PLAN ESTRATÉGICO EPS FAMILIAR DE COLOMBIA

EPS FAMILIAR DE COLOMBIA
Junto a ti

Contenido

PROLOGO 2
PLAN ESTRATÉGICO EPS FAMILIAR DE COLOMBIA S.A.S. 3
MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA 5
Filosofía de la EPS Familiar de Colombia SAS. 8
Mapa de procesos 9
Tipos de planeación en la EPS Familiar de Colombia SAS. 11
Temporalidad 13
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS 14
ÁREAS FUNCIONALES DE LA EPS FAMLIAR DE COLOMBIA 20
ORGANIGRAMA 23
CONTEXTO ORGANIZACIONAL 0
PERSPECTIVA Y ESTRATEGIA EN LA EPS FAMILIAR DE COLOMBIA S.A.S 5
Contexto estratégico 5
1. Perspectiva Financiera 6
Objetivo estratégico 7
2. Perspectiva de usuarios 10
Objetivo estratégico 11
3. Perspectiva de procesos 11
Objetivo Estratégico 13
4. Perspectiva de aprendizaje e innovación 13
Objetivo estratégico 14
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL 15
Indicadores 18
Análisis del impacto de los grupos de interés o *stakeholders* 21
NORMATIVIDAD 22
BIBLIOGRAFÍA 23

VIGILADO Supersalud
www.epsfamiliardecolombia.com
Nit. 901543761-5 - Call Center: 6052798923 - Calle. 24 #18 12 Centro / Sincelejo - Sucre

PROLOGO

La EPS Familiar de Colombia S.A.S., al igual que el conjunto de la sociedad colombiana, se enfrenta a un entorno económico, social y tecnológico cambiante. Con el propósito de brindar una atención adecuada del sistema de salud en la EPS a los usuarios y sus familias, resulta necesario que todos los que formamos parte de ella compartamos la visión encomendada y que sean afrontados todos los riesgos de forma cohesionada, con una misma visión que nos identifique y con unos valores que estén presentes en cada toma de decisión.

En ese sentido, se presentan diferentes alternativas en el presente Plan Estratégico 2025, con un enfoque integrado, prospectivo, unos objetivos estratégicos y los planes de acción necesarios para que la EPS Familiar de Colombia S.A.S., sea un protagonista ejemplar en el actual y futuro contexto colombiano, con el fin de realizar todas las actividades de forma adecuada.

Resulta oportuno para nuestra organización, que se encuentren integradas todas las áreas funcionales de la misma, con el fin trabajar unidos para cumplir las metas a través de una Planeación Estratégica Integral, esta acción debe ir acompañada de una adecuada cultura organizacional donde cada uno de los colaboradores tenga una activa participación y un alto compromiso para alcanzar la excelencia, y de esta manera estar en sintonía con los *stakeholders* o partes interesadas.

La ambición de mejora que contempla el Plan Estratégico 2025 es un reflejo del compromiso, por parte de todos los que trabajamos en la EPS Familiar de Colombia S.A.S., de contribuir al porvenir y al bienestar de los colombianos en el ámbito de las funciones que nos son asignadas.

Insistir, persistir, resistir y nunca desistir, palabras que impulsan para llevar a cabo las estrategias aquí propuestas, es necesario hacer un esfuerzo entre todas las partes interesadas, particularmente los socios y colaboradores, para que este documento que ha sido realizado con especial dedicación sirva como base para alcanzar la imagen de futuro exitoso en la EPS Familiar de Colombia. Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez.

VIGILADO Supersalud

En el presente plan estratégico la EPS Familiar de Colombia S.A.S., delinea el modelo de negocio con el propósito de alcanzar altos niveles de nitidez y fidelidad, dónde se establece la realidad actual y cuál es el direccionamiento que se debe adoptar para apuntar al panorama futuro, este plan advierte la utilización de un sistema de procedimientos completo, flexible consistente, continuo y estable.

En ese propósito se establecen los objetivos de largo plazo acompañados de un programa de asignación de recursos y sistematización de tareas que conforman un bloque estratégico en la planeación de la EPS, el cual viene acompañado de la racionalización en la movilización de los recursos, el afianzamiento de estructuras de trabajo que faculten a la EPS para enfrentar turbulencias, el perfeccionamiento de mecanismos para la toma de decisiones, la minimización de márgenes de error, el desarrollo de un sistema gerencial proactivo, la profesionalización de la gestión organizacional, la reingeniería permanente de los procesos siguiendo un esquema adaptativo y la continuidad y suficiencia de los proyectos.

Resulta oportuno recordar, que la EPS Familiar de Colombia SAS, es aprobada con la resolución No. 2022310000000415-6, por la Superintendencia Nacional de Salud, en adelante SNS, con el objeto social del aseguramiento, la gestión del riesgo, la garantía de la calidad, el acceso efectivo a los servicios de salud, y la garantía en la representación del afiliado ante el prestador, por consiguiente, es necesario desarrollar acciones y estrategias para formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que le permitan a la organización lograr con el cumplimiento de sus objetivos y el de los accionistas, a continuación mencionados, a cumplir con el Estado y la Sociedad, y esto se logra a través de una acertada respuesta a la confianza depositada en la EPS por la SNS.

VIGILADO Supersalud

Ilustración 1 Socios EPS Familiar de Colombia SAS.

Fuente: Equipo de trabajo EPS Familiar de Colombia SAS.

Es así que la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia con la gestión del talento humano, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la prestación de servicios, las operaciones, la innovación y desarrollo, los sistemas de información y comunicación, la calidad, la prevención y el mantenimiento, para lograr el éxito de la organización de acuerdo a (David & Carrión, 2003), se hace necesario un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en la organización.

Cabe agregar, que el plan estratégico, al igual que los demás tipos de planes comprendidos de la organización, tienen el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos, un mejor aprovechamiento (racional) de los recursos, que sea posible la disminución de la incertidumbre y de los riesgos, con el fin de no perder el camino, lo cual debe ser congruente con la razón de ser de la organización.

En ese sentido y teniendo en cuenta la dinámica de la economía mundial y los permanentes avances tecnológicos, es necesario adaptarse a los mismos de forma permanente, es así como

VIGILADO Supersalud

la EPS Familiar de Colombia SAS, presenta el plan estratégico que es el resultado de una serie de pasos metodológicos para la formulación, implementación y evaluación de la gestión estratégica que se desarrollan a través del tiempo y en un procesos cíclico de retroalimentación permanente para garantizar, con su uso, una alineación estratégica que visualice el futuro de la organización.

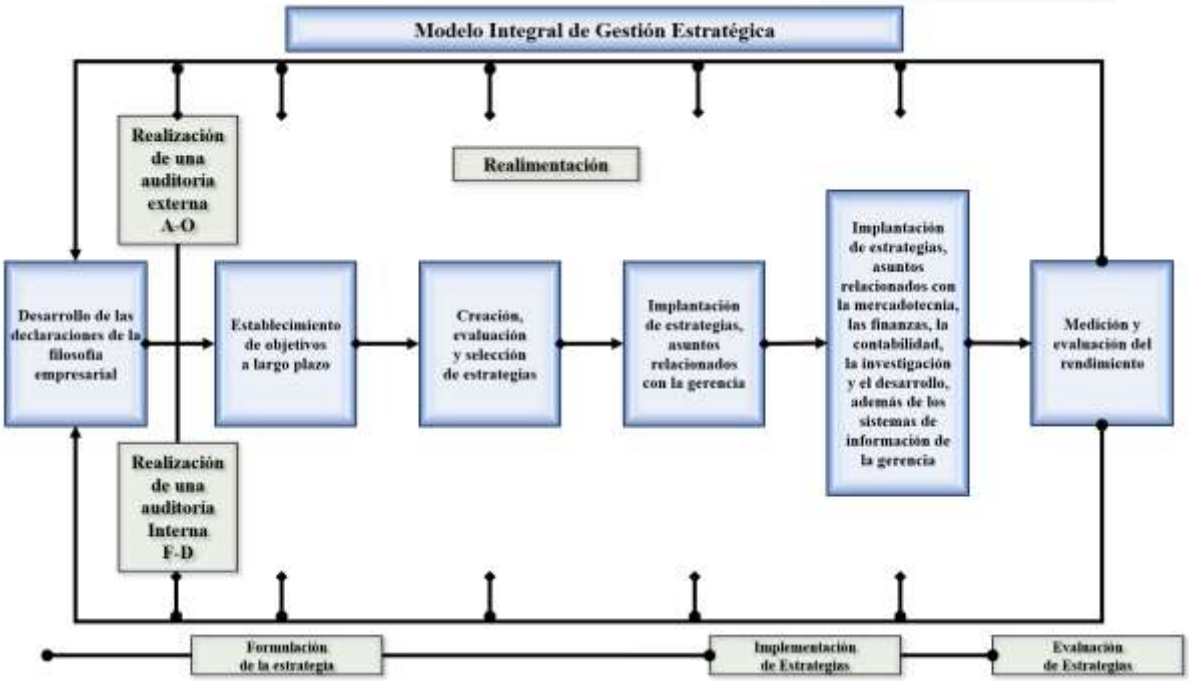
MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para el cumplimento de los objetivos se ha realizado un modelo que integra las diferentes actividades que debe desarrollar la EPS Familiar de Colombia SAS., en tal sentido se presentan tres etapas fundamentales, la primera es la formulación, la segunda la implementación y una tercera la evaluación de las estrategias, este modelo permite establecer una ruta de trabajo que detalla las diferentes acciones que se deben realizar y que se han realizado, se consolidan estas actividades en un *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, que contempla cuatro grandes perspectivas, la del aprendizaje, de procesos, de afiliados y finalmente la financiera, que integradas y con la relación causa y efecto, permite realizar un seguimiento adecuado a los planes organizacionales.

Para el uso de esta herramienta de gestión, se ha realizado un análisis detallado de las condiciones internas y externas de la EPS, se desarrolló la filosofía empresarial, se establecieron objetivos y se crearon, evaluaron y seleccionaron las diferentes estrategias, que finalmente son implementadas, controladas y evaluadas de forma permanente, como puede observarse en la ilustración siguiente.

VIGILADO Supersalud

Ilustración 2 Modelo integral de gestión estratégica

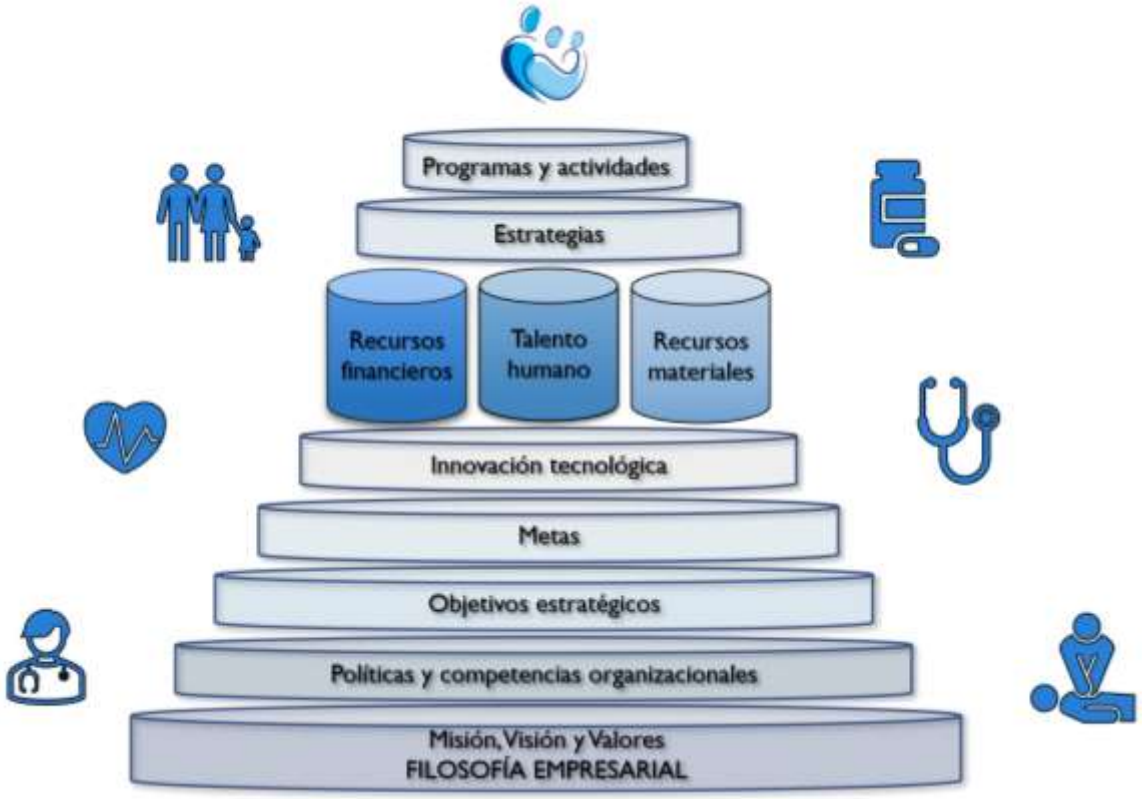


Fuente: Adaptado de (David & Carrión, 2003). Por Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

En los marcos de las observaciones anteriores, se pretende tener un sólido Gobierno Corporativo entendido como el conjunto de normas y principios que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno de la empresa como lo son los accionistas y los directivos, pero que va más allá porque se involucran de forma piramidal los principales elementos para su desarrollo.

En ese sentido el nivel de detalle ha permitido seleccionar a diferentes colaboradores, adquirir los diferentes recursos necesarios y realizar planes de trabajo que incluyen los procesos y procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades. A continuación, se presenta la estructura que hace posible la alineación para que los accionistas y directivos tomen decisiones.

Ilustración 3 Arquitectura empresarial



Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Es de resaltar que la base de la pirámide es la filosofía empresarial, es decir la misión, la visión y los valores, que son el resultado del análisis sobre las intenciones de los accionistas, es decir cuáles son sus sentimientos con respecto a la empresa, continuando con las políticas de la empresa que se entiende como una orientación o directriz que se divulga, se deben entender, y debe ser acatada por todos los miembros de la organización, en cuanto a las competencias organizacionales, entendidas, como el conjunto de aquellas características de los colaboradores que de un modo funcional son vinculadas a todo el capital intelectual, toma especial relevancia los conocimientos, valores, experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajos esenciales, con el fin de acumular activos intangibles mediante un proceso cuidadosamente planificado y ejecutado de creación de competencias laborales de acuerdo a (Cadalzo-Díaz et al., 2016), este punto de partida permite que se establezcan los objetivos estratégicos y las metas, que acompañados de una adecuada innovación tecnológica, de recursos materiales, financieros y un sólido talento humano, hace que sea

VIGILADO Supersalud

posible el cumplimiento de estrategias a través de programas y actividades que han sido clasificados de forma detallada para el uso adecuado de todos los recursos.

Filosofía de la EPS Familiar de Colombia SAS.

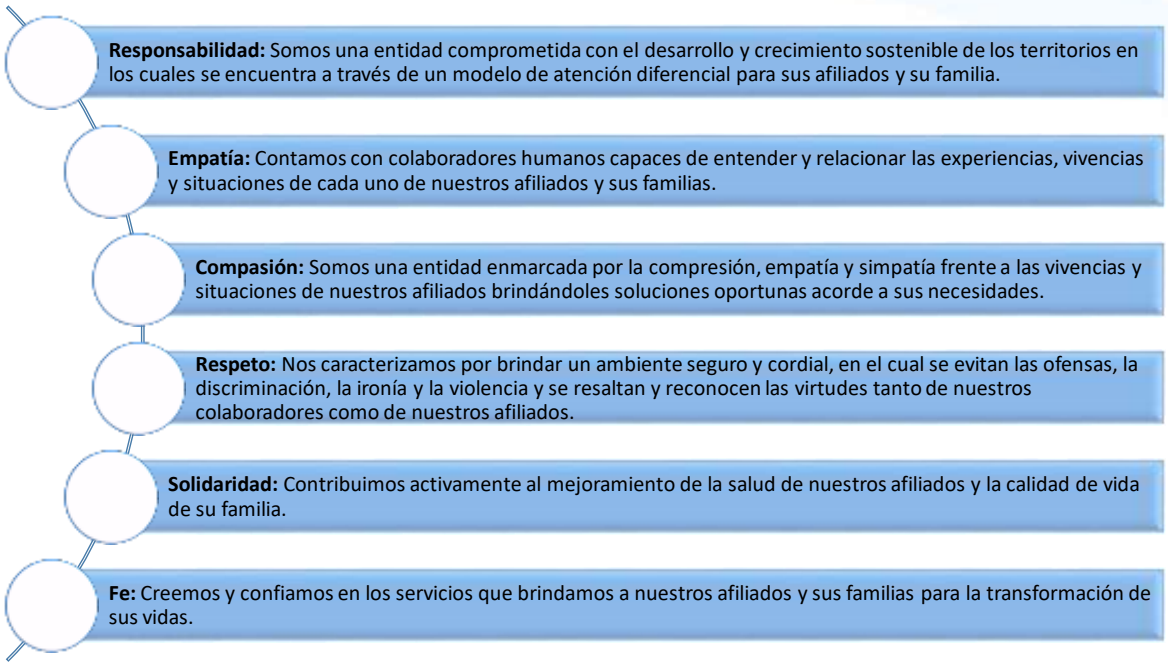
Como resultado del análisis realizado, se han tenido en cuenta diferentes aspectos para el cumplimiento de su objeto social, entre otras, se presenta la filosofía empresarial, que es el punto de partida para las diferentes actividades, en ese sentido la Misión, la Visión y los Valores permiten establecer un horizonte inicial, como se presenta a continuación:

Ilustración 4 Misión y Visión

Servimos y transformamos vidas con un modelo de atención diferencial enfocado en el individuo y su familia.

Para el año 2025, seremos líderes a nivel nacional en el aseguramiento en salud, garantizando servicios de calidad a nuestros afiliados y su familia.

Ilustración 5 Valores



Fuente: Equipo de trabajo de la EPS Familiar de Colombia S.A.S.

Los valores son uno de los componentes más relevantes de la cultura organizacional en la EPS. Sirven para orientar el comportamiento de la organización, lograr su cohesión interna y construir una sólida reputación de cara al exterior.

Mapa de procesos

Entendiendo que, para la EPS Familiar de Colombia S.A.S., la satisfacción de los usuarios viene determinada por el coherente desarrollo del proceso del negocio en su conjunto, es decir realizar las acciones y estrategias necesarias para la prestación del servicio, se hace necesario cumplir con los estándares establecidos, para ello la interacción entre los miembros de la organización es indispensable.

Cabe agregar que, para establecer la ruta lógica de los procesos, se ha desarrollado el mapa de procesos de la EPS, este mapa es un modelo de gestión que refleja el principio de causa y

VIGILADO Supersalud

efecto, y de allí la importancia que exista una integración de los colaboradores y sus procesos para el cumplimento de los objetivos organizacionales.

En el mapa de procesos no se observan las relaciones de dependencia jerárquica, pero si se observa la comunicación que existe entre los macroprocesos, los que allí se establecen son:

i. Procesos estratégicos
ii. Procesos asistenciales
iii. Procesos de apoyo
iv. Procesos de seguimiento, medición y análisis

Procesos estratégicos: Se conciben como de carácter trasversal a todo el resto de los procesos de la EPS, su función es establecer la planeación estratégica, llevar a cabo la planeación, direccionamiento estratégico, calidad, gestión de marketing y gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.

Procesos asistenciales: estos macroprocesos comprenden la prestación del servicio conforme al modelo de atención. Como lo indica (de Velasco, 2007), estos procesos son muy importantes ya que contribuyen en buena parte con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

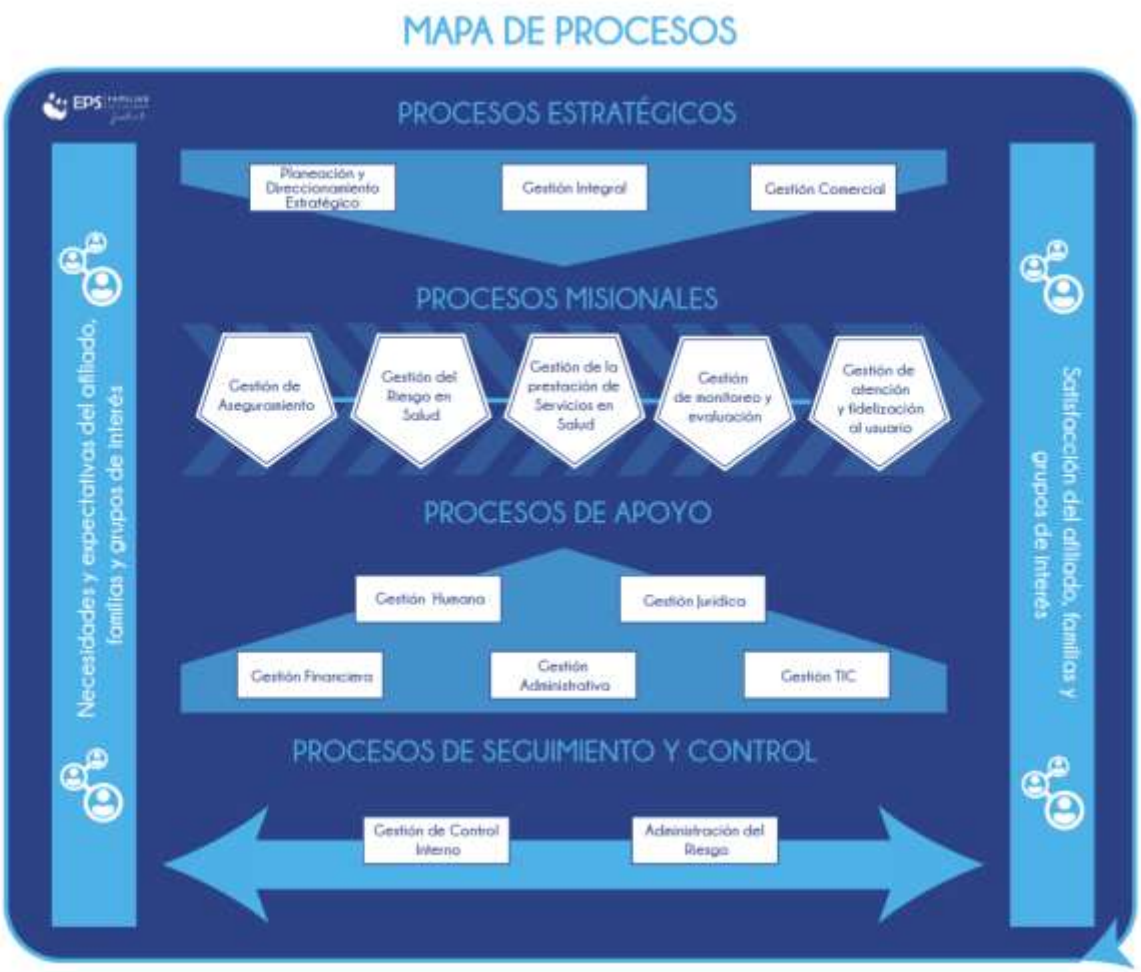
Procesos de apoyo: aquí se proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de los colaboradores internos.

Procesos de seguimiento, medición y análisis: mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlando el resto de los procesos, además de proporcionar la información que se necesita para tomar decisiones y elaborar planes de mejora.

En ese sentido, el mapa permite visualizar el principio “causa – efecto” a nivel macro, así se observar las interacciones, como se presenta en la siguiente ilustración.

VIGILADO Supersalud

Ilustración 6 Mapa de procesos



Fuente: Oficina de planeación y calidad.

En este mismo orden y dirección se ha vislumbrado el contexto y los servicios teniendo en cuenta las necesidades y necesidades de los afiliados y sus familias, no sin antes hacer énfasis en la prevención, necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

Tipos de planeación en la EPS Familiar de Colombia SAS.

Es importante indicar que se han tenido cuenta cuatro tipos de planeación para el desarrollo de la misión y cumplimiento de la visión, estos son los siguientes:

VIGILADO Supersalud

Ilustración 7 Tipos de planeación en la EPS

Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Estos planes tienen el nivel jerárquico para el cumplimiento de las metas.

Planeación normativa: se enfoca hacia el interior de La EPS encargándose de construir, modificar y adaptar el marco de políticas, normas y reglas que rigen a la organización con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada, así mismo se establecieron los acuerdos mínimos de convivencia y participación necesarios para el desarrollo de los procesos productivos.

En síntesis, la planeación normativa se realiza para guiar, mantener el control, respeto y disciplina, para así poder realizar con el menor grado de contratiempos, resolviendo diferencias internas, los procesos operativos y gerenciales de la organización.

Planeación operativa u operacional: consta de acciones detalladas y bien definidas, se encarga de definir las acciones específicas que deben desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la EPS se aproxime día a día a los objetivos planteados a largo plazo. Su fin es alcanzar las metas del corto plazo, las cuales se irán incrementando y acercando a la organización con los objetivos estratégicos. La labor

VIGILADO Supersalud

diaria con las competencias adecuadas y con la vista en el futuro, suele ir sumando experiencia y habilidades que facilitan el logro del objetivo estratégico.

Planeación táctica: Esta planeación se desarrolla a nivel gerencial, su ámbito temporal de aplicación es a mediano plazo (Hasta un año) y consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización. Esta planeación esencialmente aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla, en el mediano plazo.

Planeación estratégica: Es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede hacer, esta planeación constituye una labor integradora y de importancia decisiva para la permanencia y desarrollo de largo plazo de las organizaciones, la cual busca acoplar armónicamente los objetivos y recursos de cada una de las áreas funcionales o dependencias con el proyecto general. La planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos.

En la planeación estratégica se deben alcanzar los objetivos propuestos, para ello se necesita también conocer los pasos que se deben seguir (procesos), los patrones de conducta, estándares, normas y políticas exigibles a todos los integrantes de la EPS, la relación de las tareas (planes), los tiempos y fechas en los cuales deban realizarse las actividades (programas de trabajo), y los recursos asignados: humanos, tecnológicos, materiales y financieros (presupuestos). La planeación estratégica fija una perspectiva común a todos en busca de un destino que traerá beneficios a toda la organización. (Lerma, 2012).

Temporalidad

Entendiendo que la temporalidad desempeña un papel importante en la puesta en marcha, en la EPS se establecieron las siguientes:

VIGILADO Supersalud

Planeación operativa u operacional: se desarrolla para enfrentar situaciones del corto plazo (a veces día a día o por semanas).

Planeación táctica: abarca el mediano plazo (desde algunos meses hasta alrededor de un año)
Planeación estratégica: es una proyección de largo plazo (3 a 5 años).

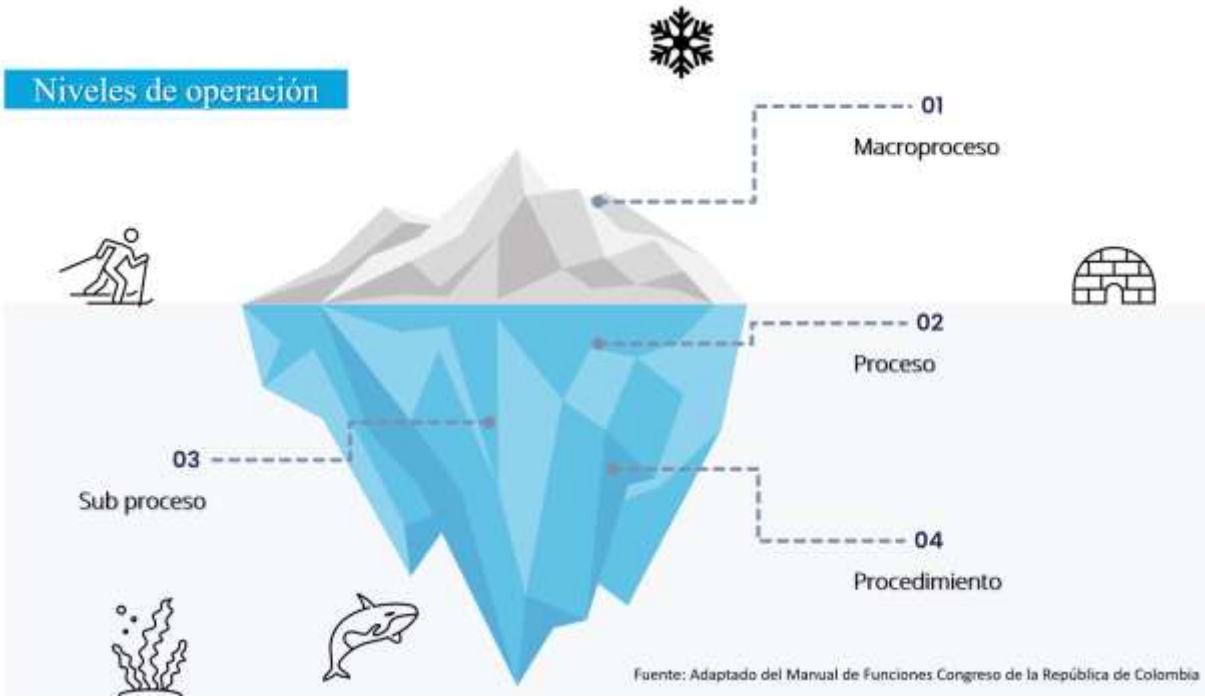
Todos los niveles de planeación mencionados están permeados por la planeación normativa, la cual determina una buena parte del comportamiento organizacional a nivel interno al establecer reglas de convivencia y comportamiento.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La importancia del diseño de un manual de procesos y procedimientos en una EPS, según lo indica (Yamid et al., 2014), radica en su contribución como facilitador al mejoramiento continuo de la organización, propiciando de esta manera una imagen de trasparencia en las actuaciones de los colaboradores, con lo cual se genera credibilidad y confianza por parte de los usuarios hacia los servicios que reciben. En ese sentido la EPS plantea la estandarización de los procesos y procedimientos organizacionales para facilitar la percepción de trasparencia ante los clientes externos e internos; lo cual es necesario para los *Stakeholders* o las partes interesadas.

Ilustración 8 Iceberg documental EPS Familiar de Colombia SAS.

VIGILADO Supersalud



Fuente: Adaptado del Manual de Funciones Congreso de la República de Colombia

En la EPS Familiar de Colombia se identifican numerosos procesos por tal razón se establecieron criterios generalmente aceptados para facilitar su manejo:

i. Acogiendo la definición de proceso, a continuación, se toman los mayores esfuerzos de cada macroproceso o proceso, con los cuales se logran resultados definitivos.
ii. Posteriormente se agrupan actividades comunes que producen resultados parciales que contribuyen al logro de los resultados del proceso: son los subprocesos.
iii. Finalmente se agrupan las actividades requeridas para lograr el resultado del subproceso.
iv. Las tareas se encuentran secuencialmente agrupadas para lograr un objetivo común, hacen parte de una actividad o procedimiento

En la siguiente ilustración se puede observar cómo se decanta o la secuencia de los procesos y procedimientos establecidas para la EPS Familiar de Colombia SAS.

Ilustración 9 Descomposición de niveles

VIGILADO Supersalud

Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Finalmente, y para un adecuado manejo de los procesos y procedimientos, se establece una caracterización, la cual permite presentarlos de lo general a lo particular, lo primero que se tienen en cuenta son los macroprocesos, así mismo, los objetivos y los responsables de estos, las entradas, salidas, los requisitos legales los controles de cambios y cuadros de distribución, debido a la continua actualización que deben tener, siempre identificando quién elabora, revisa y aprueba. En la siguiente ilustración se presenta la secuencia lógica de la caracterización de procesos y procedimientos para que sean aplicados por los colaboradores.

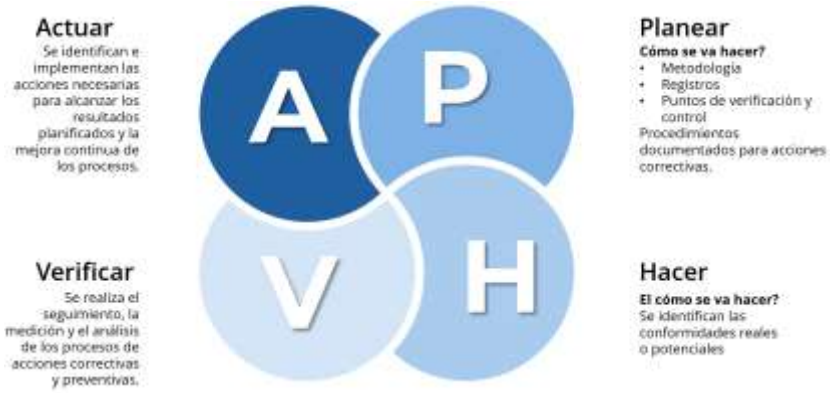
Ilustración 10 Caracterización de procesos

Fuente: Adaptado del Manual de Funciones Congreso de la República de Colombia.

VIGILADO Supersalud

La EPS, ha tenido en cuenta el manejo del ciclo PHVA, como bien lo indica (Zapata, 2016), es también conocido como Ciclo de la Calidad, Círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta que se fundamenta en cuatro pasos, Planear, Hacer, Verificar y Actuar. En términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el servicio; por tanto, es utilizado en la EPS, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades. En la siguiente ilustración se presentan los componentes y su definición.

Ilustración 11 Ciclo PHVA



Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Finalmente se establece un resumen de la estructura que evidencia la forma de trabajo establecida para la EPS.

Ilustración 12 Resumen de la estructura en la EPS

VIGILADO Supersalud

Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Es importante indicar que, los manuales, procesos, procedimientos se encuentran en el Manual de Gestión del Talento Humano, así mismo en la página web de la EPS. En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo de la estructura en la página web www.epsfamiliardecolombia.com

Ilustración 13 Procesos y procedimientos en la página web de la EPS

VIGILADO Supersalud

EPS FAMILIAR DE COLOMBIA Junto a ti	PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TIC	Código: TIC – PR01
		Versión: 01
	PROCESO GESTIÓN TIC	Fecha: 01 / 04 / 2022

1. OBJETIVO:

Elaborar, diseñar, administrar y controlar el plan estratégico de la Tecnología de la Información y Comunicaciones analizando las necesidades, requerimientos y oportunidades de mejora de todas las áreas de la EPS Familiar de Colombia con el fin de garantizar la operatividad de la entidad con respecto los sistemas de información, equipos y herramientas tanto tecnológicas como comunicativas.

2. ALCANCE:

Este procedimiento especifica las actividades requeridas para la elaboración, ejecución y control del plan estratégico de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones desde la identificación de las necesidades hasta la generación de informes de avance periódicos.

3. RESPONSABLES:

Gerente: Revisar, analizar y aprobar el plan estratégico de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones para la EPS Familiar de Colombia.

Líder Departamento TIC: Elaborar, ejecutar, administrar y controlar el plan estratégico de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones para la EPS Familiar de Colombia.

Ingeniero Departamento TIC: Analizar, diseñar, generar informes y demás actividades que sean requeridas por el Líder de Gestión TIC para dar cumplimiento al plan estratégico de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones para la EPS Familiar de Colombia.

4. DEFINICIONES:

i) **Tecnología:** Es el proceso que le permite a los seres humanos diseñar herramientas y máquinas para controlar su ambiente material y aumentar la comprensión de este. (Olivarez, 2010)

ii) **Información:** Es todo lo que reduce la incertidumbre entre varias alternativas posibles. Son los datos que necesitamos conocer para tomar decisiones de manera más efectiva. (Olivarez, 2010)

VIGILADO Supersalud

ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD DE LA EPS FAMILIAR DE COLOMBIA S.A.S. PROHIBIDA SU REPRODUCCION POR CUALQUIER MEDIO, SIN AUTORIZACION ESCRITA DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD
COPIA CONTROLADA

Fuente: www.epsfamiliardecolombia.com

VIGILADO Supersalud

ÁREAS FUNCIONALES DE LA EPS FAMLIAR DE COLOMBIA

La EPS Familiar de Colombia SAS., en acción es un complejo mundo en marcha, tiempo, recursos, energía, operan para la obtención de los objetivos de la EPS. Esta organización es parte de un tejido en el cual participan también los usuarios, proveedores, los colaboradores, los accionistas y el resto de la comunidad.

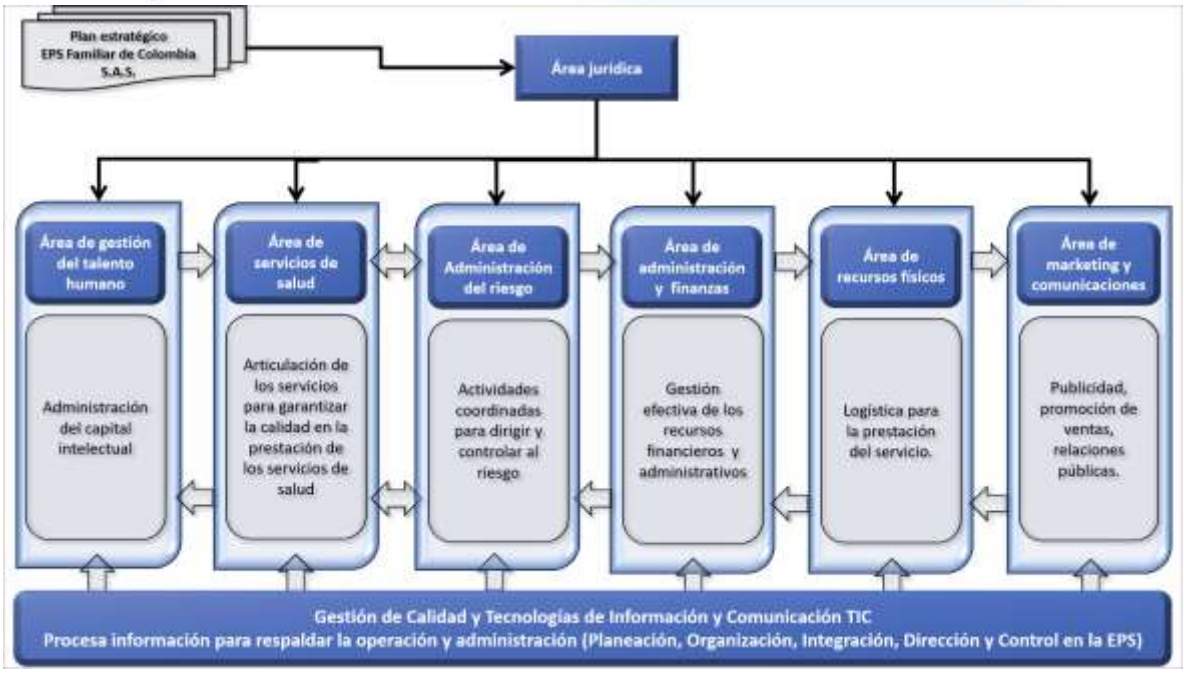
Como parte de ese tejido, la empresa debe responder a las necesidades de los afiliados y sus familias, plantear necesidades a sus proveedores y colaboradores, resolver asuntos internos relacionados con sus colaboradores, con sus socios y con la comunidad.

Como lo indica (Gómez, 1992), las actividades que se desarrollan en una empresa son ilimitadas. No obstante, si no somos capaces de reducir a unas cuantas categorías manejables la multitud de actividades, no estaremos en capacidad de acercarnos a un pensar metódico sobre la empresa.

En ese sentido la EPS Familiar de Colombia ha establecido que el plan estratégico se encuentre directamente relacionado entre las áreas funcionales, y que estas a su vez se asesoren de forma permanente con el área jurídica que tiene como objeto administrar y controlar los asuntos legales de la EPS, con el propósito de cumplir con los requisitos legales aplicables vigentes, para garantizar la trazabilidad y el trámite oportuno de las diferentes solicitudes de cada área funcional y que está conformada por un equipo de profesionales especializados en las distintas ramas del derecho y en el asesoramiento empresarial.
Por otra parte, en las estrategias de la EPS Familiar de Colombia SAS., se han realizado planes para cada una de las áreas funcionales de la organización, en la siguiente ilustración se presenta cómo las diferentes áreas funcionales se encuentran interrelacionadas entre sí, y que, en forma coordinada, contribuyen cada uno en el área de su competencia al logro de los objetivos como un todo coherente y con direccionalidad.

Ilustración 14 Áreas funcionales de la EPS Familiar de Colombia SAS.

VIGILADO Supersalud



Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Como puede observarse, se han estructurado las diferentes áreas funcionales y cada una de ellas cumple con unas actividades específicas, pero que todas van encaminadas al logro de la Visión, a través de la Misión y los Valores.

Los colaboradores de la EPS tienen presente que el plan estratégico incrementa la Eficiencia, “Hacer bien las cosas” es decir obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos y la Eficacia, “Hacer bien las cosas” permitiendo el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera existen los logros de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente. De esta manera se establece el estado futuro deseado, constituyéndose así los principios generales que han de ser seguidos por todos los miembros de la EPS, lo anterior es posible si las áreas funcionales trabajan en armonía y con una comunicación permanente.

Cada una de las áreas funcionales de la EPS Familiar de Colombia, tiene los planes acordes con los objetivos aquí establecidos en un documento al cual le hace seguimiento el líder del área en compañía con el gerente general.

VIGILADO Supersalud

Existe un componente importante que es transversal a los planes de casa área funcional y este es el Modelo de Atención, sin menospreciar los demás componentes es necesario tenerlo como referencia ya que de allí nacen algunos de los elementos distintivos de la EPS, es así que, la EPS a través de su equipo técnico, ha implementado un modelo de Atención que aborda de forma integral todos los factores protectores y de riesgo, que integra las intervenciones individuales y colectivas en salud, y que se dirige a prestar servicios de salud y a fomentar el bienestar de las poblaciones y alinearlo a las necesidades que exigen el cumplimiento de altos estándares de calidad, costo y administración del riesgo.

El Modelo de Atención desarrolla la ruta de trabajo que se definió en el proceso de Planeación de la atención en salud de la EPS Familiar de Colombia S.A.S, que sigue los parámetros del MIAS -Modelo de Atención Integral en Salud, llevando a cabo las estrategias de atención a los usuarios de la EPS y haciendo compatible la Gobernanza de la Organización con el Modelo de Negocio. Este último busca a través del presente Modelo de Atención en salud la disminución de la siniestralidad y el control de los riesgos de la población, junto con el crecimiento económico asociado al incremento del número de afiliados.

El Modelo de Atención se enfoca en el usuario y sus familias como centro de la atención, a través de la Estrategia APS – Atención Primaria en Salud – que le permite integrar de manera eficiente los logros de la EPS en identificación de los perfiles y características de la población, las líneas de apoyo del Sistema de Información SISPRO y las orientaciones que otorga el estado a través de las secretarías de Salud municipales y departamental para la atención efectiva del usuario, su familia y su comunidad, con la Oferta de Red disponible en el departamento de Sucre y al Nivel nacional.

EL MESIAS (Modelo Estructurado de servicios Integrales para la Atención en Salud) se estructuró alineado con el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), el cual incluye entre otros:

Ilustración 15 Componentes del Modelo de atención

VIGILADO Supersalud

Fuente: Lorena Clareth Contreras Campo

Una vez se tiene presente el tipo de planeación, es necesario establecer de forma clara como los colaboradores participarán en los mismos, para ello la jerarquía es necesaria y el nivel de subordinación.

ORGANIGRAMA

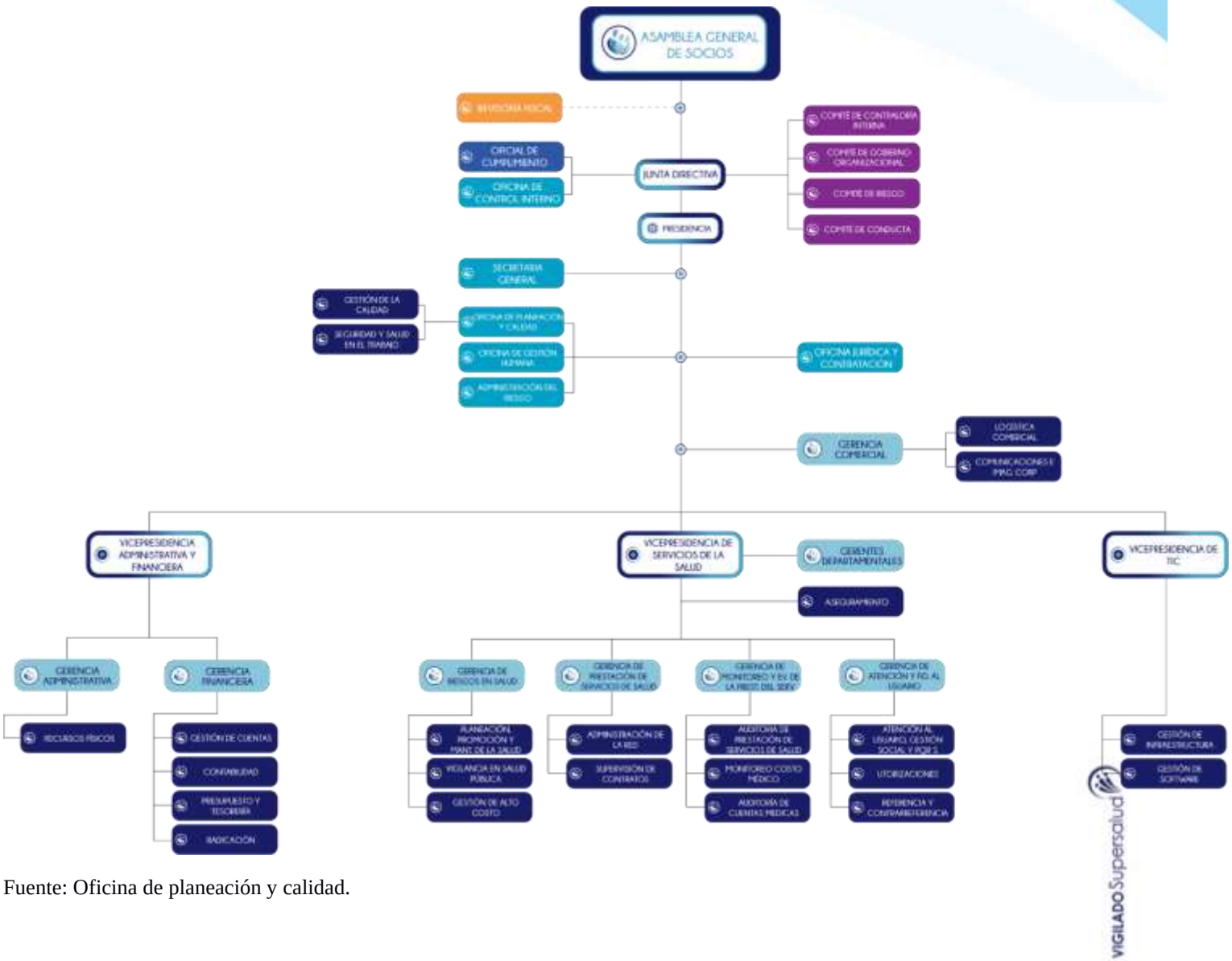
El presente organigrama representa la estructura de EPS Familiar de Colombia SAS., es decir la disposición u ordenación de los órganos o cargos y la jerarquía de la empresa, esta estructura formal es la manera en que las diferentes áreas se encuentran distribuidas en diferentes niveles, esta organización jerárquica, compuesta por una serie de rectángulos, representa los cargos, y como lo indica (Hernández, 2007), se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

Como puede evidenciarse en la siguiente ilustración, el organigrama se encuentra compuesto por niveles jerárquicos, este tipo de organigrama denominado “Jerárquico” es aquel que muestra en orden descendente los niveles de autoridad de la EPS. En el vértice superior se encuentra la dirección general, que normalmente está asesorada por los departamentos de apoyo. En los siguientes subniveles estarían el resto de las direcciones, departamentos y secciones.

VIGILADO Supersalud

Ilustración 16 Organigrama EPS Familiar de Colombia SAS.

Ilustración 17 Organigrama EPS Familiar de Colombia SAS



Fuente: Oficina de planeación y calidad.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

"Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va" Séneca

Para desarrollar el futuro en la EPS, es necesario hablar de prospectiva empresarial, la cual permite prever riesgos y moldear el futuro. La prospectiva es una herramienta metodológica gerencial de direccionamiento estratégico para diseñar, desarrollar y construir futuros posibles y probables para las empresas, se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consenso. Éstas se conjugan armónicamente para ofrecer:

- Escenarios alternativos: ¿hacia dónde ir?
- Evaluación estratégica ¿por dónde conviene ir?
- Planeación táctica: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿con quién?

Aceptar que el ser humano construye constantemente el futuro es la esencia de la prospectiva. Se construye el futuro cuando tomamos acciones que nos permiten conseguir lo que buscamos, pero también construimos el futuro cuando esas acciones nos llevan a obtener lo que no deseábamos y también construimos el futuro cuando no hacemos nada para ello dejando en manos de otros esa oportunidad. (Hernández, 2012a). P 448.

Ackoff (1983) resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global, sistémica y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo; aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no puede evitarse que nos alcance la planeación de los otros, por ello es mejor planear que ser planeado. El deseo de anticiparse al futuro supone que la EPS tiene o experimenta una necesidad de transformación; es decir, que existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción. Así, se reconoce una tipología que proporciona una forma estimulante y útil de comprender el proceso de planeación y del porqué es necesario establecer un plan.

VIGILADO Supersalud

De esta manera, en la EPS Familiar de Colombia SAS., se resalta la trascendencia de la acción presente como proceso de construcción de futuro, en que factores estratégicos y organizacionales coinciden en las propuestas de inteligencia competitiva tecnológica y se interrelacionan en los procesos analíticos que llevan a un conocimiento más detallado de los escenarios donde nos desenvolveremos con una serie de recursos e innovaciones surgidas, precisamente, de ese análisis de futuro.

En consecuencia, resulta esencial identificar y dimensionar la intención de intervenir en las rutas de desarrollo de los colaboradores en la EPS y dentro de una práctica dinámica, reflexiva, participativa para lograr un continuo cambio dentro de un escenario que se construye ahora y, sobre todo, exige un compromiso para involucrarnos en el empeño para consolidarlo. Sólo el grado de apertura de la imaginación y las dimensiones del pensamiento creativo pueden establecer los límites de las propuestas de futuro, lo que obliga a ejercitarnos constantemente en el diálogo constructivo al analizar la realidad y confrontarla con la configuración de las rutas definidas para alcanzar las metas en el largo plazo.

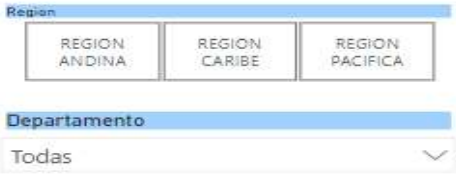
En tal sentido la EPS, ha diseñado algunos escenarios que se deben tener en cuenta, para ello es necesario partir de análisis históricos que han permitido establecer un plan de trabajo prospectivo, teniendo en cuenta las diferentes variables.

Sea lo primero identificar como se encuentra la EPS en la Región Caribe.

Un primer análisis permite identificar que los afiliados por Departamento con corte a febrero de 2023 son, por el Atlántico 2.787.921, con una participación del 23,99%, en el de Bolívar 2.330.545 con el 20,05%, Cesar 1.287.560, con el 11,08%, Córdoba tiene 1.712.429 con un 14.73%, La Guajira 1.051.773, con un 9.05%, Magdalena 1.412.744, con 12,16% Sucre 976.585, con 8.40% y finalmente San Andrés Islas con una participación en el mercado de 0.54%. Si bien es cierto que Sucre es el segundo que menor cantidad de afiliados tiene, es necesario tener en cuenta también su población total, para poder entender de mejor manera este comportamiento. La ilustración siguiente presenta la distribución de los 11.621.822 afiliados con corte a febrero en la Región Caribe.

VIGILADO Supersalud

Ilustración 18 Análisis de usuarios en la región caribe año



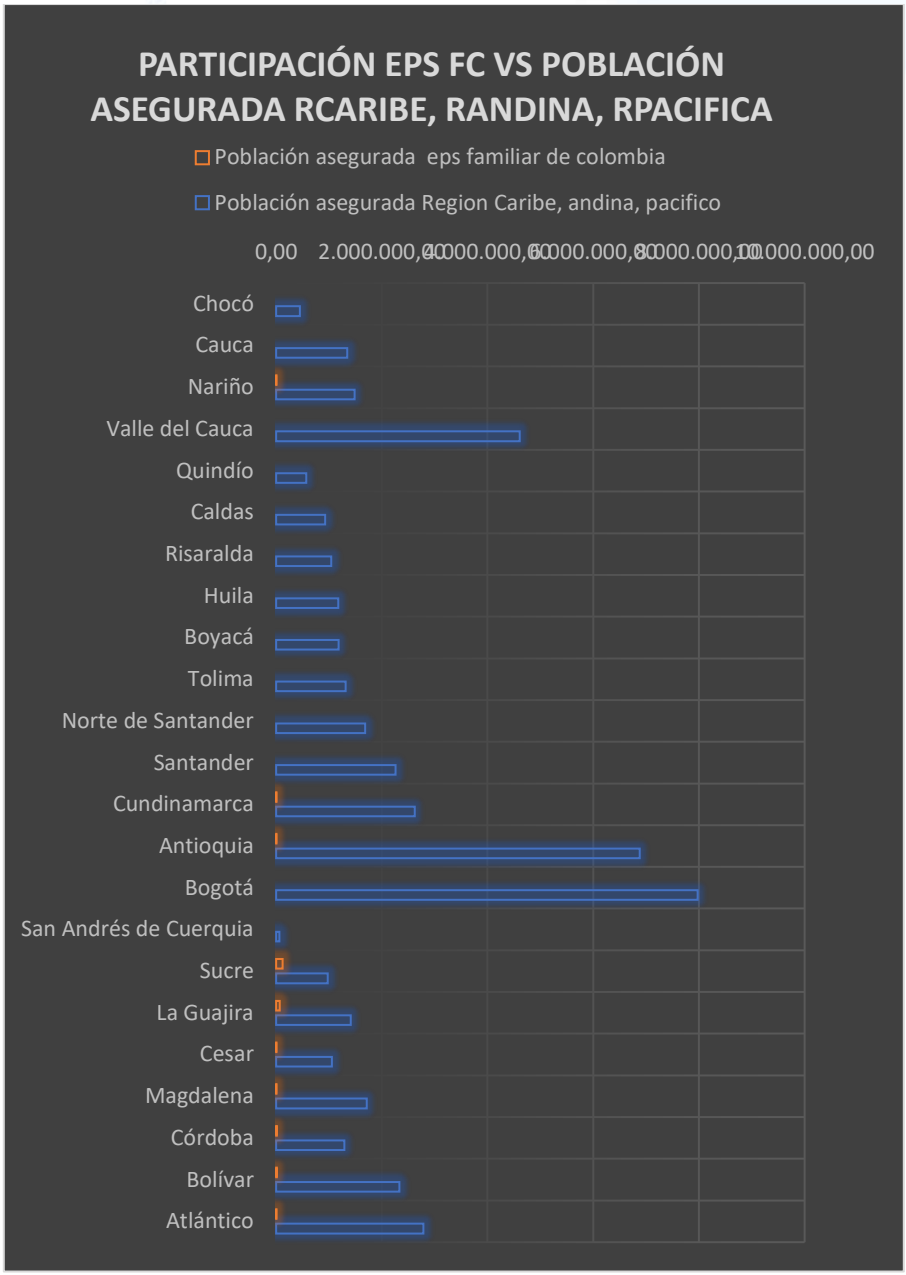
Departamento	Total Afiliados
SUCRE	119.051
LA GUAJIRA	65.061
ANTIOQUIA	30.108
BOLIVAR	14.023
CORDOBA	11.793
CUNDINAMARCA	3.990
CESAR	2.745
ATLANTICO	2.257
CAUCA	21
Total	**249.063**

Fuente: Adres 2022. Adaptado por planeación y calidad.

Para determinar el mercado más relevante en los territorios, se han tenido en cuenta las empresas del sector Salud que presentan los servicios a los usuarios, se consideraron los diferentes servicios para determinar el grado de competencia que existe en la región para el bienestar de los usuarios.

En la información reportada en el Adres en el corte del 12 de febrero de 2023, se puede apreciar como en la Región Caribe Colombiana, el número mayor de personas afiliadas al sistema de salud, se encuentran en los departamentos de Atlántico y Bolívar, en la región Andina los departamentos de Antioquia y Bogotá DC y en la región del Pacifico colombiano Valle del Cauca y Nariño.

VIGILADO Supersalud



Fuente: Adres 2022. Adaptado por Planeación y Calidad

En las regiones de la Costa Caribe, Andina y Pacifico se presenta de acuerdo con el FOSYGA- ADRES, con corte 12 de febrero de 2023 una participación de las EPS las cuales son en el régimen subsidiado,

A.I.C Epsi, Aliansalud Eps,Anas Wayuu Epsi, Asmet Salud, Cajacopi Atlantico, Capital Salud, Capresoca Eps, Ccf del choco, Comfaoriente, Comfenacol valle, Compensar Eps, Coosalud, Dusakawi Epsi, Ecoopsos,Emmsanar E.S.S, Epm, Eps Familiar de Colombia, Eps

VIGILADO Supersalud
www.epsfamiliardecolombia.com
Nit. 901543761-5 - Call Center: 6052798923 - Calle. 24 #18 12 Centro / Sincelejo - Sucre

Sanitas, Eps Sura, Famisanar Eps, Ferrocarriles Nales, Fundación Salud Mia Eps Rc, Mellamas Epsi, Mutual Ser Eps, Nueva Eps, Pijaos Salud Epsi, S.O.S, Salud Bolivar Eps Salud Total Eps, Savia Salud, con un total de 23.939.490 afiliados.

Así mismo para el régimen contributivo se encuentran en las regiones, A.I.C Epsi, Aliansalud Eps,Anas Wayuu Epsi, Asmet Salud, Cajacopi Atlántico, Capital Salud, Capresoca Eps, Ccf del choco, Comfaoriente, Comfenalco valle, Compensar Eps, Coosalud, Dusakawi Epsi, Ecoopsos,Emmsanar E.S.S, Epm, Eps Familiar de Colombia, Eps Sanitas, Eps Sura, Famisanar Eps, Ferrocarriles Nales, Fundación Salud Mia Eps Rc, Mellamas Epsi, Mutual Ser Eps, Nueva Eps, Pijaos Salud Epsi, S.O.S, Salud Bolívar Eps Salud Total Eps, Savia Salud, un total de 160.123, dichos usuarios están distribuidos en los 23 departamentos, a continuación, se presenta la distribución de la información anteriormente mencionadas.

Es importante indicar que usuarios Excepción & Especiales suman un total de 849.591 afiliados que representan el 1.80% de la población asegurada de igual manera la EPS Familiar de Colombia, tiene una participación en el mercado de 0.47%, lo que invita a plantear estrategias que tracen un crecimiento adecuado en los próximos 5 años.

Ilustración 19 Análisis de usuarios en las regiones Caribe, Pacífico y Andina de Sucre año 2023

Regiones	Departamentos	Población asegurada región Caribe, andina, pacifico	Población Asegurada EPS familiar de Colombia	%Partipación EPS FC
Región caribe	Atlántico	2.787.921,00	2.248,00	0,08%
	Bolívar	2.330.545,00	13.945,00	0,60%
	Córdoba	1.287.560,00	11.799,00	0,92%
	Magdalena	1.712.429,00	5,00	0,00%
	Cesar	1.051.773,00	2.776,00	0,26%
	La Guajira	1.412.744,00	65.320,00	4,62%
	Sucre	976.585,00	119.176,00	12,20%
	San Andrés de Cuerquia	62.265,00		0,00%
Región andina	Bogotá	7.976.278,00		0,00%
	Antioquia	6.879.931,00	2.743,00	0,04%
	Cundinamarca	2.621.841,00	3.420,00	0,13%
	Santander	2.260.418,00		0,00%

VIGILADO Supersalud

	Norte de Santander	1.683.299,00		0,00%
	Tolima	1.312.555,00		0,00%
	Boyacá	1.183.771,00		0,00%
	Huila	1.178.546,00		0,00%
	Risaralda	1.043.201,00		0,00%
	Caldas	924.735,00		0,00%
	Quindío	572.053,00		0,00%
Región Pacífica	Valle del Cauca	4.606.750,00	1,00	0,00%
	Nariño	1.485.261,00	8,00	0,00%
	Cauca	1.347.848,00		0,00%
	Chocó	447.904,00		0,00%
	Total	**47.146.213,00**	**221.441,00**	**0,47%**

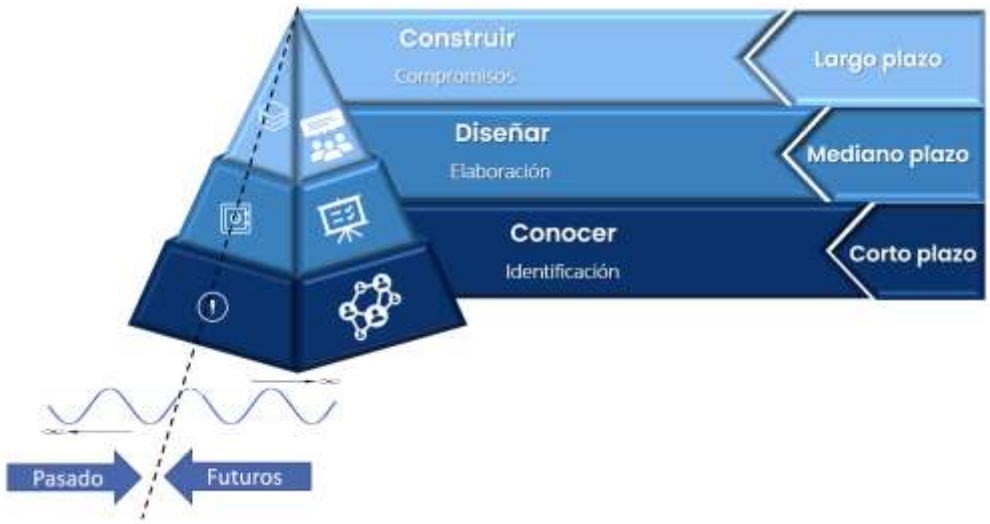
PERSPECTIVA Y ESTRATEGIA EN LA EPS FAMILIAR DE COLOMBIA S.A.S

Contexto estratégico

Se establece el contexto estratégico, en él se presentan las cuatro perspectivas, los objetivos de cada una de ellas, los indicadores, las diferentes estrategias y la visión ya ubicados estratégicamente.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente mencionados, es necesario presentar alternativas de crecimiento para la EPS, en ese sentido se deben tener en cuenta algunas consideraciones. Así, la aplicación de la metodología prospectiva requiere de tres etapas en su desarrollo: conocer, diseñar y construir, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Ilustración 20 Prospectiva y estrategia en la EPS Familiar de Colombia S.A.S.



Fuente: Adaptado de (Hernández, 2012b). Por Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

VIGILADO Supersalud

i. Conocer. Implica la identificación y conformación de los futuros posibles a partir de la recolección de información de diversas fuentes.
ii. Diseñar. Se orienta a la elaboración de modelos de la realidad sobre la que deberán tomarse decisiones consensadas para seleccionar el mejor futuro posible (futurible).
iii. Construir. Se evalúa partir del futurible su pertinencia, se comprometen los actores sociales y se cumplen los compromisos establecidos, dando seguimiento y adecuación permanentes de este proceso.

Teniendo en cuenta esta metodología que se desarrolla siguiendo un triple proceso dinámico e iterativo de reflexión: una reflexión compartida con amplia participación de expertos para conocer las necesidades y los deseos organizacionales, una reflexión estratégica para diseñar/interpretar el futuro deseable y posible, y una reflexión colectiva al confrontar la realidad durante la construcción de un futuro aceptado por los expertos y por la organización.

A continuación, se presentan estrategias adicionales a partir de la aprobación e implementación que ya se han desarrollado o que se encuentran en curso.

1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de las partes interesadas y mide la creación de valor de la organización. Responde a la pregunta: ¿qué indicadores tienen que desempeñarse correctamente para que los esfuerzos de la EPS realmente se transformen en valor?

Dentro de esta perspectiva se pueden identificar dos grandes temas que son recurrentes en muchas organizaciones:

i. Crecimiento y diversificación de los ingresos. Involucra la expansión y diversificación de la oferta de productos y servicios, llegando a nuevos mercados, con el fin de obtener un ingreso mayor. Asimismo, se busca aprovechar las inversiones (sistemas de información, equipos especializados, edificios, capital intelectual y humano, etc.) con el objetivo de incrementar la rentabilidad por usuario.

VIGILADO Supersalud

ii. Mejora en la productividad y reducción de costos. Se refiere a los esfuerzos por reducirlos costos y compartir los recursos entre las áreas y unidades de negocios. Se busca optimizar los niveles de capital de trabajo requerido para soportar un volumen dado de negocio, así como realizar esfuerzos para aprovechar efectivamente los activos de la EPS.

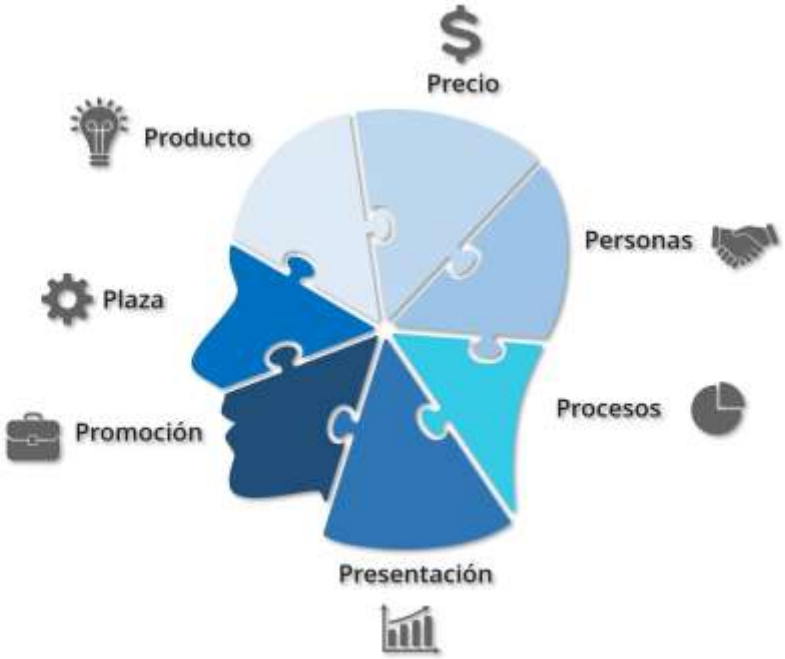
Objetivo estratégico

Lograr la rentabilidad financiera de la EPS Familiar de Colombia mediante la ampliación de la cobertura de afiliados en las regiones de la Costa Caribe, Andina y Costa Pacífica

Actualmente la EPS tiene presencia en los departamentos de Sucre, Córdoba, Bolívar, Atlántico, Cesar, Guajira, Antioquia, Cundinamarca y comienza a incursionar en Magdalena, Nariño, Cauca y Valle del Cauca, en estos territorios se hace necesario incrementar la participación en el mercado, al tiempo que se implementan estrategias para incursionar en nuevos territorios con base al estudio de la población de los territorios seleccionada.

Para ello se establecen una serie de acciones que conllevan unos elementos que proporcionan dimensiones importantes para el ejercicio en el proceso de la prestación de los servicios de salud:

Ilustración 21 Las 7P del marketing en salud



Producto: hace referencia al servicio o procedimiento médico objetivo de comercialización que brinda la EPS.

Plaza: se refiere a la manera en que se tiene acceso al servicio de salud en la región de acuerdo al modelo de la EPS.

Promoción: se refiere al hábito no saludable o condición de riesgo etc ., sobre el que se busca hacer conciencia para crear demanda de servicio. La comunicación se dirige a motivar cambios de actitud y estimular el consumo de servicios de salud, para llamar la atención de los nuevos usuarios inclusive para que se cambien de EPS.

Precio: se refiere a los costos del servicio de salud.

Personas: imagen, reputación, trayectoria e idoneidad de las personas responsables de la prestación del servicio de salud y los demás colaboradores de la EPS.

Procesos: se refiere a métodos, procedimientos y protocolos, médicos y científicos que involucran la prestación del servicio.

Presentación: representa la evidencia física del servicio de salud, como las instalaciones en la EPS, hospitalarias, y los equipos médicos y de diagnóstico de que dispone en equipo asistencial.

Así mismo, es necesario identificar la estrategia adecuada para la circunstancia presente y futura de la EPS, en el cual se ponen en perspectiva los elementos disponibles (recursos

VIGILADO Supersalud

financieros, tecnología, conocimiento del negocio de las áreas funcionales, y demás), en búsqueda del cumplimiento de los objetivos. Sanabria (2018).

El objetivo de describir y analizar los entornos interno y externo es conocer la situación actual, para poder confrontar de manera objetiva en una matriz (DOFA) las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades.

En la medida en que los procesos que involucran el conocimiento interno y externo, los recursos disponibles y los puntos clave de éxito del plan sean basados en datos reales y lógicos, existe mayor probabilidad de que el plan de mercadeo tenga éxito.
Para lograr la participación en nuevos territorios, es necesario tener un estudio de viabilidad por cada uno de ellos, de esta manera se pueden garantizar los resultados esperados, las estrategias deben contar con un plan de acción definido y en un plazo de tiempo coherente. Para cada una de las estrategias corresponde unas tácticas y ellas, definen concretamente las acciones que se pondrán en marcha a través del plan de acción definido por el proceso.

En las estrategias para el crecimiento en los territorios se definirán la manera en la cual se realizaran los acercamientos con las partes interesadas, establecimiento del estado actual de

la población de cada departamento, conocimiento de los servicios en salud y la siniestralidad, seguidamente se realizará el plan de marketing de la EPS, para cada uno de los departamentos, teniendo en cuenta las particularidades, todo esto, se materializa a través de

VIGILADO Supersalud

la implementación de un plan de acción coordinado, por las áreas de Planeación y calidad, Gerencia General y Comercial.

2. Perspectiva de usuarios

En la perspectiva de usuarios se muestran los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del usuario, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio. Estos objetivos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la EPS. Esta perspectiva permite que la EPS compare sus indicadores clave (satisfacción, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad) con el mercado. Aquí se responde a la pregunta: ¿cuál es la oferta de valor al usuario que generará los ingresos financieros planteados?

Dentro de este nivel el concepto de Inteligencia competitiva (*Business Intelligence*) adquiere un papel preponderante, ya que se centra en las relaciones con el usuario, particularmente con las técnicas de CRM –*Customer Relationship* Management en donde se aplica el análisis de datos (*data mining*) y que permite conocer los gustos, necesidades y preferencias de los usuarios.

La Oferta de Valor para el usuario será la suma de tres elementos:

i. Atributos del producto o servicio. Aspectos ligados a las características del producto o servicio que son atractivas para el usuario. Aquí se incluyen objetivos asociados a la calidad del producto, precio, disponibilidad, opciones y funcionalidad.
ii. Relación con los usuarios. Tiene que ver con el envío o entrega del producto y/o servicio al usuario, con los tiempos de respuesta y los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del usuario al requerir los productos de la empresa. Se precisan colaboradores que sepan detectar las necesidades del usuario, que sepan complacerle y deleitarle. También, se debe facilitar al usuario los medios de pago, alternativas de financiamiento que cubran sus necesidades.
iii. Imagen. Se refiere a factores intangibles como la popularidad y la reputación de la EPS, que en muchos casos atraen a los usuarios.

VIGILADO Supersalud

Objetivo estratégico

Prestar eficientemente los diferentes servicios a los afiliados de la EPS Familiar de Colombia S.A.S.

En la actualidad la EPS Familiar de Colombia SAS., necesita fortalecer la prestación del servicio, por lo cual plantea realizar diferentes estrategias que nos lleven a la construcción de un Plan de acción, soportado en los análisis que realizarían cada área funcional que nos permita en termino de un año (previa autorización de la gerencia) mejorar la prestación del servicio.

3. Perspectiva de procesos

Esta es una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han identificado los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas superiores.

Cuando se desarrollan objetivos e indicadores bajo esta perspectiva la pregunta que se responde es: ¿cuáles son los procesos internos clave en los que se debe ser excelente para entregar valor a los usuarios?

VIGILADO Supersalud

Toda la organización tendrá documentado procesos para ejecutar las actividades de valor, la clave del éxito radica en seleccionar y medir sólo aquellos procesos que conducen a mejores resultados y que en última instancia permiten trabajar en pos de la visión, los cuales están conectados directamente con los objetivos e indicadores de la perspectiva de usuarios.

Se pueden diferenciar tres grandes temas para agrupar a los objetivos en esta perspectiva:

i. Administración de operaciones. Donde se producen y se entregan los productos y servicios a los usuarios; está comprendido desde que se recibe la solicitud de servicio del usuario hasta que recibe la atención solicitada. Estos procesos operativos han sido el centro de atención en la mayoría de los sistemas de medición del desempeño. Se consideran objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etcétera.

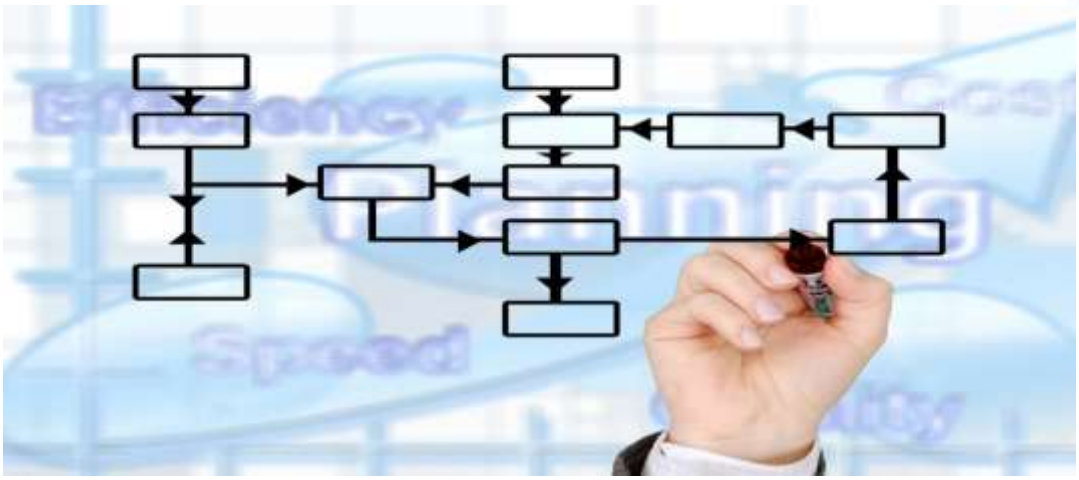
ii. Administración de usuarios. Aquí se establece y se apalanca la relación con los usuarios. Una vez que el usuario ha adquirido el servicio, necesita una atención especial posterior en muchos casos; ahí es donde se debe ser ágil y flexible en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. Se trata de ser excelente en los procesos de atención, comercialización, y servicio al usuario.

    a. Innovación. Donde se busca el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones. En esta parte se lleva a cabo una búsqueda constante de necesidades potenciales, que suelen tener su origen en el usuario, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordan aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los servicios.

VIGILADO Supersalud

Objetivo Estratégico

Fortalecer la estrategia para el mejoramiento continuo de los procesos que realiza la EPS



La EPS Familiar de Colombia no se encuentra implementando de forma eficiente su Sistema Integrado de Gestión, por lo cual es prioritario fortalecer y construir las estrategias que direccionen a la organización a visualizar los lineamientos y requerimientos que los rigen, y les permitirán ser más competitivos optimizando al máximo sus recursos humanos y financieros.

Para esto es necesario establecer la cultura de calidad en la EPS y entender la importancia de esta para el desarrollo de diferentes actividades.

4. Perspectiva de aprendizaje e innovación

Para la EPS, Aprendizaje y Crecimiento es la perspectiva clave, el capital humano es considerado como un elemento fundamental en la gestión. Los activos intangibles son la fuente primaria de valor en la EPS.

Los cimientos organizacionales se consolidan en este ámbito. La cultura organizacional como uno de los grandes factores de la EPS, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede implantar cambios en la organización. También, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc., son puntos de alto grado de interés para tener en consideración en esta perspectiva.

VIGILADO Supersalud

En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. El Aprendizaje y Crecimiento se da en tres grandes temas: Capital Humano, Capital de la Información y Capital Organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos propietarios, máquinas e instalaciones, tecnología, ambiente de trabajo, niveles de satisfacción del colaborador y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas superiores.

Capital Humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos para apoyar la estrategia

• Capital de la Información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia

• Capital Organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la EPS basa su capacidad para aprender y desaprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, en los recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, serán un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

Objetivo estratégico

Contar con el personal competente, comprometido y un equipo multidisciplinario apoyados con herramientas tecnológicas que le permitan optimizar su desempeño.

De acuerdo con las necesidades de capacitación a los colaboradores de competencias blandas, duras y procesos de coaching, se debe crear el plan de capacitaciones a corto, mediano y largo plazo por cada área funcional, para todos los niveles de la EPS.

Cabe agregar que para llevar a cabo con éxito esta perspectiva, dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de los colaboradores para cumplir los objetivos socialmente importantes. Los colaboradores y la infraestructura organizacional representan el hilo con el que se entrelaza el resto del Balanced Scorecard.

El éxito en la conducción de las mejoras de procesos, en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y en la operación fiscalmente responsable depende en gran parte de la habilidad de los colaboradores y en las herramientas que utilizan para alcanzar su misión. Colaboradores motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para adaptarse a los cambios, son los ingredientes claves para conducir las mejoras de procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr los objetivos estratégicos de la EPS.

Con el fin de realizar un seguimiento adecuado a las diferentes metas, la EPS Familiar de Colombia debe realizar el seguimiento respectivo a los diferentes planes y estrategias en el corto, mediano y largo plazo, es por ello por lo que se creó un *Balanced Scorecard* el cual permite lo anterior y que ya contienen diferentes, perspectivas, objetivos, estrategias, fines, metas, indicadores y resultados, varias de las cuales ya se encuentran en curso.

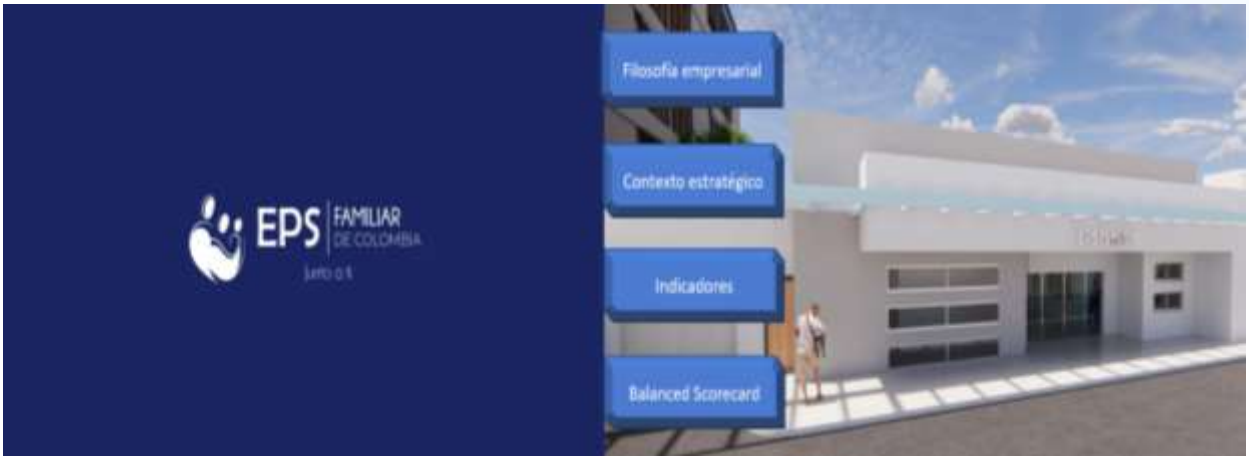
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La EPS Familiar de Colombia SAS., establece dos factores comunes importantes para el desarrollo de sus actividades: *el foco y alineamiento estratégico*.

El foco estratégico se refiere a las variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas. Del cúmulo de variables posibles en los que se concentrará, la EPS, se

VIGILADO Supersalud

escogerán aquellos que le aportarán más valor a lo que se hace, siendo por tanto factores críticos de éxito.



Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

El éxito de la EPS depende en parte de la visión de un futuro exitoso, de manera que todos los involucrados en la ejecución tengan claro los grandes temas estratégicos que en su conjunto harán que se alcancen los resultados. Esta forma de observar a la organización garantiza el foco y la alineación, parte esencial en el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard presenta una imagen de la estrategia, empezando por los objetivos de largo plazo, estableciendo una secuencia que señala los objetivos de la perspectiva financiera, pasando por la perspectiva de usuarios, continuando con la perspectiva de procesos internos y terminando con la perspectiva de desarrollo y crecimiento.

Para garantizar el adecuado funcionamiento del Balanced Scorecard fue necesario establecer el reporte del progreso de los indicadores, en donde se puede observar el desempeño de estos comparados contra una escala predeterminada que se realizará a través de los periodos, así como la tendencia a partir de la cual se podrá extrapolar el comportamiento futuro, base de la toma de decisiones. En este paso se han definido los niveles de desempeño de cada indicador estableciendo los criterios con los cuales se calificará que tan bien o que tan mal se está realizando el trabajo.

VIGILADO Supersalud

EPS FAMILIAR DE COLOMBIA S.A.S.					
CONTEXTO ESTRATÉGICO					
MISIÓN	PERSPECTIVA		OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	VISIÓN
Servimos y transformamos vidas con un modelo de atención diferencial enfocado en el individuo y su familia.	Financiera	F1	**Lograr la rentabilidad financiera de la EPS Familiar de Colombia mediante la ampliación de la cobertura de afiliados en las regiones de la Costa Caribe, Andina y Costa Pacífica**	Incrementar los ingresos de la EPS	*Para el año 2025, seremos líderes a nivel nacional en el aseguramiento en salud, garantizando servicios de calidad a nuestros afiliados y su familia.*
		F2		Lograr la autonomía financiera de la EPS Familiar	
		F3		Medir la disponibilidad económica para cumplir compromisos y obligaciones internos y externos.	
		F4		Realizar viabilidades para incursionar a nuevos territorios	
		F5		Lograr la habilitación en la EPS del régimen contributivo.	
		F6		Cumplir con el plan de marketing	
		F7		Ampliar el número de usuarios de la EPS	
		F8		Minimizar gastos y costos para optimizar los recursos de la EPS Familiar	
	Usuarios /Afiliados	U1	**Prestar eficientemente los diferentes servicios a los afiliados de la EPS Familiar de Colombia S.A.S.**	Comprender y anticipar las necesidades de los usuarios	
		U2		Potenciar las relaciones con las partes interesadas	
		U3		Medir la satisfacción de los usuarios	
		U4		Cumplir con los indicadores establecidos por los entes de control	
		U5		Mejorar y simplificar de manera constante la experiencia del usuario	
		U6		Establecer programas de acompañamiento para la prevención	
	Procesos	P1	**Inplementar la estrategia para el mejoramiento continuo de los procesos que realiza la EPS**	Realizar los servicios programados de productos y servicios justo a tiempo	
		P2		Mejorar el sistema integral de gestión	
		P3		Implementar portafolio TIC para apoyar los procesos	
		P4		Fortalecer el sistema integrado de gestión del riesgo	
		P5		Identificar mejoras en la operación de los procesos.	
	Aprendizaje e innovación	A1	**Contar con el personal competente, comprometido y un equipo multidisciplinario apoyados con herramientas tecnologicas que le permitan optimizar su desmpeño.**	Fortalecer la arquitectura técnologica para la gestión de sotfware.	
		A2		Potenciar permanentemente el mejoramiento de la estructura física y tecnológica	
		A3		Crear el proceso de I+D+I en la EPS (investigación desarrollo e innovación)	
		A4		Fortalecer el programa de incentivos para los colaboradores.	
		A5		Medición de la productividad de los colaboradores	
		A6		Implementar plan de capacitación de competencias blandas, duras y procesos de coaching.	
		A7		Desarrollar una cultura organizacional orientada a resultados	

Ilustración 22 Balanced Scorecard

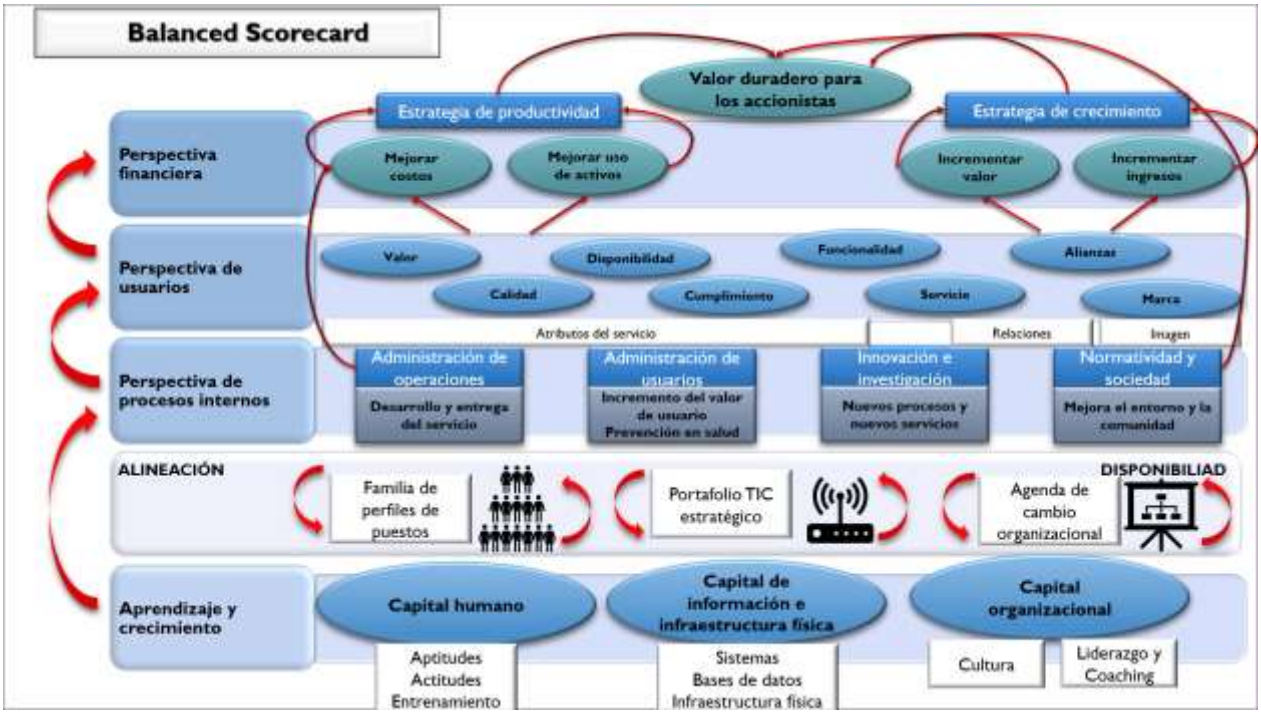
VIGILADO Supersalud

El alineamiento estratégico implica que cada colaborador, desde su particular puesto y funciones, debe traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa a todos los niveles y clarificar las expectativas que la EPS tiene de cada uno de sus miembros. Así, el *Balanced Scorecard* es el resultado de un proceso que busca alinear los objetivos planeados, de manera que el éxito de la organización dependa de la correcta y oportuna implementación de ellos.

Indicadores

Se ha realizado un formato de reporte de progreso (sistema de indicadores), la confiabilidad y validez de la información que se encuentra en el cuadro de indicadores proporcionan la tranquilidad de que las conclusiones son ciertas y sirven para la toma de decisiones. Como sea, siempre será importante entender que se han establecido los procesos y procedimientos adecuados que por medio de un mecanismo garantiza que la información no tiene posibilidad de ser manipulada, ya sea durante los procesos de captura, o posteriormente a través de auditorías.

Ilustración 23 Balanced Scorecard



Fuente: Adaptada de (Hernández, 2012a) por Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

VIGILADO Supersalud

Tomando en cuenta los grandes temas de cada perspectiva, se establece un panorama, en términos de metas, de lo que se espera obtener si se consiguen los resultados de la ejecución estratégica.

El gran reto aplicar adecuadamente las relaciones causa-efecto entre los objetivos y crear un equilibrio entre los diferentes objetivos de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante alcanzar un equilibrio entre los diferentes objetivos de modo que las metas a corto plazo no entren en conflicto con las de largo plazo.

Los indicadores de las diferentes perspectivas se ajustaron a una visión globalizada y sirven de apoyo a la estrategia general. Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecieron en el mapa estratégico son entre objetivos, no entre indicadores.

Si bien puede existir también relación causa-efecto entre ellos, son realmente los objetivos los que mantienen la relación lógica. En ese sentido en la EPS, la lógica de la relación causa-efecto define cómo los activos intangibles se convierten en resultados tangibles.

Es así, que se presentan las relaciones causa-efecto y como se puede apreciar en la siguiente ilustración, se observa que para lograr el objetivo de “rendimiento sobre el capital contable” es necesario que exista un objetivo asociado con los clientes, en este caso “incrementar la participación en el mercado”. Asimismo, “incrementar la participación de mercado” requiere que se mejore la “calidad del servicio” bajo la perspectiva de Procesos Internos y, a su vez, que exista un “mejoramiento continuo del sistema de calidad”, que corresponde a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. De hecho, si bien se construye de arriba hacia abajo, las relaciones se validan de abajo hacia arriba; en donde se parte del “mejoramiento continuo del sistema de calidad”, que produce mejoras en la “calidad en la prestación del servicio”, que a su vez permitirá “incrementar la participación en el mercado”, resultando en el “rendimiento sobre el capital contable”. (ver siguiente ilustración).

VIGILADO Supersalud

Ilustración 24 Relaciones causa y efecto en la EPS

Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Validando las relaciones causa-efecto en la EPS, la base de la estrategia es el objetivo relativo a **"Contar con el personal competente, comprometido y un equipo multidisciplinario apoyados con tecnología de punta"** que traerá como consecuencia "colaboradores más satisfechos" con su trabajo, por lo que **"Mejorar en forma continua la estrategia para los diferentes servicio que presta la EPS a las diferentes partes interesadas."** se incrementará, derivando en **"Prestar eficientemente los diferentes servicios a los usuarios de la EPS Familiar de Colombia S.A.S."**, lo que consecuentemente desembocará en la "lealtad del usuario". Finalmente, ello generará mayores ingresos, lo que hará aumentar los beneficios, incidiendo en la estrategia de **"Gestionar en forma efectiva los recursos financieros de la EPS Familiar de Colombia S.A.S."**, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la organización, con los anterior se logra un "Valor duradero para los accionistas".

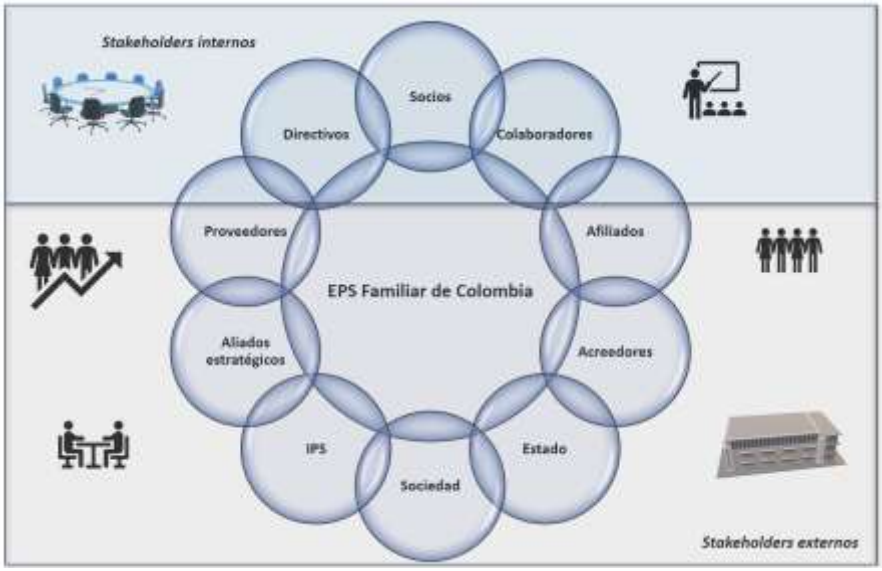
VIGILADO Supersalud

Análisis del impacto de los grupos de interés o *stakeholders*

Los grupos de interés son individuos u organizaciones que están activamente involucrados con la EPS Familiar de Colombia SAS., o aquellos cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución de las estrategias de la EPS. Estos se pueden dividir en internos y externos. Los grupos de interés internos son los accionistas y empleados, que incluyen a funcionarios ejecutivos y miembros de la junta directiva.

Los grupos de interés externos son los demás individuos y grupos afectados por las actuaciones de la EPS; comprenden a los usuarios, proveedores, entidades gubernamentales, competidores, sociedad, IPS, aliados estratégicos y el público en general.

Ilustración 25 Grupos de interés o stakeholders



Fuente: Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Teniendo en cuenta estas variables, es necesario comenzar con la estrategia de implantación que ha iniciado el nivel superior de la EPS, pero que necesariamente debe ir derivando hasta llegar a los niveles más bajos, tales como departamentos, equipos, e individuos. Siguiendo este procedimiento se asegura la alineación y compromiso de todos colaboradores.

Para lo anterior se han diseñado los diferentes indicadores que se encuentran en un cuadro de mando y que permiten hacer seguimiento a las diferentes estrategias y cumplimiento de objetivos y metas.

Para el cumplimento de los diferentes objetivos y metas, es necesario tener en cuenta las competencias y personal de la EPS, clave para el éxito, se han programado capacitaciones que son parte importante del proceso de implantación de la estrategia la EPS ya que se requieren habilidades, particularmente en enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes.

En consecuencia, se han establecido buenas prácticas de gestión (BPG), estas estrategias requieren a menudo la verificación y las modificaciones necesarias para hacer que la metodología se adapte a las circunstancias de la EPS y el mercado. Dentro de las BPG, han sido establecidas para el cumplimiento de los objetivos los siguientes

i. Un fuerte compromiso de la Dirección frente al Balanced Scorecard.
ii. Desarrollo de procesos para transformar estrategias en Balanced Scorecard.
iii. Procesos funcionales cruzados para mover la estrategia hacia abajo en los niveles inferiores de la organización.

NORMATIVIDAD

De conformidad con la normatividad, el área de planeación presenta para la investigación, indagación y consolidación de la normatividad relacionada con la planeación estratégica de la entidad, las siguientes normas:

Norma ISO 9001:2015
•Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización. ICONTEC
Norma Técnica 19011
•Esta Norma Internacional brinda las Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de las organizaciones. ICONTEC
Norma 14001
•Política cero Papel
Circular Externa No.004 De 2018
•Superintendencia Nacional De Salud- Lineamientos Para Implementar El CCBG

BIBLIOGRAFÍA

Cadalzo-Díaz, Y., Becerra-Alonso, M. J., Albojaire- SantamarÃ\-a, M., & LÃ³pez-DÃ\-az, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Vaccimonitor*, *25*, 0-0.

David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC

de Velasco, J. A. P. F. (2007). *Gestión por procesos*. ESIC. https://books.google.com.co/books?id=jVOoK9rWGJgC

Gómez, Á. C. (1992). *Administración de la empresa*. Ed. Univ. Estatal a Distancia. https://books.google.com.co/books?id=dKxyKXJAJHoC

Hernández. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. Euned. https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC

Hernández, J. R. G. (2012a). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Alfaomega. https://books.google.com.co/books?id=q0qNnQEACAAJ

Hernández, J. R. G. (2012b). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Alfaomega. https://books.google.com.co/books?id=q0qNnQEACAAJ

Lerma. (2012). *Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales—Guía Práctica* (1ª edicion edition (October 10, 2012)). Alfaomega Grupo Editor s.a. de c.v.

Yamid, B. C. J., P, F. R. M., & A, V. C. H. (2014). *Procesos y procedimientos (PyP) en una E.S.E de primer nivel en Boyacá: Manual de PyP*. Editorial Académica Española. https://books.google.com.co/books?id=pVjvoAEACAAJ

Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia. https://books.google.com.co/books?id=FgT2DwAAQBAJ

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	ITEM	CAMBIO REALIZADO	JUSTIFICACIÓN	FECHA
1	Todos	Elaboración del documento	Elaboración del documento	15/11/2022
2	Todos	Actualización del documento	Actualización del documento	20/02/2023

	REALIZÓ/MODIFICÓ	REVISÓ	APROBÓ
NOMBRE	YINETH RODRIGUEZ CAMARGO	MANUEL AHUMADA RODRIGUEZ	ERIKA AHUMADA RODRIGUEZ
CARGO	Líder de proyectos	Asesor externo	Presidente
NOMBRE		JOHANA MOLANO	
CARGO		Jefe de planeación y calidad	