

**IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ARTICULACIÓN DE LOS  
SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN  
BOGOTÁ. ESTUDIO DE CASO**

**AUTOR:**

FERNEY ALEXANDER CARDENAS BERNAL

**TUTOR**

FERNANDO ORTIZ CARDENAS



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
2016**

# IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ARTICULACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN BOGOTÁ. ESTUDIO DE CASO

## IDENTIFICATION OF THE BENEFITS OF INTERACTION OF INFORMATION SYSTEMS COMPANY FOR HEALTH SECTOR IN BOGOTA. CASE SITUDY

Ferney Alexander, Cárdenas Bernal  
Ingeniero de producción, Profesional de Soluciones de TI, Bogotá, Colombia,  
u6700708@unimilitar.edu.co

### RESUMEN

Las organizaciones se estructuran en áreas para realizar las diferentes actividades obteniendo mejores resultados para sus consumidores finales, a cada una se les asignan procesos que se articulan entre sí, para obtener un producto final. La falla en la articulación de estos procesos genera sobrecostos como también sanciones para la empresa, por lo anterior, es importante la articulación de los sistemas de información para reducir dichas fallas al mínimo y maximizar la obtención de resultados; por lo tanto, mediante un estudio de caso, este artículo busca establecer dichos lineamientos en una Empresa Prestadora de Salud de la ciudad de Bogotá, planteando las posibles soluciones para hacerla más eficiente, contribuyendo en beneficios sociales.

**Palabras claves:** Procesos, Sistemas de información, aplicativos, estructuración, resultados eficientes.

### ABSTRACT

The organizations are structured in areas to perform the different activities to obtain better results for their final customers, each area is assigned processes that are articulated with each other to obtain a final product. The mistakes in the articulation of these processes generates overcharges as well as sanctions to the company, therefore, the articulation of information systems is important to reduce such failures to a minimum and maximize the achievement of results; Therefore, by a case study, this article pretends to establish such guidelines in a Health Care Company of the city of Bogotá, proposing possible solutions to make it more efficient, contributing towards social benefits.

**Key words:** Processes, Information systems, applications, structuring, efficient results.

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas por áreas, de cada una depende que se entregue un servicio acorde a los lineamientos de la compañía como también de los diferentes entes de control. Del mismo modo, cada departamento depende del insumo de otros, si

esta viene con deficiencias o simplemente no existe, el resultado será un producto, el cual puede ser un servicio como un dato, que no tendrá las características de calidad que espera un cliente interno o el usuario final.

Por esta razón, es de vital importancia conocer la interacción de las áreas optimizando la comunicación, igualmente hallando las oportunidades de mejora que ayuden a articular todos los procesos para encaminar las actividades en un mejoramiento continuo, facilitando el avance de cada uno de los | planteados por la organización.

En contraste, esta organización del sector salud al no tener un sistema de información articulado incurre en dificultades como el aumento del tiempo de respuesta al cliente, reprocesos que amplían el costo, incremento de quejas y acciones procesales, inconvenientes con los proveedores, disminución del número de los afiliados, entre otros.

Como consecuencia, es de gran importancia analizar las ventajas como las desventajas de los diferentes sistemas de información, para proponer el que esté acorde a las características de la compañía, donde se elimine o se disminuya las falencias que actualmente tiene, así mismo, establecer los diferentes beneficios económicos y sociales en su articulación.

Pues, un buen sistema de información aporta datos precisos, relevantes como claros que se distribuirán por cada área involucrada, posteriormente serán utilizados para una toma de decisión que beneficie a todos los procesos en el aumento de la eficacia de los indicadores de gestión de cada uno, esto se lograra si participan todos los funcionarios, se definan correctamente los procesos y se cuente con los equipos tecnológicos necesarios.

## **1. MATERIALES Y MÉTODOS**

El éxito de toda organización radica en la articulación eficiente de cada una de las áreas que la componen, de esta interconexión dependerá la eficiencia de los servicios que proporciona como la obtención de mejores resultados en el cumplimiento de las metas estipuladas por la compañía a corto, mediano y largo plazo, en este sentido habría de afirmar Zarategui (1999) que:

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. (...) Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento [1].

Esta estrategia de la articulación no es un fenómeno nuevo, por el contrario, toda compañía debe ser consiente que en la medida que logren optimizar sus procesos y la interconexión eficiente de los mismos va a lograr mejores resultados en menores

tiempos, todo esto, en procura de una estandarización sistemática de los pasos de cada una de las áreas que deben generar los insumos de los cuales dependerán las otras dependencias para llegar al producto o servicio esperado. Afirmando este planteamiento Sánchez Maldonado (2004) Expresa:

La decisión de mejorar los procesos de negocio como un camino para lograr mayor desempeño en los resultados de las compañías no es un tema nuevo. Desde principios de siglo se han venido abordando los procesos con diferentes metodologías con el fin de elevar los resultados financieros de las firmas. Sin embargo con el paso del tiempo estas iniciativas han abordado el problema de mejoramiento desde ópticas que no integran las variables que influyen directamente en los resultados de la actividad organizacional [2].

La última afirmación del autor, pone a su vez de presente un fenómeno que no puede desconocerse y es que muchas organizaciones en el afán de establecer procesos de calidad están sacrificando los resultados más eficientes, pues los tecnicismos de la articulación de dichos procesos adquiere mayor importancia que el mismo objetivo que persigue degenerando en un secuela final en la prestación de un servicio o la generación de un producto que no óptimos los cuales son consecuencias de dicha articulación de las actividades.

En este sentido, al hablar de caso puntual de las empresas prestadoras de salud, que valga recordar gozan de una baja reputación por las constantes falla en los servicios prestados, reputación que está directamente relacionada con la prestación de servicios eficientes.

La reputación de las Entidades Promotoras de Salud es el resultado de la manera en la que se han relacionado por años con sus afiliados y, para cambiar la percepción, el foco de éstas debe estar en sus interlocutores principales, es decir los pacientes [3].

Este escenario, hace mucho más interesante la necesidad de realizar un análisis de los beneficios que implicaría la implementación de la articulación de procesos de los sistemas de información, pues como se ha establecido, en la medida que se dé la interacción de las áreas en aras de optimizar la comunicación; así, al articularlos todos, estos se encaminarán a realizar actividades que propendan por un mejoramiento continuo, lo cual conlleva a la obtención efectiva de los objetivos planteados por la organización.

Ahora, para el presente análisis se parte de que la empresa al no tener un sistema de información articulado degenera en dificultades en la prestación del servicio o en el suministro de bienes, dificultades tales como el aumento del tiempo de respuesta al cliente, los reprocesos que amplían los costos, el incremento de quejas y acciones procesales, los inconvenientes con proveedores, la disminución del número de los

afiliados o clientes , entre otros; todos estos enfocados principalmente al beneficio del cliente o en este caso puntual del afiliado.

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado. La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora (...). Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir? [1].

Como consecuencia de esta estrategia, debe iniciarse por analizar tanto las ventajas como las desventajas de los diferentes sistemas de información a implementar en la organización, o incluso mejorar uno de los existentes, el cual el seleccionado, sin duda debe estar acorde a las características de la compañía, que procure por la eliminación de las falencias y errores que posean en el modelo actual de interconexión de procesos, los cuales sin duda redundará en beneficios económicos además de sociales para la compañía, logrando una mejor receptividad de opinión por parte de la clientela.

A manera de ejemplo, en Colombia, a partir del 2010 desde el Ministerio de Salud y Protección Social [4] se ha propendido por la implementación de sistemas de información para la calidad para su propio control, en los términos de la reciente Resolución 256 del 2016, con los cuales se pretende, en las mismas palabras del Ministerio:

1. Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de la calidad de la atención en salud en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
2. Brindar información a los usuarios para elegir libremente con base a la calidad de los servicios, de manera que puedan tomar dediciones informadas en el momento de ejercer los derechos que para ellos contempla el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
3. Ofrecer insumos para la referenciación por calidad que permita materializar los incentivos de prestigio del Sistema [5].

Estos sistemas, más allá de pretender la evaluación de los procesos más la calidad de los servicios prestados desde el ámbito de la salud, busca un ejercicio transparente para los usuarios; en el cual, a partir de elementos que combinan tanto la eficiencia como la optimización de tiempo, así como recursos en la obtención de los requerimientos que les indilgan; con todo esto, poder referenciar la calidad del sistema de las organizaciones prestadores de dichos servicios y bienes. Estos elementos como parte de una política de gobierno en pro de la eficiencia del Estado.

(...) en el mencionado contexto de formulación estratégica del sector y garantía del derecho a la salud del país, y de evaluación y monitoreo del desempeño y la calidad en el mundo, el Ministerio de Salud y Protección Social, bajo el liderazgo de la Oficina de Calidad, ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de una innovadora propuesta para actualizar el Sistema de Información para la Calidad, que pretende una medición de manera sistémica, transversal a los agentes del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Esto quiere decir, desde la perspectiva de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud –IPS–, las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios –EAPB–, las Direcciones Territoriales en Salud –DTS– y el Ministerio de Salud y Protección Social –MSPS–, con una relación entre todos los indicadores propuestos y bajo un enfoque común: el logro de óptimos resultados en salud para la población colombiana [5].

Un sistema de información debe aportar datos precisos, relevantes como claros, los cuales serán insumos en cada área involucrada para la obtención de un resultado preciso que posteriormente serán utilizados para una toma de decisiones que beneficiaran finalmente al usuario final, con lo cual conforme se ha expresado redundará en mejoras en los indicadores de gestión de cada una de las áreas, todo esto siempre y cuando se logre una vinculación precisa de funcionarios, herramientas, datos y equipos tecnológicos idóneos.

Por esta razón, la resolución 056 del Ministerio de Salud y Protección Social al establecer la finalidad de los Sistemas de información de calidad, adoptados por este ente Estatal, en aras de monitorear la calidad del servicio fija como finalidades,

1. Fomentar un adecuado uso y aprovechamiento de la información para el mejoramiento de la calidad en salud.
2. Gestionar el conocimiento y asegurar la implementación efectiva de intervenciones y estrategias para el logro de los resultados en salud.
3. Contribuir con la medición del desempeño y resultados de los agentes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, para facilitar la toma de decisiones y suministrar a los ciudadanos información con la cual puedan ejercer el derecho a la libre elección.
4. Promover acciones de mejoramiento, atendiendo al principio de eficiencia del Sistema de Información para la Calidad, contemplado en el artículo 47 del Decreto 1011 de 2006 y las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan [6].

El sistema implementado por el Ministerio de Salud y protección Social, es el SISPRO (Sistema Integral de Información de la Protección Social), la cual se constituye en una herramienta para obtener, procesar como también consolidar la información oportuna que conlleve adopción de políticas, para monitorear, regular y gestionar los servicios en cada uno de los niveles de los procesos esenciales, tales como el aseguramiento, el

financiamiento, la oferta, la demanda como el uso de servicios, dando información veraz a la ciudadanía.

Este modelo de Sistema de Información, implementado desde el gobierno Nacional, es un ejemplo que sirve de derrotero para los que deberán implementar las Empresas Prestadoras de Salud para lograr la articulación ya de sus procesos internos en miras de lograr una eficiente prestación del servicio, que como ya se había manifestado, no goza de mayor credibilidad en el entorno, como lo constata el mismo Ministerio en la implementación de Sistema de Información de Calidad y lo concluye en el informe del 2015:

Frente a la experiencia de los usuarios en lo atinente a la atención, las mediciones coleccionadas muestran un panorama en el cual es evidente la necesidad de enfocar acciones de mejoramiento que busquen la satisfacción de las expectativas del usuario en términos de acceso, entrega de información, oportunidad en los servicios, entre otros [5].

De este marco general, hay que considerar que la articulación sin duda es el eje central que definirá el tema de la calidad para la ejecución de sistemas de información que vayan conforme a las necesidades y objetivos de cada caso, por ello un solo sistema puede que no sea aplicable a todas las organizaciones, puesto que cada una debe atender al proceso propio, por ende cada sistema o modelo debe ser particularizado.

De esta manera, puede resaltarse el modelo de Kaoru Ishikawa (1985), el cual ha sido ampliamente difundido por el mundo, en el cual establece un Método sistemático o científico de mejora de procesos, el cual consiste en un recorrido de una serie de pasos o etapas, las cuales van desde la detección de un problema o la mejorar de una estrategia, que pasa por un que propende por localizar la fuente de los mismo, posteriormente lo guía a las posibilidades de mejora o solución del problema, el cual va amarrado a la elección una o unas soluciones que se consideren acertadas con las cuales se pretende llegar una plena implantación del mismo en pro de obtener los resultados esperados. Este proceso está reflejado en la siguiente gráfica:

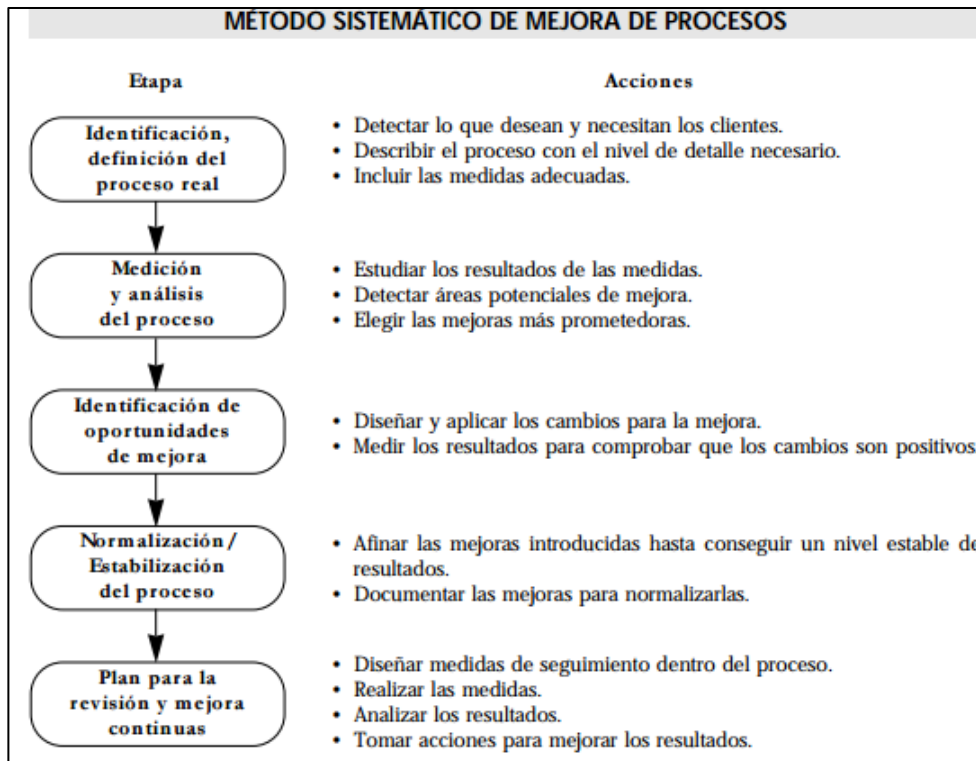


Figura 1. Método Sistemático de Mejora de Procesos  
Fuente: Ishikawa, 1985 [6]

A su vez frente a los macro-procesos; es la articulación eficiente de dos o más procesos según lo establece Carlos Henao Córdoba en Macroprocesos. [7]

A partir de lo expuesto hasta este punto es ahora necesario aterrizarlo en una realidad concreta, con la ayuda de un estudio de caso poder comprender cómo se realiza estas articulaciones en los diferentes procesos de las corporaciones, para ello se toma una empresa prestadora de servicios de salud para analizar la forma en que se ha implementado dichos procesos más la manera que son percibidos por los funcionarios que los ejecutan, para finalmente determinar si se cumplen con los objetivos planteados y en caso tal de no ser así como pueden mejorarse.

## 2. ESTUDIO DE CASO

Para el análisis de la realidad de dicha empresa se partió desde un modelo de recopilación y análisis de información, en el cual se parte de un enfoque hermenéutico – interpretativo; por medio del estudio de caso, que según Martínez Carazo es,

una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría [9]



De este modo, el estudio de caso relacionado a este artículo, parte de evidencia cualitativa recopilada a partir de unas guías de observación como también unas entrevistas practicadas a personas claves en los procesos, información a la cual se le aplica el enfoque ya mencionado hermenéutico-interpretativo; así, la hermenéutica se entiende como una actividad de reflexión, que permite la interpretación orientada a facilitar el pleno entendimiento de los textos en los diferentes contextos por los que ha atravesado la humanidad. De ahí que, la capacidad interpretativa de la hermenéutica ayuda en el análisis de una obra descubriendo todo lo que en ella se infiere, en cuanto, a su género y estilo.

Así, Arráez, Calles y Moreno (2006) citando a Gadamer (1995) expresan que éste autor busca demostrar cómo la hermenéutica, indica no sólo el procedimiento de algunas ciencias, o el “problema de una recta interpretación de lo comprendido, sino que se refiere al ideal de un conocimiento exacto y objetivo, pues el comprender no es una de las posibles actitudes del sujeto, sino el modo de ser de la existencia como tal” (pág. 177). [10]

De esta forma, la interpretación desde su origen se establece como una teoría pedagógica general, la cual se desarrolla a través de cánones básicos –contextuales como psicológicos–, que hacen referencia a gramática que ayudan a descifrar el significado de las palabras en relación con el contexto lingüístico desde el cual se analiza y el segundo que se relaciona con la totalidad del pensamiento del autor analizado, asegurando que para alcanzar la claridad más la precisión del texto se hacía necesario revivir la experiencia del autor cuando escribió el texto original.

## **2.1. MÉTODO**

Con lo anterior, el método de análisis de información recopilada a utilizar, como se ha podido dilucidar, para el presente artículo es cualitativo, que tiene como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno materia de análisis, que abarca parte de la realidad de un objeto de estudio concreto y delimitado por el estudio de caso. No se trata de probar o de medir en qué grado se encuentra una cierta cualidad, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible que describan el fenómeno con miras a cumplir los objetivos planteados para el presente escrito. Con todo, el alcance final de este estudio cualitativo, propende por comprender dicho fenómeno complejo, más allá de medir las variables involucradas en dicho fenómeno.

## **2.2. METODOLOGÍA**

El estudio de caso, es uno de los métodos más notables que se vienen utilizando en la investigación cualitativa. Así, se integran en cumplimiento de dicho deber investigativo técnicas de investigación social, las cuales se desarrollan, a través de la experiencia y conocimiento del investigador, por medio, de un proceso estratégico en el cual el

investigador actúa conectando la experiencia más el conocimiento acerca del método, con creatividad como compromiso personal. En dicho proceso, como lo recuerda Rodríguez Gómez (1999), el estudio de casos sigue una metodología común etnográfica para el estudio de escenarios igualmente comunes, ante la cual es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto período, utilizando la observación participante [11] Por su parte “la etnografía alcanza rigor científico en tanto permite la emergencia de los principios de creatividad, sistematicidad, transparencia y referencia empírica, siendo estos principios clave en la definición general de método”[11]

Finalmente, la etnografía va a permitir la comprensión del modo o estilo de vida de las personas objeto de estudio, que para el presente caso implica la forma en que se relacionan en su contexto laboral y cómo la eficiencia o deficiencia en los procesos que desarrollan, conllevan a un resultado eficiente del producto final de su trabajo.

### 2.3. DESARROLLO METODOLÓGICO

El desarrollo metodológico se realiza a través de ficha de observación, guía de observación más entrevista semiestructurada. La guía de observación permite anotar los elementos que el investigador busca observar, haciendo una debida formulación de los mismos, la importancia de esta técnica radica en que permite registrar situaciones auténticas de lo que se observa en el campo delimitado de trabajo. La entrevista semiestructurada, es la que permite que el investigador disponga de un guion, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de las entrevistas. El orden en que se abordan los temas como también el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador.

Así, las actividades a desarrollar se realizan por objetivos, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y generar la propuesta para la identificación de los beneficios de la articulación de los sistemas de información para dicha empresa del sector salud en Bogotá. (Véase tabla 1, Anexo 1).

**Tabla 1.** Desarrollo Metodológico

OBJETIVOS	ACTIVIDAD
<p>Visibilizar cómo es el actual funcionamiento de la empresa prestadora de servicios de salud, frente a la articulación de procesos.</p>	<p>Compilación, sistematización y análisis de la información secundaria, a partir de libros, informes institucionales, planes, etc.</p> <p>Visitas exploratorias de reconocimiento de las condiciones actuales de la articulación de los procesos de la empresa (Véase anexo A y B).</p> <p>Identificación de problemas centrales, sus causas y sus efectos</p>

OBJETIVOS	ACTIVIDAD
Identificar los procedimientos o lineamientos técnicos que tienen conocimiento los principales actores intervinientes en los procesos de la empresa y la efectividad en su ejecución.	Desarrollo de entrevistas a los actores definidos como claves y de conformidad con la metodología MAC (Véase anexo C).
Analizar la posible incidencia en beneficios de la articulación de los sistemas de información para dicha compañía del sector de salud.	Reconocimiento de actores, e identificación de responsabilidades y funciones cuyos resultados van a permitir el diseño de las falencias de los procesos, así plantear alternativas de solución a los inconvenientes con la intervención de los actores claves en la ejecución de los mismos, a través de sistemas de información, en pro de una mejora sustancial en los resultados de los procesos de la compañía.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

### 3. RESULTADOS

A partir de las fichas de observación y las entrevistas, se encontró que la empresa prestadora de servicios tomada para este estudio, a la cual se denomina EPS -para no comprometer el nombre de la compañía- posee frente a procesos los siguientes:

Tabla 2. Macro-procesos EPS

Cuenta con macro-procesos Si /No	¿Cuántos?	¿Cuáles?
Si	6	* Financiera, * Contributivo * Subsidiado * Salud * Apoyo * Gerencia

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Como se observa en el cuadro, se estandarizan estos seis macro-procesos dependiendo de las áreas; así mismo, cada uno posee procesos propios que son desarrollados para dar cumplimiento a los objetivos de cada área, adicional para cada macro-proceso existen

sistemas de información propios que responden a sus necesidades, pero que no necesariamente se articulan fácilmente con los demás.

Entre los procesos cabe resaltar tres a manera de ejemplo de los ejecutados, con sus respectivos mapas de procesos de forma general:

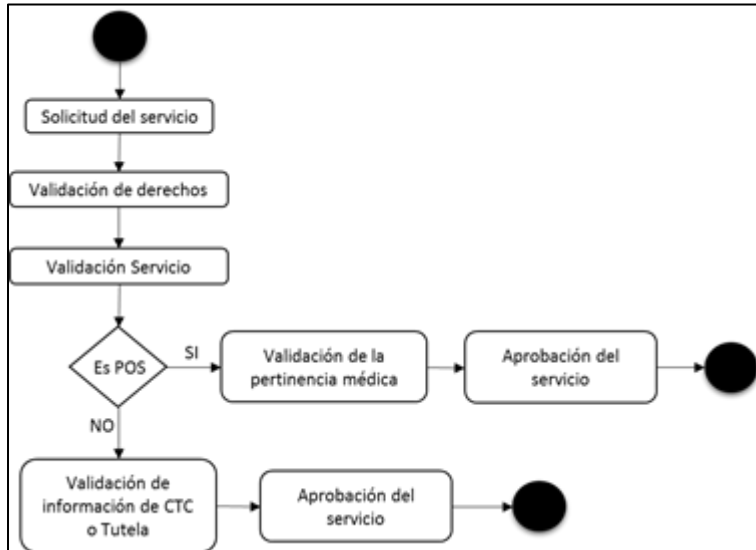


Grafico 1: Proceso: Gestión de servicios  
Fuente: EPS, 2016.

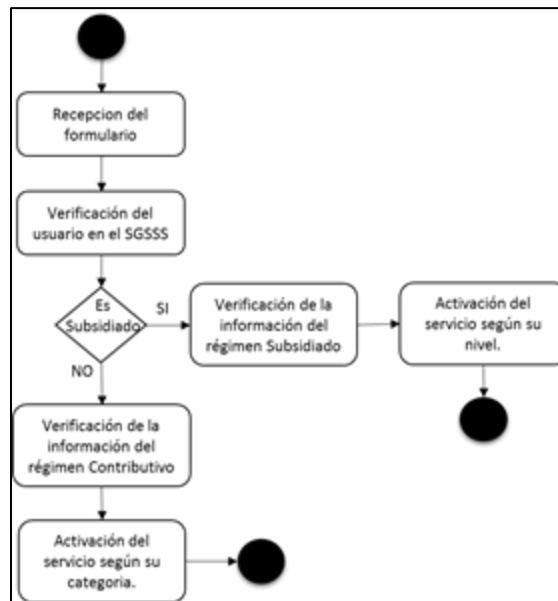


Grafico 2. Proceso: Atención al Afiliado – Afiliación  
Fuente: EPS, 2016.

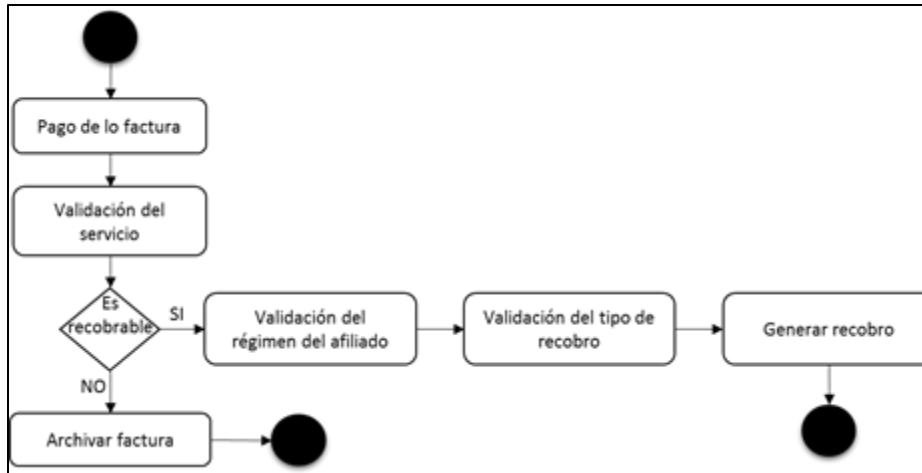


Grafico 3. Proceso: Recobros  
Fuente: EPS, 2016.

Estos procesos, tienen unos tiempos estipulados en los cuales deben ejecutarse, sin embargo no hay una clara armonía con los tiempos realmente empleados en la ejecución de los mismos; por ende, los resultados no siempre son los esperados, pues adicional, los aplicativos en que se desempeñan no permiten que sea ejecutado en uno solo; sino que deben intervenir varios proceso, además del trabajo que tienen que realizar personal de la empresa en adaptar el resultado de un aplicativo, a la entrega del siguiente.

Adicionalmente, al interrogar a veinte personas de diferentes áreas de la compañía acerca de la eficiencia de cada sistema de información en el cumplimiento de los objetivos de cada proceso se encontró una gran mayoría tendiente a que no contribuye a un desarrollo eficiente de las metas de cada proceso.

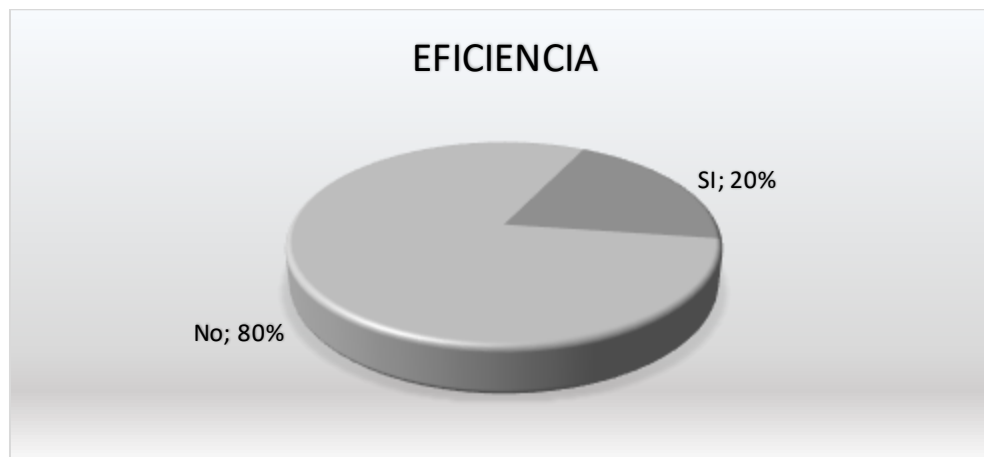


Grafico 4. Eficiencia de los sistemas de información en los procesos.  
Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Ante lo anterior, al determinar las causas por las cuales no se logra una eficiente armonía de los sistemas de información en la ejecución de los procesos se encontró que;

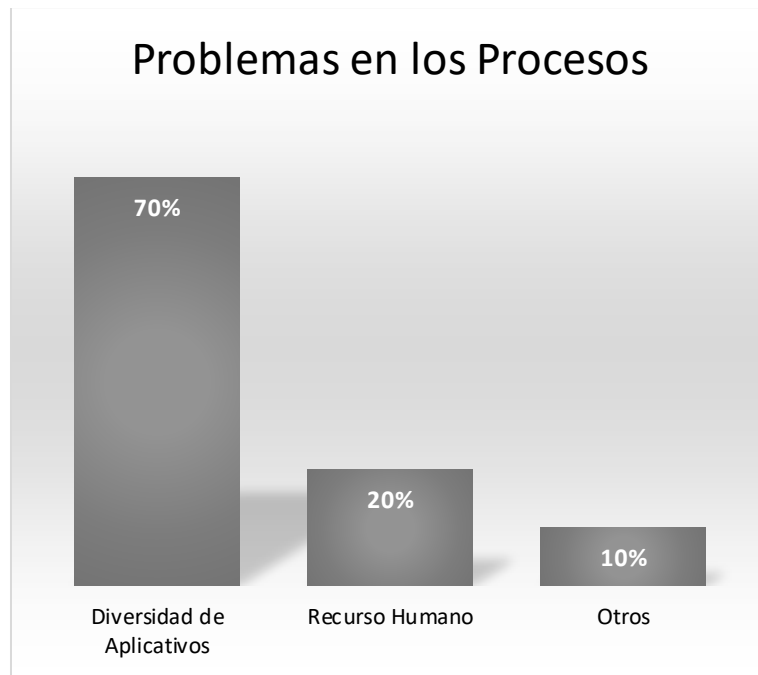


Grafico 5. Problemas de la articulación de los procesos.  
Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Dentro de los marcos analizados, el principal problema que se encuentra en la producción de resultados eficientes está la diversidad de aplicativos, o sistemas de información, empleados en la ejecución de los procesos con un porcentaje mayor, sobre la capacidad del recurso humano y una parte menos relacionada a otros inconvenientes, tales como falta de apoyo de áreas administrativas, mal distribución de los tiempos para cada proceso.

De lo anterior se desprende que debido a dichas deficiencias que se presentan la compañía se ve expuesta a diferentes sanciones, algunas de tipo administrativo provenientes de las entidades de vigilancia y control como la Superintendencia de Salud, por otro lado, las de tipo legal por demandadas o acciones de tutela promovidas por los usuarios al no otorgárseles los servicios o productos que necesitan en los tiempos estipulados o que se requieren.

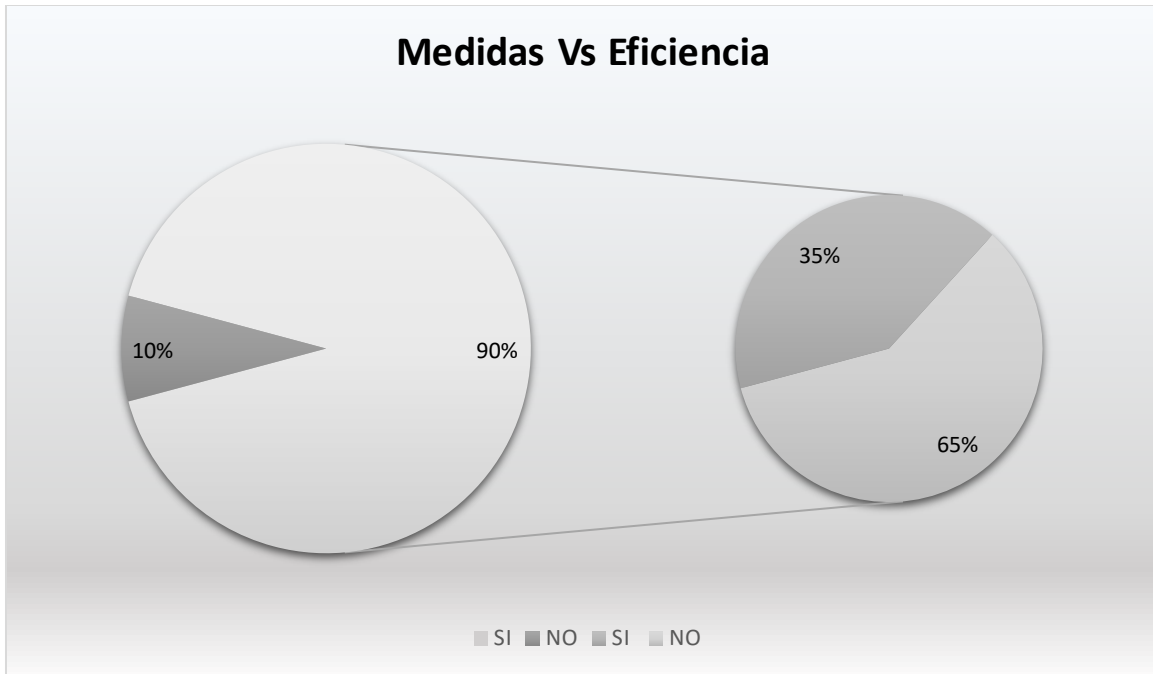
Ante el primer poder sancionatorio al que se ve expuesto, este se encuentra su fundamento en la ley que la faculta para dicha actuación:

Artículo 128. Procedimiento sancionatorio. La Superintendencia Nacional de Salud aplicará las multas o la revocatoria de la licencia de funcionamiento realizando un proceso administrativo sancionatorio consistente en la solicitud de explicaciones en un plazo de cinco (5) días hábiles después de recibida la información, la práctica de las pruebas a que hubiere lugar en un plazo máximo de quince (15) días calendario, vencido el término probatorio las partes podrán presentar alegatos de conclusión dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes. La Superintendencia dispondrá de un término de diez (10) días calendario después del vencimiento del término para presentar alegatos de conclusión para imponer la sanción u ordenar el archivo de las actuaciones. Si no hubiere lugar a decretar pruebas, se obviará el término correspondiente. La sanción será susceptible de los recursos contenidos en el Código Contencioso Administrativo. [13]

En cuanto a las demandas, estas dependerán de los montos de cada una; en lo concerniente a los desacatos de las acciones de tutela, mecanismo idóneo y más usado ante las empresas prestadoras de servicios de salud para otorgar los bienes o servicios de manera inmediata, valga resaltar:

El artículo 52 prevé la facultad que tiene el juez de conocimiento para imponer sanciones por el desacato a órdenes por él impartidas con ocasión del trámite previsto en el decreto reglamentario de la acción de tutela; desacato a una orden que bien puede estar contenida en auto que ordena pruebas o que puede ser el contenido en el mismo fallo. Para el efecto, no debemos diferenciar las características de la providencia que contiene la orden; ya sea en el auto que ordena pruebas, ya sea la contenida en el fallo, a esa orden es a la que hace referencia la norma que nos ocupa [15]. Basta recordar que de acuerdo con el inciso segundo del artículo 86 constitucional, la protección que brinda el Estado a través de la tutela consistirá en una orden para que aquel respecto de quien se solicita la tutela, actúe o se abstenga de hacerlo. [14]

De esta manera, al interrogar a los actores de los procesos si se han tomado medidas para buscar el mejoramiento de estos procesos en aras de disminuir las sanciones, conflictos de tipo administrativo o jurídico en que se pueda ver incurso la empresa se observa que un noventa por ciento de los entrevistados si ven que se han tomado medidas, pero frente a la eficiencia de dichas medidas el porcentaje disminuye a un cuarenta y cinco por ciento, como se puede observar a continuación:



**Grafico 6.** Medidas Tomadas y eficiencia de las mismas.  
**Fuente:** Elaboración Propia, 2016.

Con lo anterior, es una cifra que, si bien pone de manifiesto que hay una preocupación por mejorar dichos procesos, estas no están cumpliendo con la meta de mejorarlos y hacerlos más eficientes, por ello al analizar las medidas que se implementan se observan las siguientes, junto a las cuales se puede determinar partir de lo observado cuales tienen mayor o menor incidencia en la mejoría del proceso.

**Tabla 3.** Medidas Tomadas y eficiencia de las mismas.

MEDIDA	¿HA CONTRIBUIDO A MEJORAR?		
	SI	NO	NO COMO SE ESPERA
Auditorías de Ministerio de Salud.	X		
Potencializar cada aplicativo para que sea más eficiente.			X
Comité de Evaluación de Procesos.	X		
Cambio de algunos aplicativos.		X	
Capacitación a Personal			X
Reuniones Periódicas			X
Sistematización de Procesos Manuales.	X		

**Fuente:** Elaboración Propia, 2016.



De lo anterior, se desprende que una buena parte de las medidas implementadas no han contribuido a mejorar los tiempos de procesos, especialmente lo relacionado con los sistemas de información pues en una buena medida de los consultados y lo verificado a partir de las fichas de observación, se han introducido mejoras a los sistemas de información lo cual si bien es positivo la variedad de sistemas que emplean los diferentes procesos hacen que la información no está de la forma que cada sistema lo requiere, como se puede evidenciar a manera de ejemplo en dos respuestas de los entrevistados.

*“El mayor inconveniente es la variedad de aplicativos que tiene la compañía y que maneja la información, ya que, algunos no obtienen la información total requerida para ciertos procesos.”*

*“En mi opinión todas las áreas tienen que entregar diferentes productos y para que estos se entreguen en óptimas condiciones la entrada de la información debe contar con las características exigidas por las diferentes áreas y el trabajo manual se debe disminuir.”*

Así mismo al consultar cuál puede ser la solución a dichos inconvenientes la respuesta más reiterada fue la unificación de un sistema de información, que sirva para todo el proceso y no seguirlos manejando como procesos aparte con aplicativos propios, como se evidencia en una de las respuestas suministradas:

*La empresa cuenta con diferentes aplicativos y los funcionarios ya están familiarizados con estos, además contamos con buenos profesionales a nivel de desarrollo, por lo cual en mi opinión sería mejor unificar y adecuar el sistema de información, para que las entradas y las salidas estén con las características exigidas de cada área.*

#### **4. CONCLUSIONES**

Con la compilación de datos planteada anteriormente, es evidente que -como se planteó en la primera parte del presente artículo- es necesario la mejora constante de procesos para lograr resultados eficientes, que vayan tendientes a ofrecer cada vez más mejores productos y servicios al cliente consumidor final.

En el caso puntual analizado, la empresa prestadora de servicios EPS, posee 6 macro-procesos, los cuales se subdividen en procesos a menor escala que permiten obtener

los resultados esperados de cada área, y que a su vez se articulan entre sí para que los macro-procesos brinden el servicio final esperado de la mejor manera.

Sin embargo, como bien se evidenció estos procesos no se dan en los tiempos determinados; esto, por deficiencias a diferentes niveles ya puestos de presente en el análisis de resultados. Ante ello, si bien se han implementado estrategias para mejorarlos y lograr una articulación eficiente entre todos, teniendo como eje los sistemas de información, los resultados finales no han sido los esperados; con los cual la empresa se ha visto abocada al pago de sanciones.

Esta circunstancia, más allá que degenerar en un grave perjuicio económico para la compañía, también evidencia un grado más preocupante, este último relacionado con que dichos procesos están asociados a temas concernientes a derechos fundamentales de los usuarios o clientes, tales como la vida, la dignidad humana y conexo a ello la salud que es tema puntual que busca estandarizar los procesos al interior de la empresa.

Así, para poder proponer una posible solución a esto, es necesario definir que ante criterios evaluados se puede concluir entre otras cosas que:

- 1 La empresa cuenta con sistemas de información para los diferentes procesos, pero los mismos no se encuentran articulado entre sí; generando que la información cuando la va a tomar otro aplicativo no está en las condiciones necesarias, por ende, la intervención humana para mejorarlos acarrea más tiempos y disminuye la eficiencia de los mismos.
- 2 Se han implementado estrategias para mejorar dichos procesos, que no han arrojado los resultados esperados pues se percibe que no está atacado el problema central.
- 3 Es necesario un replanteamiento que apunte a evitar las sanciones en que se ve inmiscuida la EPS, que procure por prestar los servicios de salud en los menores tiempos, con una eficacia superior; siempre tendiendo por el respeto a los derechos del cliente final.

De lo anterior, se deduce que el problema a afrontar realmente está relacionado con los sistemas de información y el papel que cumplen de articular de manera eficiente los procesos de las distintas áreas, lo cual va a generar que se disminuyan los costos, tiempos como también en el mejoramiento de los resultados en atención del usuario final.

Este problema, no es porque la compañía no posee los sistemas de información, por el contrario se observa una presencia de numerosos sistemas para cada área o proceso; que dificulta un desarrollo armónico entre ellas, lo que retrasa los tiempos de entrega al tener que adecuar cada entrada y salida a las necesidades del siguiente aplicativo que las debe tomar.

Puesto esto de manifiesto, se plantean dos propuestas puntuales, en las cuales se evidencia la necesidad que:

- 1 Se ejecute la unificación de un sistema de información que reduzca los tiempos en la articulación de los procesos de cada área, y con ello los macro-procesos a los que responden, con miras a entregar el resultado final de la forma esperada.

Si bien puede ser complejo,

- 2 La segunda alternativa es la ejecución de un desarrollo entre los diferentes aplicativos usados, simplificando de manera eficiente los trabajos manuales en la obtención de entradas como las salidas requeridas por los diferentes sistemas de información; además de reducir a un número mínimo los sistemas de información que intervengan; siempre y cuando lo que subsistan permitan este desarrollo armónico en la articulación de los procesos, para que el resultado sea esperado.

Frente a la primera, que es la ideal, un solo sistema de información puede ser la alternativa más certera a los inconvenientes que se presenta, en ella la compañía debe hacer un esfuerzo por lograr la consecución o desarrollo de dicho aplicativo, en el cual pueda simplificar todos los procesos de las diferentes áreas en aras de simplificar tiempos, costos y hacer más eficientes los resultados.

La segunda, implica también un esfuerzo -que puede ser incluso mayor- al obligarse a desarrollar al interior de cada aplicativo las mejoras necesarias para que la información que arrojen pueda ser fácilmente recibida y digerida por el siguiente que la toma por otro sistema de información; reduciendo o eliminando totalmente la intervención humana en la adaptación de dichos datos; con ello el resultado va a ser el esperado, tanto por los beneficios tiempo-costos, como por la satisfacción del usuario final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Zarategui, J. (1991). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (300), 81-88.

[2] Sánchez Maldonado, L. (22 de 11 de 2004). Business Process Management (BPM): articulando estrategia, procesos y tecnología. *deGerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/business\\_process\\_management\\_bpm\\_articulando\\_estrategia\\_procesos\\_y\\_tecnologia](http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia)

[3] Desarrollando Ideas. (Junio de 2015). Sistema de salud colombiano: ¿bien concebido y mal implementado? *Desarrollando Ideas*, 1-3. Obtenido de [http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/220622\\_DI\\_articulo\\_sistema\\_salud\\_colombia\\_ESP.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/220622_DI_articulo_sistema_salud_colombia_ESP.pdf)

[4] Resolución 0256. (5 de febrero de 2016). Por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud. Bogotá, D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social

[5] Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Informe Nacional de Calidad de Atención en Salud 2015. Bogotá, D.C.: MinSalud.

[6] Resolución 0256. (5 de febrero de 2016). Por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud. Bogotá, D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social.

[7] Córdoba, C.H. Macroprocesos. Abril 18 de 2008. *Online*: Disponible en: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/3-3-Macroprocesos>

[8] Ishikawa, K. (1985). Guía de control de calidad. Nueva York: UNIPUB. Ministerio de Salud y Protección Social. (5 de octubre de 2016). MinSalud. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social [CO]: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/sistemade-informacion-para-calidad.aspx>

[9] Martínez Carazo, Piedad Cristina. "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica". Universidad del Norte. Consultado el 25 de octubre de 2016. Disponible en: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4YzI3Yn4Yuz1AS3\\_DaoSGaj0C8KRW2xmwWP86bj6SewNRfdFJCQOEj\\_H7gw4QoVVivEpn52r7vYhj0GP1jNLKphbnanBMlyqn1h&sig=AHIEtbStSlbcnWlqRP9h\\_I3zsgHDCczLdA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4YzI3Yn4Yuz1AS3_DaoSGaj0C8KRW2xmwWP86bj6SewNRfdFJCQOEj_H7gw4QoVVivEpn52r7vYhj0GP1jNLKphbnanBMlyqn1h&sig=AHIEtbStSlbcnWlqRP9h_I3zsgHDCczLdA)

[10] ARRAEZ, Morella; CALLES, Josefina y MORENO DE TOVAR, Liual. La Hermenéutica: una actividad interpretativa. SAPIENS [online]. 2006, vol.7, n.2 [citado 2016-10-25], pp. 171-181. Disponible en: <[http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152006000200012&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000200012&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1317-5815

[11] RODRÍGUEZ GÓMEZ, G. GIL FLORES; J. & GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1999) Metodología de la investigación cualitativa, 2º Edición. Málaga (España). Ediciones Aljibe.

[12] Mora, N. (2010). El método etnográfico: origen y fundamentos de una aproximación multitécnica. Forum: Qualitative Social Research, 11(2), 1 - 31.

[13] Ley 1438 (2001) Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 47.957 de 19 de enero de 2011. Congreso de la República.

[14]El tiempo, Sanción por Desacato a la Tutela: Eficacia del fallo Edgardo Villamil Portilla. Online: Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-482023>. Setiembre 1 de 1996.

[15] Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Civil, Sentencia del 27 de julio de 1996 Ref.: Exp. No. 11001-31-10-006-2005-00402-01. Magistrado Ponente: Edgardo Villamil Portilla