementarlas, y para esto, se han desarrollado marcos de trabajo (framework) para que, la planeación estratégica del área de TIC, este alineada con la planeación estratégica de la empresa. Se plantean prácticas como Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT), la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías (ITIL), y el Esquema de Arquitectura Empresarial (TOGAF), entre otros. Estos framework o marcos de trabajo ofrecen una serie de recursos para que las organizaciones reconozcan el beneficio de las TIC y la necesidad de asegurar el valor de los recursos de tecnología que se asocian a los diferentes procesos del negocio, siendo necesario entender y administrar los riesgos asociados al uso de ellas (IT Governance, 2007).

Por esta razón, incluir en la planeación estratégica de la compañía la inversión en TIC, requiere además modificar la gestión de los recursos humanos, que como parte viva de los sistemas de información coadyuvan en la exitosa implantación de éstas. La falta de motivación, o de capacitación, pueden llevar a una disminución de la productividad de la empresa. Los cambios de comportamiento que se generan con las TIC, van desde la interacción social (reduciéndola) hasta la pérdida de habilidades (p.ej. la memoria), por lo que es necesario desarrollar planes de capacitación, entrenamiento, sensibilización, empoderamiento y gestión cooperativa para que los empleados o trabajadores aprendan los nuevos procesos y se desarrollen valores como la

confianza en el otro y en el recurso de tecnología reconociendo las ventajas de éste y convirtiéndolo en una oportunidad constante de mejorar su proceso o función.

Adicionalmente, en el marco de la gestión de los RRHH se plantea un tipo de sistema de información diferente, ya no el que le ayuda al trabajador a desarrollar en forma automática, autónoma, o colaborativa sus actividades, sino un sistema en donde se conserve todo el conocimiento asociado a los diferentes procesos. Las bases de datos de conocimientos en donde se incluye desde el saber que hacer del trabajador acumulado de su experiencia, vivencias, creencias, habilidades (conocimiento tácito), hasta el conocimiento explícito, codificado y organizado en lenguaje formal, que organizado se convierte en un proceso para apoyar los objetivos de la organización (Rueda, 2015). Así que, las personas son las responsables y dueñas del conocimiento de una organización, por lo que la falta de un sistema de información en donde se organicen dicho acervo puede representar un riesgo para la compañía reflejado en pérdida de continuidad en los procesos y reducción en la productividad. No se trata sin embargo únicamente de la creación de un sistema que permita la organización, búsqueda y filtrado de la información, es necesario formar una comunidad de conocimiento que permita a la organización detectar las fuentes y necesidades y a partir de allí organizar, filtrar, seleccionar y presentar la información de un modo que sea útil para todos los niveles de la compañía.

Por lo tanto, el empleado que se empodera de su conocimiento y comprende la importancia que tiene para la compañía, tiende a ofrecer mejores resultados y menos resistencia a los cambios en los procedimientos y/o TIC, pues siente que hace parte de un proceso de innovación y mejoramiento. Las bases de datos de conocimiento, son sistemas de constante retroalimentación facilitando a los empleados recursos para tomar algunas decisiones que de otro modo deben ser consultadas con compañeros de trabajo o superiores. Las bases de datos de conocimiento, suponen una *biblioteca o librería* a la cual la organización dispone como recurso en cualquier momento mitigando el riesgo, por ejemplo, que se presenta por rotación de empleados. Adicionalmente le permite articular, ordenar y sistematizar el conocimiento tácito y explícito lo que fortalece en todos los miembros de la organización la capacidad de aprender, generar nuevo conocimiento o mejorar el conocimiento existente (Peluffo, 2002).

De acuerdo al modelo propuesto por el autor citado, la creación de un sistema de conocimiento puede ser el siguiente el siguiente, y en la parte intermedia de la pirámide se observa el pensamiento estratégico alineado con los objetivos misionales de la compañía.

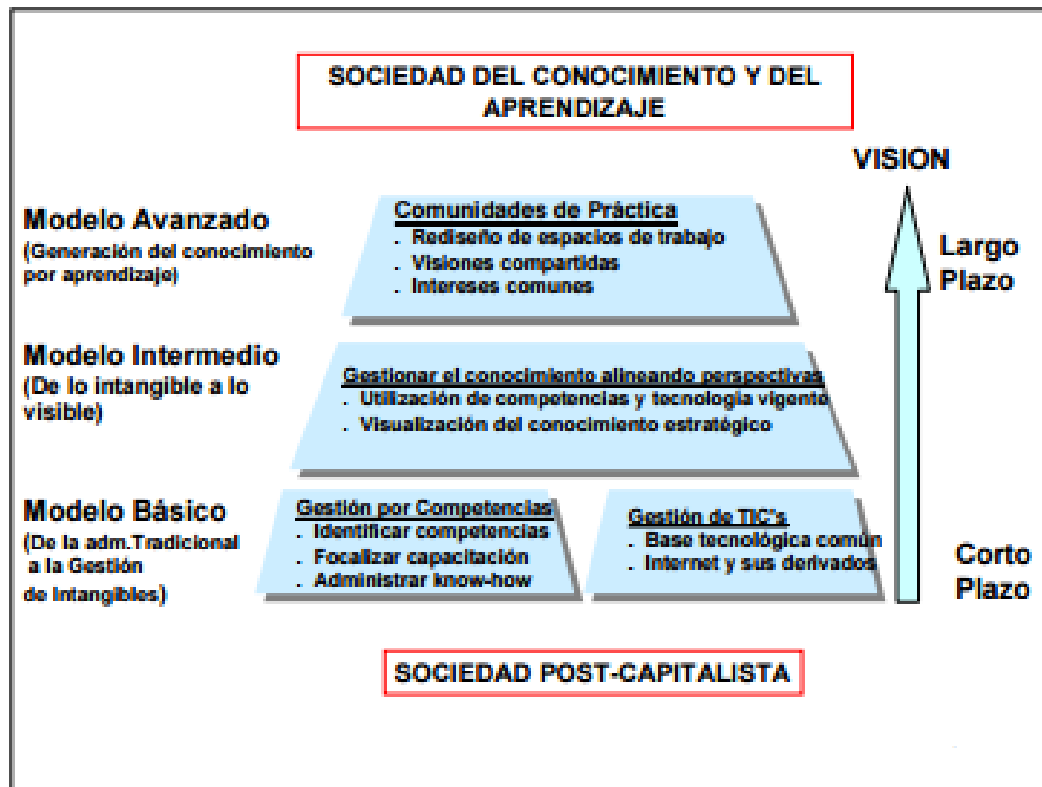


Figura 1 Evolución de la Gestión del Conocimiento

Fuente. Peluffo, M. C. (2002). *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES.

A parte de éstas, otras formas de desarrollar bases de datos de conocimiento y que gozan de mayor popularidad son los sistemas de gestión que, basados en determinadas prácticas internacionales como las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), o de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), proveen a la compañía de metodologías y estándares enfocados a optimizar sus procesos con una orientación a la mejora continua, y definen mecanismos para implementar indicadores de gestión en procesos medibles y monitorizados que soportados en una estructura documental sirven de inicio para organizar las

bases de datos de conocimientos. De este modo, los sistemas de gestión son el camino ideal para llevar a la empresa a un enfoque de calidad, que se ha convertido casi que en una obligación para todas las empresas que quieren alcanzar la excelencia y la competitividad, como ventaja sobre su competencia (Kootz, 2012). Sin embargo, junto a las normas de sistemas de gestión de calidad propiamente dichas, se han desarrollado otros que, si bien tienen el mismo enfoque de procesos, abordan otros aspectos, como gestión de la seguridad de la información, gestión de riesgos y continuidad del negocio y responsabilidad social entre otras. Estos modelos no son excluyentes, pero tampoco son obligantes entre sí. Lo anterior le delega a la Alta Gerencia la responsabilidad de evaluar de acuerdo a sus necesidades y a su planeación estratégica los sistemas de gestión que serán implementados en su organización, para implementar los controles indicados a monitorizar cuyos resultados serán decisivos para la planeación y gestión constante de la empresa.

Las organizaciones deben prepararse a sí mismas y organizar sus recursos: humanos, tecnológicos, información, económicos y materiales ya que el principio, la base, el insumo del sistema de información de gestión

2. Sistema de Información Estratégico

Los sistemas de información estratégico permiten consolidar la información relevante para la toma de decisiones estratégicas tanto en los niveles administrativos como en los gerenciales y directivos. La información obtenida es el resultado de los datos procesados y analizados de otros sistemas de información dentro de la empresa y además contiene las herramientas para tomar las decisiones a partir de las alertas que genera el mismo Sistema, lo que lo convierte también en fuente de información para los demás sistemas de la compañía. Existen varios conceptos, metodologías y herramientas para este fin.

2.1 Cuadro de mando integral (CMI) oBalancedScorecard (BSC)

El cuadro de mando integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una metodología gerencial que a partir de un conjunto de acciones organizadas, le brinda la posibilidad a la Alta Gerencia de implementar el plan estratégico de la compañía. Su característica principal es que posibilita la transformación de la táctica (estrategia) en práctica (acción), usando para tal fin el análisis secuencial si/entonces, es decir, la empresa debe definir todos los factores que consideran aseguran el éxito en la misma con sus relaciones causales, una vez realizado este proceso se hace el desarrollo de las relaciones estratégicas formales(Institución Universitaria de Envigado, s.f.).

El BSC es un enfoque propuesto por Kaplan y Norton, quienes pretendían dar un mayor equilibrio en varios sentidos de los componentes de los sistemas de control, permitiendo de esta forma ampliar su visión y rumbo. La propuesta permite hacer la definición de las estrategias desde cuatro perspectivas, la perspectiva o desempeño financiero, la percepción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. A medida que evoluciona el concepto se ha hecho mayor énfasis en dos de sus perspectivas, el aprendizaje organizacional y los procesos internos eficientes (Kootz, 2012), enfoques que se integran a la creación por un lado de las bases de datos de conocimiento y por otro a la implementación de los sistemas de gestión.



Figura 2 Perspectivas Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard (BSC)

Fuente: Catalina, J. (2011). *Planificación y Control de Gestión - El cuadro de mando Integral: Balanced Scorecard (BSC)*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75366/componente75364.pdf.

Ahora bien, que el enfoque del BSC haga mayor énfasis en estas perspectivas, puede significar que sean el soporte para lograr encaminar la gestión efectivamente hacia las dos últimas perspectivas. Una de las ventajas del BSC es la posibilidad de integrar en la planeación estratégica indicadores de tipo financiero y no financieros, lo que pone de manifiesto la necesidad de trabajar las 4 perspectivas. Así la empresa maximiza la rentabilidad y optimiza los recursos, desde la perspectiva financiera y genera valor agregado, que favorece la perspectiva del cliente. Además, el BSC le permite a la empresa conformar un sistema integrado de procesos internos cuyos objetivos se alinean con la planeación estratégica, que se miden y monitorean a través de indicadores, que indican la necesidad de ejecutar planes de acción. Estos planes de acción vinculan en forma estratégica a todos los miembros de la organización integrándolos a la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento (Valda, 2011).

Por otro lado, el BSC, a través de la integración de sus elementos (misión, visión, valores, perspectivas, mapa estratégico, objetivos, propuesta de valor del cliente, indicadores y metas, iniciativas estratégicas, responsables y recursos, evaluación subjetiva), presenta una *radiografía* de la empresa que pueden entender todos sus miembros. De este modo se fomenta y facilita la comunicación en todos los niveles de la organización, se fortalece la retroalimentación, se establecen mecanismos para conocer sólo la información necesaria que permita controlar en forma adecuada los indicadores, no sólo por parte de la dirección, sino de cada uno de los miembros de la organización. La vinculación directa de todos en la empresa al BSC puede facilitar su aceptación, permitiendo que la estrategia propuesta por la Alta Gerencia se convierta en acciones que permitan tomar decisiones en forma oportuna, se logren los objetivos y se eleven los indicadores de satisfacción, de los empleados y de los clientes (Institución Universitaria de Envigado, s.f.). El BSC en conclusión no sólo es una importante herramienta de gestión para la Alta Gerencia, se convierte en un elemento esencial para todas las personas de la organización pues enfatiza en la integración a través de presentación clara y efectiva del plan estratégico señalando a cada uno como eslabón fundamental en el engranaje de la compañía fomentando el compromiso y la responsabilidad por los objetivos, metas e indicadores en todos los niveles.

2.2. Tablero de Control

Existen otras herramientas de gestión menos complejas que el BSC pero que, como metodología de gestión, pueden generar resultados en forma eficiente y oportuna para la toma adecuada de decisiones en las empresas. El Tablero de Control (TdeC), por ejemplo, permite establecer con precisión la situación de un área de la empresa o de la empresa en general. Es así como el TdeC como sistema de mediciones permite organizar y presentar la información de manera eficaz, oportuna y confiable (Ballvé, 2006). Una característica importante en los TdeC, es el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, fáciles de manejar y de actualizar, una vez adquirida la misma; la gerencia establece qué información es relevante para realizar la medición y a partir de esta, define los indicadores de gestión, los indicadores permitirán por tanto establecer rangos de enfoque tanto a la gerencia como al personal responsable, con el objeto de

evitar las desviaciones que puedan comprometer el cumplimiento de las actividades empresariales, por lo tanto el TdeC

Entonces, el TdeC debe ser un instrumento que sintetice las variables claves de gestión en cada nivel y que se presente en forma periódica (diario, semanal, mensual) de acuerdo a la definición previa de cada indicador. También debe tener una presentación que permita visualizar en forma inmediata, clara y definitiva la información reportada, esto quiere decir que no requiera de una comprensión adicional para entender la información. (Catalina, El cuadro de mando de Finanzas, 2011).

De este modo, y puesto que el TdeC al tener una menor complejidad que el BSC, presenta una mayor versatilidad para desarrollar en forma general sistemas comerciales fácilmente adaptables a las empresas. Por lo tanto, se desarrollan sistemas de información basados en los dos grandes tipos de TdeC, que se definen de acuerdo a su propósito los TdeC operativos y el TdeC integral. (Ballvé, 2006). El primero responde, según el citado autor, a las necesidades en los niveles operativos brindando información para la diaria operación de la empresa y los segundos incluye también la información gerencial de la compañía. Las siguientes son imágenes de los Tableros de Control, en donde se pueden ver ejemplos a nivel gerencial, y a nivel operativo.

2.3. Sistemas de Información Estratégico

Con base en las metodologías expuestas y en otras tantas que hay, se realizan esfuerzos por desarrollar sistemas de información que reciban de otros los datos, los procesen, los analicen y conviertan en el insumo que se requiere para el control. Si bien existen desarrollos en el mercado que responden a las necesidades generales, la multiplicidad y diversidad de las empresas, su objeto de negocio y sus sistemas de información, TIC y procesos, imponen la construcción de estos SIE como desarrollos particulares para cada empresa. Puede ser de producción propia, o estar asesorado o contratado con una firma externa de desarrollo.

El sistema de información estratégico (SIE) debe cumplir entonces con todos los requisitos de cualquier sistema de información de tal modo que garantice el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico. Se debe desarrollar con mayor rigurosidad y debe contemplar en todas sus etapas (diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento) un proceso concertado con la compañía, con observación y acompañamiento permanente de la Alta Gerencia, que como usuario final del SIE debe velar porque se cumplan todos los requerimientos. A diferencia de la construcción de otros Sistemas de Información, cuenta con mayor claridad pues su sustento es el Plan Estratégico de la compañía.

El proyecto para la implementación de SIE puede tardar entre 6 meses y un año. Y si bien será utilizado por los niveles administrativos y directivos, requiere de una socialización y sensibilización en todos los niveles de la compañía, es decir de las fuentes de donde procede dicha información.

2.4. El Caso práctico - Tableros de Control

Se analizó una Entidad Promotora de Salud (EPS) que de acuerdo al Artículo 156 literal e de la Ley 100 de 1993 “tendrán a cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios de las instituciones prestadoras. Ellas están en la obligación de suministrar, dentro de los límites establecidos en el numeral 5° del artículo 180, a cualquier persona que desee afiliarse y pague la cotización o tenga el subsidio correspondiente, el plan obligatorio de salud, en los términos que reglamente el gobierno”(Ley 100 de 1993., 23 de Diciembre de 1993).

Por otro lado, con la expedición del Decreto 1011 de 2006, el Ministerio de la Protección Social, establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social (SOGC)(Decreto 1011 de 2006., 4 de Abril de 2006.). De acuerdo a lo manifestado por el Ministerio de Salud y Protección social en su página web el SOGC, tiene como propósito hacer que los usuarios del sistema de seguridad social sientan

satisfacción en la atención en salud a través de la prestación accesible, oportuna y equitativa de servicios, con altos estándares de calidad y profesionalismo y tratando de establecer un equilibrio entre beneficios-riesgos-costos, implementando cuatro componentes: Habilitación, Auditoría, Acreditación y Sistema de Información para la Calidad en Salud. (Ministerio de Salud y Protección Social., sf). Es así como, a partir del año 2006 las entidades promotoras de salud están en la obligación de implementar el SOGC y a partir del año 2013 el Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC).

Por lo anterior, la EPS debe, por un lado, definir sus objetivos estratégicos para ser financieramente sostenibles, ampliar su participación en el mercado, garantizar la satisfacción del usuario, fortalecer el cumplimiento de metas y resultados y mejorar la gestión del recurso humano, para cumplir tanto con lo dispuesto en la Ley 100 de 1993, como lo señalado en el Decreto 1011 de 2006. Para lograr esto definió un plan estratégico adoptando como metodología de gestión el Balanced Scorecard. El proceso se inicia en el año 2008, pero surtido el primer año, la empresa no tuvo los resultados esperados.

Los análisis realizados muestran que la falla en la implementación se debe a la falta de estandarización de procesos lo que llevo a una mala definición de indicadores, y a que se desarrolló un proceso en solitario por parte de la Alta Gerencia. Sumado a esto, la entidad presentaba fallo en la aplicación de las normas vigentes, con lo cual se exponía, no sólo fallas en los procesos de aseguramiento y prestación de los servicios en salud. Es así como la necesidad implantar del SOGC y del PAMEC, se convierte entonces en una oportunidad de mejora para la EPS, que por necesidad regulativa se ve obligada a modificar su plataforma estratégica y comprende la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad, y opta por la norma ISO 9001.

También se identificaron fallas en los procesos de sistematización de información de los procesos asociados al riesgo en salud, y la falta de procedimientos unificados en todas las regionales del país. Se dio inicio entonces a la migración de toda la información de salud, se integraron los servicios del régimen subsidiado y el régimen contributivo en un único sistema de

información en donde reposaban los datos de los afiliados, contratistas, profesionales de la salud, IPS, y proveedores de medicamentos e insumos de salud.

Adicionalmente, en un esfuerzo por mejorar la atención al paciente, se incluyó el Sistema de Atención al Usuario y se desarrolló un programa de capacitación virtual (e-learning) para dar a conocer a los funcionarios los procesos y procedimientos a través de aplicaciones disponibles en los computadores, el sistema de gestión de calidad y el PAMEC. Se entrenaron auditores internos en ISO 90001, 14001 Y 18001, lo que permitió la creación de un sistema de gestión de conocimiento que vincula en forma colaborativa y participativa a los funcionarios en todos los niveles y sedes a nivel nacional.

Por último y para monitorear los controles y hacer seguimiento a los Indicadores de Gestión del SOGC alineados al plan estratégico se implementaron tableros de control, y se creó un área de control cuya función es el monitoreo permanente lo que permiten hacer seguimiento en tiempo real a los indicadores de los siguientes procesos:

- Oportunidad Médica: Medicina General por regional, Medicina Especializada Nacional, Entrega de Medicamentos por Regional, Autorización de Servicios por regional.
- Atención al usuario: Porcentaje de Casos sin solucionar Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) internas y Porcentaje de Casos sin solucionar PQR Superintendencia Nacional de Salud.
- Procesos Jurídicos: Tutelas vencidas a Nivel Nacional, Fallos de primera instancia, fallos de segunda instancia y desacato a nivel nacional.
- Salud Pública: Morbilidad Materna Extrema, Salud Mental, Enfermedades Huérfanas, Enfermedades de Alto Costo, entre otros.
- Salud Comité Técnico Científico (CTC): CTC no tramitados, CTC sin presentar a recobro, CTC no Aprobados o Aprobados Condicionados.

El seguimiento en tiempo real permitió tomar acciones inmediatas, gestionando cada uno de los Sistemas que conforman la compañía. De igual modo se presentaron informes semanales o

mensuales de acuerdo a la definición del indicador, para gestionar los riesgos detectados, proponer planes de mejoramiento y acciones correctivas.

Adicionalmente, las acciones tomadas para poder implementar los tableros de control permitieron que se optimizaran los procesos de generación de informes a entes de control, Ministerio de Salud y Protección Social, Secretarías Municipales y Departamentales, Superintendencia Nacional de Salud, entre otros, garantizando también el cumplimiento de las normas en este aspecto.

Sin embargo, no se incluyeron los indicadores financieros para controlar el gasto y el flujo de ingresos y los indicadores operativos para medir el crecimiento de la empresa y su presencia en el mercado a través de afiliaciones nuevas o retiros y traslados a otras entidades, por lo que la EPS sigue presentando grandes falencias en los procesos operativos que no han sido incluidos en los planes de mejoramiento y que están descuidados por la Alta Gerencia.

Conclusiones

La información como activo de las compañías se ha convertido en una herramienta de vital importancia para la Gestión y Planeación de la Alta Gerencia. La calidad, oportunidad y disponibilidad de la información le generan como valor agregado a las directivas la posibilidad de tomar decisiones, hacer correcciones sobre la marcha y determinar el rumbo correcto hacia la optimización y máximo rendimiento financiero.

Para lograr un funcionamiento eficiente y sostenido de las compañías estas deben implementar Sistemas que controlen su información, y que vinculen los otros sistemas dentro de la compañía. Todos los procesos de las compañías generan información, incluso en las áreas de producción, se generan informes e indicadores de productividad. En las organizaciones modernas la información es una oportunidad si se le da el tratamiento adecuado y se establece su importancia en cada proceso de la organización.

La falta de organización de la información y su tratamiento inadecuado generan *desinformación*, equiparable, por ejemplo, a la compra de maquinaria para mejorar el rendimiento de productividad pero no se pudo usar por falta de capacitación, o porque no cumplían con las especificaciones necesarias. La información que aparentemente carece de valor es uno de los activos con mayor potencial para llevar al fracaso a una compañía. La Alta Gerencia tiene la responsabilidad de entender cuál es la mejor manera de hacer eficiente esa información en cada uno de las etapas del ciclo vital de la misma, y de buscar la forma de transformarla en su activo con mayor valor. Es decir, que se convierta en la manera más fácil, ágil y confiable de tomar decisiones.

Para lograr que la información sea un activo con un gran valor, se deben integrar y sincronizar los diferentes Sistemas de Información, desde Sistemas para el procesamiento de transacciones sistemas de automatización de oficinas, sistemas de información para la administración que cuentan con una gran aceptación por parte no sólo de las empresas, sino también del usuario final. Y otros sistemas, menos populares, pero igual de importantes, porque

constituyen la construcción colectiva de todos los empleados de la empresa, los sistemas de trabajo o bases de datos de conocimientos. Todos estos sistemas son necesarios y fundamentales para llegar a la implementación de un Sistema de Información Estratégico, que a la larga será el sustento tecnológico de las metodologías de Gestión y seguimiento de las empresas.

El éxito en la implementación de herramientas de Gestión, Seguimiento y monitoreo supone una planeación anterior que integre diferentes metodologías en las áreas generadoras de datos, información y conocimiento. El compromiso de la Alta Gerencia debe darse en todas las áreas y debe garantizar que los objetivos de cada una estén alineados y vinculados al Plan Estratégico de la compañía. La comprensión de la importancia de cada una de las áreas y/o procesos en el éxito de la compañía les aportara a los directivos los elementos suficientes para implementar tal o cual herramienta, metodología o sistema para lograr sus objetivos, siempre que se integren como un todo y se conviertan en una entrada eficiente en el Sistemas de Información Estratégico.

El reto para la Alta Gerencia es entonces decidir que se queda, que se mejora, que se cambia, que se integra, que se reutiliza, en pocas palabras que sirve para hacer de la gestión un logro.

Referencias

- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-38.
- Catalina, J. (2011). *El cuadro de mando de Finanzas*. Recuperado de:
http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_cuadro_de_mando_en_Finanzas#1.2.09Caracter.C3.ADsticas_de_un_cuadro_de_mando.
- Catalina, J. (2011). *Planificación y Control de Gestión - El cuadro de mando Integral: Balanced Scorecard (BSC)*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75366/componente75364.pdf.
- Decreto 1011 de 2006. (4 de Abril de 2006.). Diario Oficial 46230 de abril 03 de 2006.
- Fleitman, J. (s.f.). *La importancia de los sistemas de información y control en la empresa*. Recuperado de: jack@fleitman.net, Febrero de 2016.
- Garcia, J. G. (2008). Optimización de los Recursos Humanos a través de las TIC - Resultados de la Organización laboral de un proveedor logístico. *Revista Economía Industrial*, 143-151.
- Hornos, M. A. (1998). La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS. *Revista Alta dirección*, 37-44.
- Institución Universitaria de Envigado. (s.f.). *El Balanced Scored (BSC) - El tablero de comando*. Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
- IT Governance. (2007). *COBIT 4.1. Versión Español*.
- Kootz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Laudon, K., y Laudon, J. (2004). *Introducción a los sistemas de información*. Recuperado de:
http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/index.htm. Febrero e 2016.
- Ley 100 de 1993. (23 de Diciembre de 1993). Diario Oficial 41.148 del 23 de diciembre de 1993.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (SF). *Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC)*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co>.

- Peluffo, M. C. (2002). *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES.
- Rueda, R. G. (2015). La gestión del conocimiento como catalizador a la innovación y su afilidad con la teoría conectivista. *Ciencias Empresariales*, 34-49.
- Valda, J. (12 de junio de 2011). *Balance Scorecard- Cuadro de Mando Integral [Mensaje en un blog]*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>.