

DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DASHBOARD PARA EL SEGUIMIENTO Y
CONTROL DE INDICADORES EN OFICINAS DE NUEVA EPS

Autores:

DIEGO ALEJANDRO PARRA MORENO CÓDIGO 1712010083

JUAN DAVID VELEZ HERRERA CÓDIGO 1712010618

ESTEBAN SALAMANCA VAZQUEZ CÓDIGO 1712010179

ANDRES GERARDO FANDIÑO PINZON CÓDIGO 1712010736

Asesor:

MSC GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2018

TABLA DE CONTENIDO

2.	Título del proyecto.....	3
3.	Resumen.....	3
3.1	Español.....	3
3.2	Ingles.....	4
4.	Tema	4
4.1	Dedicación	5
5.	Problema	6
6.	Justificación	7
7.	Marco Contextual.....	9
8.	Marco Conceptual.....	10
9.	Estado del Arte.....	14
9.1	Marco Legal	18
10.	Fundamentación del Proyecto	19
10.1	Objetivo General	19
10.2	Objetivo Específicos, actividades y Cronograma	20
10.3	Metodología	23
9.3.1	Valoración de la situación.	23
9.3.2	Determinación de los objetivos.	24
9.3.3	Producción de un plan de proyecto.	25
9.3.4	Comprensión de los datos.....	25
9.3.5	Descripción de los Datos.	26
9.3.6	Exploración de Datos.	28
9.3.7	Verificación de calidad de datos.	30
9.3.8	Preparación de los datos.....	30
9.3.9	Modelos de Gráficos	32
9.3.10	Construcción del modelo Alertas.	33
10.4	Presupuesto General del Proyecto.....	33
10.5	Plan de adquisiciones	33
10.5	Plan de interesados.....	35
10.6	Plan de riesgos	36
10.7	Viabilidad financiera.....	37
10.8	Conclusiones y recomendaciones	39
11.	Bibliografía y Referencias Bibliográficas.....	40

2. Título del proyecto

Definición e implementación de DASHBOARD para seguimiento y control a indicadores de gestión de las Oficinas de Atención al Afiliado (O.A.A.) en Nueva EPS, que apoye la toma de decisiones y enfoque las estrategias planteadas para mejoramiento en atención de afiliados.

3. Resumen

3.1 Español

Como indica el autor Elósegui (2014), Dashboard, “Es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos de negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa.”, como se puede ver en la descripción, la implementación de esta herramienta busca entregar a los diferentes niveles de la compañía el resultado de los indicadores claves de rendimiento o KPI (Key Performance Indicators); en nueva EPS se está ajustando el proceso de medición de las oficinas a partir de la implementación de una nueva herramienta de control llamada DIGITURNO 5 y herramientas de gestión que buscan centralizar la información de las 127 oficinas que se tienen a nivel nacional en régimen contributivo y subsidiado.

Adicionalmente la compañía está en el proceso de implementación de modelo integral de servicio, que cambio la forma de atención en las oficinas y replanteo los indicadores, buscando mejorar el tiempo de espera y atención a los afiliados así como el cumplimiento a

los indicadores propuestos por que mejora el tiempo de gestión asociado a la atención de los afiliados.

La implementación del DASHBOARD busca que en los niveles jerárquicos de la compañía, así como los coordinadores de las oficinas puedan evaluar en línea los resultados de los indicadores y tomar decisiones al identificar desviaciones en el proceso de atención y cumplir las metas de los indicadores propuestos.

3.2 Ingles

As indicated by the author Elósegui (2014), Dashboard, "It is a graphic representation of the main indicators (KPI) that intervene in the achievement of business objectives, and is aimed at making decisions to optimize the strategy of the company . ", As can be seen in the description, the implementation of this tool seeks to deliver to the different levels of the company the result of key performance indicators or KPI (Key Performance Indicators); in new EPS the process of measuring the offices is being adjusted from the implementation of a new control tool called DIGITURNO 5 and management tools that seek to centralize the information of the 127 offices that have a national level in contributory regime and subsidized

Additionally, the company is in the process of implementing an integral service model, which changed the form of attention in the offices and redefined the indicators, seeking to improve the waiting time and attention to the affiliates as well as compliance with the proposed indicators. improves the management time associated with the attention of the affiliates.

The implementation of the DASHBOARD seeks that at the hierarchical levels of the company, as well as the office coordinators, they can evaluate the results of the indicators online and make decisions by identifying deviations in the process of attention and meeting the goals of the proposed indicators.

4. Tema

El proyecto busca entregar a la compañía Nueva EPS, el resultado de los indicadores de gestión de la promesa de valor a sus afiliados en cuanto a tiempos de espera en las oficinas, respuesta a solicitudes radicadas al área de salud, trámites administrativos y respuesta

oportuna a PQRs por tanto el DASHBOARD permitirá mejorar en la organización en cuanto a:

- La percepción que tienen los afiliados de la NUEVA EPS, la cual se encuentra en el top 5 de las empresas prestadoras de salud con menor eficiencia en la solución de PQRs dentro de las promesas definidas.
- El mejoramiento en atención de afiliados en las oficinas.
- Evitar a futuro sanciones económicas por el no cumplimiento de los indicadores exigidos por los entes de control.
- Mejorar el tiempo de respuesta de las diferentes áreas, porque se pueden gestionar estrategias según la información.
- Tener una visión en línea de los indicadores de gestión.

4.1 Dedicación

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórico	Indicadores y Mediciones	30 %
	Herramientas Diseño	
	Informes	
	Modelos Gráficos	
	Bases de Datos	
	Integración de Bases de Datos	
	Estandarización y Normalización de Bases de Datos.	
Diseño del Proyecto	Definición de Indicadores	40 %
	Diseño de Tablas de Consulta	
	Diseño de Pantallas y Modelos Gráficos	
	Diseño de Tablas	
	Definición de Perfiles	
Desarrollo	Prototipo / Piloto	30 %
	Pruebas de Tablas	

	Ambiente de Producción	
--	------------------------	--

5. Problema

La NUEVA EPS tiene una gran problemática que se viene trabajando con referencia a la obtención de la información de las bases de datos que se usara para alimentar el DASHBOARD, la información ya se encuentra definida y son utilizados en diferentes reportes con los cuales hacen control de los indicadores; el procesamiento de la información así como la visualización se hace tediosa porque se ve en diferentes informes administrados por varias personas del área por lo que la administración, seguimiento y visualización no es unificada, con el DASHBOARD se busca que esta información se pueda administrar y visualizar de forma más eficiente con la estandarización de informes, pantallas y niveles jerárquicos.

El tener la información de los indicadores unificados, así como la visualización de los mismos en esta herramienta apoyará la agilidad en la evaluación y control de indicadores y por ende será una herramienta de importancia para la administración y cumplimiento de las metas propuestas en la gerencia de servicio al cliente y la satisfacción de los afiliados.

La primera aplicación para alimentar el DASHBOARD se conoce como “Integral” básicamente es la encargada de la creación, recepción y gestión de las PQR, radicaciones de servicios de salud y trámites administrativos que llegan por parte de los afiliados de la organización Nueva EPS, esta herramienta es utilizada por asesores de servicio lo cuales son los encargados de recibir las solicitudes de los clientes tanto por medio presencial, como por medio digital, call center, entidades gubernamentales y canales no presenciales, de este proceso se encarga un gerente nacional de servicio al cliente el cual está a cargo de este proceso.

La segunda aplicación que se utilizara para alimentar la herramienta DASHBOARD y que complementara la información de indicadores en la misma se llama Digiturno 5, por medio de esta herramienta se puede determinar tiempos de espera y gestión de atención de los usuarios en sala para la atención en sus radicaciones en las oficinas de atención al cliente de la EPS.

6. Justificación

NUEVA EPS hace presencia a nivel nacional en los 1.120 municipios y se encargan de la atención de 4.300.000 (cuatro millones tres cientos mil) personas tanto en régimen contributivo y subsidiado, adicionalmente está incursionando en los planes complementarios de atención en salud.

La compañía se constituye como respuesta al informe del CONPES sobre la situación de la EPS del Instituto de Seguros Sociales (ISS). El primero de agosto de 2008 NUEVA EPS inició operaciones con los afiliados del ISS que fueron trasladados a la compañía. Luego de diez años de trabajo en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS) ha adquirido nuevos usuarios convirtiéndose en la segunda EPS más grande del país y la primera en cobertura al tener presencia en más 1120 municipios.

Para atención administrativa en oficinas hace presencia en 94 municipios con un total de 127 oficinas en 31 de los 32 departamentos de Colombia, en las 127 oficinas pueden realizar diferentes tramites como son administrativas y autorizaciones en salud, para la atención de las oficinas se cuenta con 485 asesores los cuales manejan para la atención la herramienta DIGITURNO la cual tuvo una actualización pasando a DIGITURNO 5, herramienta que permite controlar las 127 oficinas centralizadas a diferencia de la versión anterior que manejaba un servidor por cada una, adicional a lo anterior la EPS implemento hace dos años

un nuevo modelo de atención en servicio apoyado en estos cambios tecnológicos que ayudaron a mejoramiento de los indicadores de atención.

En 2017 sigue en el proceso de ajuste al proceso de atención implementando un modelo integral de atención y nueva tecnología como atriles para la autogestión de turnos por parte de los afiliados labor que realizaba anteriormente un informador el cual retrasaba el tiempo de ingreso a sala, lo anterior ayuda a disminuir el tiempo de ingreso para atención de afiliados y aumento de la capacidad de las oficinas ya que el total de los asesores.

Teniendo en cuenta estos ajustes se realizó la revisión de indicadores alineados a la perspectiva de indicadores TOPS de la compañía que buscan que todos los niveles de la compañía trabajen en el cumplimiento de los KPI de las OAA (Oficinas de Atención al Afiliado), debido a la necesidad de transferir a los diferentes niveles los resultados de los indicadores y realizar seguimiento en línea a los indicadores, se busca realizar un DASHBOARD que contenga estos KPI consultables y visibles de forma gráfica para un rápido entendimiento y que soporte la operación diaria para apoyar la atención de las diversas oficinas y propender por el cumplimiento de los indicadores.

Adicionalmente el DASHBOARD sirve como un sistema de apoyo que permite tener información de indicadores de gestión de atención de afiliados, cumplimiento de promesa de autorización de servicios de salud y respuesta a PQRS que radican los afiliados apoyara el resultado a las preguntas de negocio que se enuncian a continuación:

- ¿Se cumple la promesa de servicio de tiempo de espera máximo de 15 minutos en sala para atención de los afiliados que van a las oficinas?

- ¿Se cumple el indicador que dice que el 90% de los afiliados deben esperar en sala para ser atendido máximo 15 minutos?
- ¿Cuál es el cumplimiento del indicador de respuesta a derechos de petición que dice que los derechos de petición deben ser respondidos máximo en 15 días para no incurrir en silencio administrativo y posible sanción por parte de los entes de control?
- ¿Se cumple el indicador de autorizaciones para la programación de cirugía que es de 30 días como promesa de valor para los afiliados, este indicador se cumple?
- ¿La promesa de valor para la entrega de medicamentos de alto costo o NOPOS es de 5 días, se está cumpliendo con este indicador?

7. Marco Contextual

NUEVA EPS es una Sociedad Anónima constituida mediante la escritura pública No. 753 del 22 de marzo de 2007, que surge como Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo a través de la Resolución No. 371 del 3 de abril de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud.

MISIÓN

Trabajamos constantemente por asegurar y gestionar la protección integral de la salud¹ de nuestros afiliados.

VISIÓN

Ser reconocidos como la EPS líder en el aseguramiento y la protección integral de la salud¹ de nuestros afiliados y en la implementación de modelos exitosos e innovadores de gestión; construyendo sinergias con clientes y proveedores, asegurando la excelencia operacional, con colaboradores comprometidos y generando valor a los accionistas y la sociedad..

NUEVA EPS está conformada por sus accionistas (Cafam, Colsubsidio, Compensar y Comfenalco Valle que poseen 50% + 1 acción y el gobierno nacional a través de Positiva

Compañía de Seguros con el 50% -1 acción), es la compañía numero 12 a nivel nacional según la revista dinero y administra entre 6 y 7 billones de pesos al año de la salud.

8. Marco Conceptual

En la actualidad la información para las compañías es el activo más importante, teniendo en cuenta que a partir de un manejo adecuado y exploración de la misma se puede obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas.

Fundamentar las decisiones en el análisis de la información y tener una estrategia de la información ayuda a que los resultados obtenidos sean enfocados en los objetivos propuestos y ayuden al cumplimiento de indicadores que deben estar alineados a los objetivos organizacionales, como se indica la dinámica de las empresas nos obligan que los sistemas de información y los resultados que obtengamos del análisis de los datos obtenidos apoyen la operación diaria y entreguen a las empresas una visión más clara del negocio y den una perspectiva para la toma de decisiones.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso (Silva, *Sine die*).

Actualmente, las empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades internas operativas, logísticas (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera, en la identificación de los principales problemas

y cuellos de botella que se presentan en los procesos y que perjudican el funcionamiento y cumplimiento de metas en la compañía (Silva, *sine die*).

*Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional (Gestión Efectiva de Emprendimiento Social, Inter American citado por Silva, *sine die*).*

Según Silva (*Sine die*), para la creación e identificación de indicadores de gestión se deben de tener en cuenta los siguientes requisitos y elementos:

- Simplicidad: Capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Validez en el tiempo: propiedad de ser permanente en un periodo deseado.
- Adecuación: corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Reflejar la magnitud del hecho analizado y presenta la desviación real del nivel deseado.
- Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionaselas los recursos y formación necesarios para su ejecución.

- Oportunidad: es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Por otra parte, según Jiménez (2003), la definición de *buena calidad* de los servicios de salud es difícil y ha sido objeto de muchos acercamientos. Adicional, indica que la dificultad radica principalmente en que la calidad es un atributo del que cada persona tiene su propia concepción pues depende directamente de intereses, costumbres y nivel educacional entre otros factores.

Con base a lo anterior, el punto de vista del paciente, es un buen ejemplo para el caso de definición de buena calidad, pues para algunos una consulta médica de buena calidad debe ser breve y dirigirse directamente al punto problemático, mientras que para otros la entrevista médica sólo será satisfactoria si el médico destina una buena parte de su tiempo a oír los pormenores de la naturaleza, historia y características de los síntomas que aquejan al paciente (Jimenez, 2003).

“Desde el punto de vista de los gestores o administradores de la atención médica, la calidad con que se brinda un servicio de salud no puede separarse de la eficiencia, puesto que si no se tienen en cuenta el ahorro necesario de los recursos disponibles, el alcance de los servicios será menor que el supuestamente posible” (Jimenez, 2003). Por otra parte es relevante resaltar el concepto de Jimenez (2003), el cual indica que la *“medición de la calidad y la eficiencia de un servicio de salud es una tarea compleja ya que, además de la complejidad intrínseca que conlleva la medición de conceptos abstractos, no pueden ignorarse la variedad de intereses que pueden influir en una evaluación de ese tipo”*.

En los sistemas públicos y gratuitos el estado financia los servicios de salud y es el mayor interesado en que éstos sean brindados con calidad y eficiencia. La falta de control y evaluación de estos dos atributos en los servicios de salud se reflejará a la larga en una disminución de las posibilidades reales para brindar todos los servicios sociales (Jimenez, 2003).

Por otro lado, la medición de conceptos abstractos como calidad y eficiencia de los servicios de salud, necesita de una operacionalización cuantitativa que permita comparaciones en el tiempo y en el espacio y la determinación de patrones que consientan la identificación de fallos o logros (Jimenez, 2003).

De acuerdo a lo anterior, este proyecto se enfoca en tres aspectos claves: procesos definidos, competencias humanas y tecnología, las cuales al ser armonizadas y articuladas garantizan el óptimo funcionamiento de la compañía y así generar entregas de información concreta para la realizar los correspondientes análisis, interpretaciones y toma de decisiones, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante tener claro el nivel de madurez de la compañía en cuanto al manejo de la información ya que este tipo de proyectos no se pueden implementar si no existe claridad en los procesos, procedimientos, infraestructura, el capital humano y la cultura organizacional, dado que estos aspectos dan a lugar de un manejo adecuado de los diversos recursos necesarios para impulsar el proyecto.

De igual manera, para el establecimiento e implementación de indicadores se requiere contar con herramientas tecnológicas que permitan la consolidación, sistematización y mantenimiento de la información para que esta sea trasformada a indicadores.

Dashboard es un software de visualización de datos que le permitirá a la Nueva EPS crear y exportar cuadros de mandos interactivos desde hojas de cálculo de Excel u otros orígenes de datos externos. Estos cuadros de mandos incluyen varios componentes, como gráficos, indicadores y cuadrantes, que están unidos a orígenes de datos. Los componentes muestran los datos de manera compacta y visual (SAP, 2014).

La implementación de este sistema fortalecerá la toma de decisiones que optimicen la estrategia de la Nueva EPS, sin embargo, es relevante señalar que este sistema no aportará en la definición de la acción correctora concreta, si no que por el contrario el Dashboard estará enfocado a realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a lo largo del año, permitiendo así contar con una foto fija de los principales indicadores seleccionados. De igual manera el Dashboard reconocerá el origen de los datos positivos o negativos detectados, lo que permitirá tomar una decisión al respecto (Elósegui, 2014), y permite la visualización de tal forma que sean de fácil comprensión para los diferentes actores de organización.

9. Estado del Arte

Sistema de gestión visual para gestionar los recursos

En el año 2016 en Laboratorio de fabricación avanzada del Centro de Tecnología de Stellenbosch (STC-LAM), se tomó la decisión de implementar un sistema que reúne datos de planta de producción y el análisis de estos en un tablero de control que permita tomar decisiones y factores de trabajo a futuro, dichos resultados fueron evaluados y comprobados para demostrar su efectividad.

Desde su implementación en la organización se tomó en cuenta la siguiente premisa La gestión visual es un sistema de gestión que intenta mejorar el rendimiento de una

organización mediante estímulos visuales. Estos estímulos visuales transmiten información importante de la organización de un vistazo, lo que ayuda a transmitir información relevante y fácil de entender en contexto. Este enfoque de gestión se basa en la actuación sobre la información presentada para lograr la transparencia del proceso organizacional.

De lo anterior se concluye que se desarrolló un nuevo sistema de gestión visual utilizando programas de código abierto y se mostró información a partir de los datos recopilados. Con la visión habilitadora de Lee et al. (2014), se desarrolló un sistema de gestión visual que es capaz de recibir datos y procesarlos generando información predictiva inteligente que mejoraría la transparencia y productividad del proceso. La herramienta de gestión visual se desarrolló para mostrar la prueba del concepto y se implementó dentro del STC-LAM. La herramienta utilizó Appsheet para recopilar datos, Hojas de cálculo de Google como la base de datos y la plataforma de procesamiento, y Freeboard para mostrar la información procesada. Todas estas plataformas son herramientas gratuitas, de código abierto y en línea. El tablero en línea mostró importantes KPI de fabricación colectivamente para mejorar la transparencia y la productividad en el taller. Este sistema se centró en los aspectos de control y programación dentro de una empresa de fabricación para permitir una mejor gestión de recursos y, por lo tanto, una mejora general de la gestión a través de la transparencia del proceso. Se discutió una mejor gestión de los recursos con respecto a los procesos de producción junto con el trabajo futuro.

“Implementación de tableros de control (indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura”

En la empresa automotriz: “Johnson describe Controles” el proyecto que han adoptado en la empresa viene de diversas estrategias para incrementar la calidad en sus

procesos. Hoy en día no se es competitivo si no se cumple con los conceptos de: calidad, producción adecuada, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología y muchos otros conceptos que para la organización Johnson son importantes para el Control de los indicadores de productividad. También esta oportunidad de tener esta información permite fijar los puntos a trabajar en tiempo real y así mismo controlar los resultados de más cuidado.

Con el fin de poder utilizar dichos objetivos en los tableros de control en el manejo de indicadores. El uso de los tableros de control se realizara por semana. El trabajo se desarrolló en JavaScript, ASP y HTML.

Del comportamiento de los indicadores a evaluar. Esta estrategia implementada mejoró la forma de tomar decisiones respecto a fracasos en el logro de objetivos mostrados siguiente.

Se obtuvieron los siguientes resultados.

- Reporte de fallos
- Reporte de comparación de indicadores de calidad
- Reportes de Excel que permite la identificación de fallas y simulaciones a futuro con diferentes cambios en la producción.

Por lo anterior se pudo asegurar que se han cumplido con los objetivos planteados, en vista de que no solo se tiene la respuesta de inmediato en el manejo de indicadores, sino que además se tiene en el lugar en que se encuentre el jefe de Mejora Continua dando la posibilidad de la toma de decisiones sin demora.

Impacto de un tablero de evaluación de la calidad en la revisión integral del desempeño del farmacéutico.

El impacto de un panel de evaluación de calidad e individualizado

Retroalimentación del desempeño del farmacéutico sobre el cumplimiento de la verificación del pedido implantada y el mismo fue evaluada.

Al momento de realizar el proyecto de dashboard los resultados fueron los siguientes.

- Hubo un aumento significativo en la tasa de adherencia general postintervención (90.1% versus 91.9%, $p = 0.040$).
- Entre los 34 farmacéuticos quienes participaron, el porcentaje de farmacéuticos con al menos 90% la adherencia general aumentó pos intervención (52.9% versus 70.6%, $p = 0.103$).
- El tiempo de verificación fue similar antes y después de la intervención del estudio (mediana, 6,0 minutos, rango intercuartílico, 3-13 minutos). La tasa de documentación para órdenes no adherentes aumentó significativamente después de la intervención (57.1% versus 68.5%, $p = 0.019$).

La implementación del tablero de evaluación de calidad, sesiones educativas y comentarios de rendimiento individualizados de manera significativa mejora de la adherencia de verificación de orden del farmacéutico a la entidad derivada, pautas y políticas relacionadas con la medicación y la documentación tasa de órdenes no adherentes.

Requisitos de un Dashboard orientado a metas un caso de estudio

Este documento tiene como objetivo presentar un dashboard de inteligencia de negocio con un enfoque orientado a metas. Fue desarrollado un caso de estudio

tomando como contexto del análisis una universidad cubana. Los requisitos del Dashboard utilizan aspectos del modelado social y el lenguaje i*. Los modelos obtenidos permitieron analizar las metas, tareas y recursos necesarios para cumplir los requisitos del Dashboard, así como para alinear las métricas del Dashboard con las metas del decisor. El Dashboard resultante permitió visualizar y monitorear el desempeño de los estudiantes para el apoyo a la toma de decisiones a un nivel táctico. La contribución de este trabajo es el empleo del enfoque orientado a metas para el modelado de los requisitos y la extracción de las métricas de un Dashboard alineadas con las metas de los decisores.

9.1 Marco Legal

El SGSSS (Sistema General de Seguridad social) ha tenido diferentes cambios desde su inicio con la ley 6 de 1945 y la ley 90 de 1946 con la cual se fundó el ISS (Instituto de Seguros Sociales) el cual se creó a partir del consenso de diversos actores; el fin que se buscó desde su fundación era promover en la población una mayor cobertura en temas de seguridad social que abarco riesgos profesionales, pensiones y salud.

El seguro social se enfocó en el tema de salud con aportes tanto de empresarios y trabajadores con lo cual el sistema fue convirtiéndose en auto sustentable desde la teoría lo que no ocurrió, lo anterior generó insatisfacción y malos indicadores de gestión del sistema; debido a la problemática presentada por la centralización del sistema en un solo actor y los malos resultados se creó la ley 100 de 1993 con la cual se buscaba crear nuevas empresas enfocadas en la prestación de los servicios de salud para mejorar la competitividad del sector y aumentar la cobertura a nivel nacional, actores que serían supervisados y controlados por el gobierno, a partir de este enfoque que se crearon las EPS (Empresas Promotoras de Salud) que se encargan de la administración del servicio de salud de la población en Colombia.

A partir de este enfoque el gobierno dedico sus esfuerzos en el seguimiento y control de estas instituciones que a la fecha se denominan como EAPB (Empresas Administradoras de Planes de Beneficios) como es la nueva EPS.

Las EAPB se regulan a partir de entes de control y seguimiento como son el ministerio de protección social y la superintendencia nacional de salud, que se encargan de evaluar la calidad en el servicio a partir de la medición de indicadores que buscan el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos en cuanto a la salud de la población afiliada a dichas entidades, calidad en la atención y oportunidad en la prestación.

Estos indicadores son evaluados por los entes de control a partir de informes entregados y visitas de seguimiento con el cual buscan corroborar los resultados de los diferentes informes presentados por las EAPB, estos indicadores se manejan en reportes como PAMEC (Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad) el cual se enfoca en la medición de indicadores y planes de mejoramiento basados en los resultados de la calidad esperada. Adicionalmente se encuentran los indicadores de atención que maneja el Observatorio de Calidad en salud que maneja los indicadores sobre la calidad de la atención en salud en Colombia de los que se puede destacar la TASA DE SATISFACCION GLOBAL que abarca la satisfacción de los afiliados en la atención administrativa o de las oficinas relacionadas en el proyecto propuesto.

10. Fundamentación del Proyecto

10.1 Objetivo General

Identificar y establecer indicadores de seguimiento, control y gestión para las oficinas de atención al afiliado (OAA) de nueva EPS, a través de la implementación de software Dashboard.

10.2 Objetivo Específicos, actividades y Cronograma

Objetivo Específico No. 1							
Definir los indicadores que se van a implementar en el Dashboard.							
Alcance							
<p>Los indicadores son parte fundamental de los proyectos debido a que nos ayudan a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y se definen como “Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de un proceso, una empresa o una unidad de gestión, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual tomar acciones correctivas o preventivas según el caso”ⁱ</p> <p>Por lo anterior la importancia de evaluar y definir los indicadores, está fundamentada en entregar a la compañía un Dashboard que ayude a medir los indicadores de una actividad crítica e importante que tenga resultados cuantificables, comparables, ayuden a definir su evolución, confiables, fáciles de establecer, mantener y utilizar, además compatibles con los indicadores del sistema de información de la empresa.</p> <p>Por lo anterior estos indicadores se basan en los procesos de atención y gestión que realizan los asesores de las oficinas a nivel nacional y buscan el cumplimiento de objetivos estratégicos como son la satisfacción general de los afiliados a la compañía fundamentados en el cumplimiento de los objetivos o promesas de servicio propuestas.</p>							
Productos							
Los indicadores tienen como objetivo ser medidos en el tiempo y deben ser conocidos por los diferentes niveles de la compañía para lo cual se realizara las hojas de vida de los indicadores							
Actividades							
No	Descripción	Cronograma					
		M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	Definir Procesos a Medir	X					
2	Reunión con los dueños de proceso e información.	X					
3	Definición de indicadores finales.	X					

4	Entrega de Tabla de Indicadores para aprobación.		X				
5	Creación de Ficha técnica de Indicadores.		X				
6	Entrega fichas técnicas indicadores para aprobación.		X				

Objetivo Específico No. 2							
Diseñar los informes que evaluarán los diferentes cargos de la compañía, así como los niveles de medición de los informes (regional, zonal, oficinas y asesores)							
Alcance							
El diseño de los informes está enfocado en la definición, planteamiento y estructura de entrega de los resultados dados en las fichas técnicas de los indicadores, que niveles se van a tener en cuenta la visualización de la misma, como se indicaba el Dashboard busca la optimización de la información a la compañía en cuanto a los indicadores y esta definición ayuda a que los usuarios finales entiendan de una manera más fácil el resultado de indicadores así como la interpretación de los resultados.							
Productos							
Para este punto se tiene los diseños finales propuestos y aprobados de visualización de resultados de indicadores medidos.							
Actividades							
N o	Descripción	Cronograma					
		M3	M4	M5	M6	M7	M8
1	Evaluación de las fichas técnicas de indicadores aprobados para visualizar en Dashboard	X					
2	Reunión con dueños de proceso para definición de esquemas de Dashboard.	X					
3	Diseño preliminar de esquemas de navegación de Dashboard		X				
4	Evaluación de esquemas por dueños de proceso y usuarios finales.		X				

5	Ajuste a retroalimentación de esquemas y presentación final.		X				
6	Esquema final de Dashboard			X			

Objetivo Específico No. 3							
Definir e implementar alertas de indicadores a partir de los límites esperados y definidos.							
Alcance							
Las alertas de indicadores tienen como fin apoyar el seguimiento al resultado de indicadores y operación diaria, a partir de los resultados del Dashboard se generen alertas y emita correos y SMS que apoyen el cumplimiento de indicadores propuestos.							
Productos							
Las alertas se crean para disparar correos electrónicos y SMS según los niveles definidos para cada indicador de gestión y busca enviar a los diferentes responsables una alerta que le muestre como está el indicador supera el límite esperado, esta alerta es escalable según el nivel de jerarquía y apoya la operación diaria de gestión.							
Actividades							
N o	Descripción	Cronograma					
		M5	M6	M7	M8	M9	M10
1	Definición de límites de indicadores para alertas	X					
2	Definición de responsables según los límites de indicadores definidos.	X					
3	Definición de tablas de alertas, Correos y SMS a emitir por proceso y oficina.	X					
4	Prueba esquema de alertas		X				
5	Presentación esquema de alertas para aprobación.		X				
6	Prueba esquema alertas			X			
7	Salida a esquema de alertas.			X			

10.3 Metodología

9.3.1 Valoración de la situación.

Para realizar el proyecto es importante evaluar diferentes aspectos que determinaran la viabilidad del manejo e implementación de Dashboard y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Personal: La EPS cuenta con diferentes procesos al interior relacionados con el manejo de información y ajuste a las bases de datos lo cual ayuda a que el conocimiento sea más profundo, como se indicaba anteriormente ha implementado para los diferentes colaboradores estudios y profundización en manejo de información y herramientas como EXCEL, ACCES, SQL y más allá viene implementado grandes proyectos en BIG DATA e INTELIGENCIA DE NEGOCIOS que da mayor conocimiento a la hora de manejo de DASHBOARD del proyecto, se debe establecer el grupo interdisciplinario para dar inicio al proyecto inicialmente con los profesionales entre los que encontramos, Ingenieros Industriales y de sistemas, con especialización en Inteligencia de negocios y manejo de información.

Datos: La EPS en este momento según la evaluación realizada y teniendo en cuenta las características definidas en el artículo titulado “Por qué debes conocer el nivel de madurez del Business Intelligence de tu empresa”, está en la fase denominada NIVEL INTEGRAR porque se está pasando de una gestión de información individual a la estructuración de información que soporta la toma de decisiones y permite la interacción de las diferentes áreas, aunque a la fecha se posee información aislada esta viene siendo estructurada en el gobierno de datos y puesta a disposición de las diferentes áreas de la compañía desde la herramienta OBIEE que ayuda a la toma de decisiones; En cuanto a procesos están siendo

documentados por cada área con el acompañamiento del área de Unidad de Análisis de Riesgo para que dicha información este estructurada y cumpla con la alineación a los macro procesos de la estructura organizacional.

Siguiendo con los diferentes aspectos mencionados en el artículo, se encuentra la centralización de información la cual se maneja en unas bases de datos administradas por tecnología y estructuradas con las diferentes áreas respondiendo a los objetivos organizacionales, siendo base de datos únicas al alcance de quien las requiera y de una única versión.

En cuanto a la toma de decisiones se puede decir que la compañía está empezando a sustentar la dirección a tomar basado en la gestión de información debido a que ha podido estructurar de una forma ordenada, unificada, correlacionada, calificada y certificada dicha información para que las personas en cada proceso y niveles tácticos de la compañía sustenten sus decisiones en dicha información.

Riesgos: No se evidencia con riesgos inherentes al proyecto debido a que está en la misma línea que lleva la empresa y busca mejorar el conocimiento de los resultados de indicadores, la información está disponible y se puede solicitar el apoyo de las áreas ya que va en la misma dirección en la que va la empresa.

Hardware: Para el análisis de información el hardware es el que se tiene disponible en este momento no es necesario ampliar dicha infraestructura, debido a que ya se ha avanzado como se ha confirmado en OBIEE y diferentes bases de datos ya estructuradas.

9.3.2 Determinación de los objetivos.

Los objetivos se sustentan en todo el proceso de medición y se apoyan en el cumplimiento de promesas de valor que son fundamentales en el cumplimiento de objetivos de calidad y se concreta con las áreas involucradas para que sirva no solo para control de calidad para el cumplimiento a los afiliados sino también como estándares de calidad en gestión de las áreas.

En este proceso se hacen reuniones con las áreas involucradas, se define información necesaria, periodicidad y se construyen las fichas técnicas, información necesarias y los responsables directos de la construcción y seguimiento así como todos los aspectos claves del objetivo principal como los objetivos específicos descritos.

9.3.3 Producción de un plan de proyecto.

En este punto se busca tener la planificación de las diferentes etapas del proyecto, el cual se sustenta en la definición de tareas y dependencias, así como en la diferente información y procesos que intervienen, se tiene una propuesta inicial la cual fue propuesta al principio pero esta se debe estructurar de una mejor forma para conseguir los objetivos de cada parte del proceso y consecución de los objetivos propuestos.

9.3.4 Comprensión de los datos

9.3.4.1 Recopilación de datos iniciales.

Información demográfica: Se tiene disponible la base de datos de afiliados de la EPS que ayuda a determinar las características de población, estratificación, grupos etarios, información socioeconómica, geo localización.

Datos oficinas: La oficina maneja en este momento una base de datos unificada de la cual se puede saber que usuario se acerca a la EPS, la frecuencia, que tipo de servicios requiere, que usuario solicita los servicios, quien lo atiende, horarios y oficinas que visita, así como la geo referencia de la oficina.

Información call center: La información del call center se puede solicitar con la información de usuarios que solicitan y tipos de gestiones que realizan por este medio, maneja una interacción con la base principal de datos lo que ayuda a mejorar la correlación con las otras bases de datos.

Información de quejas: Esta información sirve para determinar si hay usuarios que usan diferentes canales y terminan tramitando sus solicitudes por medio de este tipo de comunicación o por medio externo como es la superintendencia nacional de salud, quejas telefónicas (Línea Atenta)

Información de autorizaciones: Mensualmente se tiene disponible la Base de datos de autorizaciones con la que se puede evaluar el comportamiento de autorizaciones y uso de servicios por parte de los afiliados y el canal que genera dicha autorización.

9.3.5 Descripción de los Datos.

Cantidad de datos: Teniendo en cuenta la información de las diferentes bases de datos podemos sacar un promedio mensual para determinar el volumen que se va a utilizar, desde las oficinas se tiene aproximadamente 600.000 registros mensuales, de autorizaciones 1.5000.000 mensuales, la base de datos de afiliados tiene un total de 8.000.000 de registros pero si se tiene en cuenta solo los activos actuales podríamos hablar de 4.100.000 registros, en cuanto a llamadas del call center podemos tener un promedio de 250.000 registros de

información y 100.000 de autorizaciones, en cuanto a quejas unos 5.000 registros mensuales y transacciones desde portal web 1.200.000 aproximadamente.

Calidad de los datos: La información de DIGITURNO presenta falencias para años 2016 hacia atrás por que no estaba ligada a la de afiliados por lo que se perdió mucha información de georeferencia y demografica, para 2017 con la implementación de la nueva versión se tiene el registro obligatorio de los datos por búsqueda lo que reduce en un 100% la perdida de datos de los afiliados, el call center implemento un nuevo outsourcing lo que ha ayudado a que la información sea más precisa y mejor para el trabajo planteado, autorizaciones así como portal web están ligados a la base principal de afiliados y procesos lo que ayuda a que la calidad de la información sea buena para el propósito esperado, la preocupación recae en los procesos manuales que pueden desvirtuar la información.

Tipos de valores: Hay diversos valores de información, lo más importante es que la llave que corresponde al documento de identidad sea el mismo, en cuanto a la repetición de documentos de identidad se tiene como valor adicional el tipo de documento que se convierte en un diferenciador importante en el proceso de manejo de información y pensando en la migración de datos.

Homologación de datos: Esta proceso de homologación corresponde a un trabajo en conjunto debido a que cada área maneja diferentes tipologías en cuanto a transacciones, al no estar unificadas poder llegar a un criterio que defina si es el mismo tipo de solicitud hace que sea más dispersa la información.

Información llave: Esta información sirve para determinar la usabilidad de los canales y la llave para realizar el objetivo del trabajo, esta información está homologada y concreta en cada una de las bases de datos.

9.3.6 Exploración de Datos.

Realizando revisión de la información de visitas en las oficinas podemos determinar valores estadísticos importantes que nos ayudan a evaluar de una forma más detallada la gestión en las oficinas y determinar la información a usar en el planteamiento de los indicadores definidos.

En este punto la exploración nos sirve para valorar de una manera más profunda las bases de datos, la información contenida en ellas y como se utilizara en la implementación del Dashboard, cual es trivial y cual es realmente importante, que información tiene perdida de datos importantes y como se debe homologar para tener confiabilidad sobre la misma.

En el proceso de exploración se trabaja principalmente cuatro bases de datos las cuales comprenden la información de las oficinas, autorizaciones, puntos de apoyo y PQRs que son de Integral.

Toda esta información sirve para determinar el cumplimiento de promesas de valor en cuanto a tiempos de gestión en los procesos.

De la información de DIGITURNO 5 inherente a Oficinas, se tienen las tendencias de uso de las oficinas en diferentes niveles y se extraen diferentes informes como los que se muestran a continuación donde se pueden analizar tendencias, indicadores de gestión, tipos transaccionales.

INFORME DE GESTIÓN EN OFICINAS
COORDINACION NACIONAL DE OAA



INDICADORES REGIONAL

RÉGIMEN CONTRIBUTIVO

RÉGIMEN SUBSIDIADO

INDICADORES		TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA (Meta:15 Min)							
2018		2017				2017			
REGIONAL / ZONAL / OFICINA	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	
REGIONAL BOGOTA	0:13:21	0:13:43	0:12:53	0:11:57	0:23:36	0:27:06	0:25:05	0:26:13	
REGIONAL CENTRO ORIENTE	0:31:19	0:47:01	0:51:17	0:30:40	0:45:21	0:40:00	0:47:20	0:32:58	
REGIONAL EJE CAFETERO	0:25:09	0:12:46	0:12:54	0:17:21	0:43:58	0:40:12	0:37:40	0:36:51	
REGIONAL NOR OCCIDENTE	0:20:49	0:15:29	0:14:01	0:11:59	0:16:45	0:27:03	0:41:17	0:31:43	
REGIONAL NOR ORIENTE	0:40:22	0:24:42	0:24:22	0:24:05	0:35:38	0:35:32	0:34:01	0:24:35	
REGIONAL NORTE	0:32:35	0:27:58	0:25:51	0:23:51	0:32:17	0:37:34	0:38:27	0:34:32	
REGIONAL SUR OCCIDENTE	0:28:39	0:24:43	0:26:32	0:23:48	0:43:52	1:06:42	0:52:11	1:02:47	
Total general	0:25:40	0:22:26	0:22:34	0:19:26	0:32:29	0:38:47	0:38:44	0:36:00	

% AFILIADOS ANTES DE 15 MINUTOS (Meta: 90 %)									
2018		2017				2017			
REGIONAL / ZONAL / OFICINA	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	
REGIONAL BOGOTA	68%	69%	70%	74%	54%	51%	50%	48%	
REGIONAL CENTRO ORIENTE	47%	45%	38%	46%	40%	47%	44%	50%	
REGIONAL EJE CAFETERO	60%	73%	73%	68%	34%	36%	38%	44%	
REGIONAL NOR OCCIDENTE	64%	70%	71%	75%	73%	51%	35%	46%	
REGIONAL NOR ORIENTE	44%	56%	55%	56%	50%	48%	46%	54%	
REGIONAL NORTE	44%	54%	58%	60%	53%	58%	50%	52%	
REGIONAL SUR OCCIDENTE	44%	54%	50%	59%	32%	26%	27%	22%	
Total general	54%	61%	60%	64%	50%	45%	41%	44%	

VISITAS A OAA									
2018		2017				2017			
REGIONAL / ZONAL / OFICINA	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	JUNIO	MAYO	ABRIL	MARZO	
REGIONAL BOGOTA	24.046	110.816	124.261	108.028	104.659	113.926	103.916	127.325	
REGIONAL CENTRO ORIENTE	12.626	60.691	66.904	61.934	57.045	65.259	51.846	63.290	
REGIONAL EJE CAFETERO	12.226	55.254	61.335	53.507	48.136	51.201	45.720	57.627	
REGIONAL NOR OCCIDENTE	19.775	93.573	104.827	93.429	98.032	95.571	86.154	107.157	
REGIONAL NOR ORIENTE	11.480	52.243	56.958	49.420	48.202	50.342	43.710	54.766	
REGIONAL NORTE	12.635	53.895	59.323	54.792	51.635	50.762	45.973	63.050	
REGIONAL SUR OCCIDENTE	23.864	107.424	119.260	103.261	91.774	90.438	75.799	95.742	
Total general	116.652	533.896	592.868	524.371	499.483	517.499	453.118	568.957	

De las otras bases de datos se tiene información que se tiene que trabajaren homologación para que se pueda integrar a la estructura debido a la diferencia que se tiene en cuanto a la tipología e información disponible así como las transacciones que difieren en base en las tablas actuales.

9.3.7 Verificación de calidad de datos.

Datos perdidos: En cuanto a la pérdida de datos se tiene debe evaluar la cantidad de datos que se pueden perder por su diferencia en Bases definidas y el tiempo que se defina a usar en cuanto a la construcción del Dashboard puesto que muestra un histórico de tendencia.

Errores en datos: La información final o tablas de consulta están ligados a bases de datos predefinidas y no están sujetas a manipulación o digitación por parte de personas lo que disminuye la probabilidad de error en la información.

Errores de mediciones: Las mediciones están sujetas a las necesidades de la empresa y ya se tiene una proyección inicial que se viene trabajando de forma individual, en lo que corresponde a la estructuración de uso de canales lo principal es que haya compatibilidad en los datos principales como son tipo de identificación e identificación.

9.3.8 Preparación de los datos

9.3.8.1 Selección de datos.

Selección de los elementos: En esta etapa y teniendo en cuenta el objetivo del proyecto se debe definir que se tendrá en cuenta de los datos de las diferentes Bases pero

únicamente los datos que se determinen en cuanto a la usabilidad en los diferentes indicadores propuestos y seguimiento a los mismos.

Selección de los atributos: En cuanto atributos se busca evaluar el grueso de información por grupo y tipo de atributo no la particularidad, lo que ayuda a que el trabajo se centre en información gruesa y no individual por lo cual los datos sensibles de gestión.

9.3.8.2 Limpieza de datos.

Datos perdidos: La pérdida de datos es inherente a errores de uso de la herramienta en cuanto a tipos de transacciones y errores de las aplicaciones en la operación las cuales se pueden evaluar para determinar el impacto, dicha información puede ser usada parcialmente para definición de usabilidad de los canales y obviar la información de transacciones que no impacta en el cumplimiento del objetivo del trabajo.

Errores en datos: Como se indicó anteriormente los errores en datos son inherentes a la operación y no afectan la medición por lo que se pueden manejar con una pérdida muy pequeña sin afectar el resultado esperado.

9.3.8.3 Construcción de nuevos datos.

Derivación de atributos: Para el caso de construcción de datos solo se tendrá en cuenta posibles marcaciones nuevas columnas que pueden ser homologación de datos como se definió en la exploración de datos ya que no se pueden afectar los registros o generar registros nuevos en las bases de datos actuales ya que afecta la información base con la que se maneja la EPS.

9.3.8.4 Integración de datos.

Adición de atributos: En este caso se quiere realizar adición de atributos en cuanto a la homologación de transacciones para tener una lectura de la información más homogénea y que se pueda analizar con los mismos criterios.

Fusión de datos: A partir de la identificación de los afiliados en todas las bases de datos se busca fusionar información en nuevas tablas donde se tenga una nueva base que ayude a mejorar la consulta y se centre en el objetivo definido en el proyecto de minería de datos.

Formato de datos: Para este paso se trabajara con el formato que tiene la información actual y se evaluara frente al modelo propuesto los ajustes que requiera según la evidencia encontrada.

9.3.9 Modelos de Gráficos

9.3.9.1 Definición de modelos de datos.

Para esta etapa se define las características de los datos disponibles los cuales están sujetos a las transacciones de las oficinas, esta información es el conjunto de datos inherentes a la atención de los afiliados y las transacciones realizadas que tienen en cuenta el tiempo y las promesas de valor definidas.

Para este ejemplo y teniendo en cuenta que se busca definir los clúster de la población se tiene únicamente registros únicos para no sesgar la información por visitas de los afiliados donde se puede tener información repetida de afiliados.

9.3.9.2 Definición de modelos Gráficos.

En este punto se entregan ya los modelos con base en las necesidades expuestas y la estructura de información ya definida y ajustada a las necesidades, esta etapa ya es

concluyente y muestra gráficamente tendencias, resultados en línea y desviaciones de los procesos en los diferentes niveles definidos en el proyecto.

9.3.10 Construcción del modelo Alertas.

El modelo de alertas busca integrar al proceso de seguimiento herramientas tecnológicas de información que apoyen la operación diaria y el resultado final, para esta parte se propone integrar a las tablas alertas que serán enviadas a los diversos niveles de administración en cuanto al cumplimiento de los indicadores propuestos para no esperar a los cierre diarios y mensuales al cumplimiento de los resultados de indicadores.

10.4 Presupuesto General del Proyecto

Presupuesto aproximado en miles de pesos				
Rubro	UPB	Financiación propia	Otra institución (Nueva EPS)	Total
Personal		\$ 3,000,000	\$ 10,000,000	\$ 13,000,000
Equipos			\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Materiales			0	0
Software			\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
Bibliog.			0	0
Viajes			0	0
Total		\$ 3,000,000	\$ 18,000,000	\$ 21,000,000

10.5 Plan de adquisiciones

Como indica el PMBOK, este plan se busca “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o

resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.”

Para este proyecto se tendrá en cuenta:

a) Planificación de gestión de adquisiciones

Apoya la compra de equipos o elementos para la puesta en marcha del proyecto, contratos de ser necesario según los montos definidos por la compañía y se realizará adquisición de todo lo necesario para la implementación del Dashboard

La planificación se dará en cabeza del gerente del proyecto apoyado con áreas de Tecnología y compras encargadas de dar las especificaciones técnicas y conseguir el proveedor, así como el equipo de desarrollo que para este caso es quien provee el sistema DIGITURNO 5 que ya ha apoyado a la EPS en procesos de implementación de desarrollos tecnológicos.

b) Gestión de adquisición

Corresponde al proceso como tal de adquisición de los equipos necesarios para el desarrollo del proyecto que tiene dos áreas participantes, Tecnología apoyada del proveedor externo que se encargan de la parte técnica en cuanto a especificaciones y definición de elementos que se deben adquirir como son software de base de datos, servidor de herramienta que son los únicos elementos que se necesitan para el proyecto y por otra parte el área de compras de la compañía quien es la encargada de contactar los proveedores o realizar la negociación correspondiente con base en los criterios definidos.

c) Control de adquisiciones

Este proceso es netamente encargado al gerente del proyecto quien velara por el cumplimiento de la gestión de compras, así como la evaluación del cumplimiento de los criterios descritos en el plan y realizados en la adquisición, que deben ajustarse a las necesidades expuestas por el proveedor y evaluadas por tecnología.

d) Cierre de adquisiciones

En este punto intervienen los involucrados técnicos y proveedores encargados de dar vía libre al cierre y pago de las mismas, quienes deben realizar la respectiva retroalimentación frente al cumplimiento o no de los requerimientos, en este caso se realiza una evaluación técnica de los elementos y una calificación final el proceso de adquisición donde los involucrados técnicos del proyecto dan su aprobación final para el cierre de la adquisición correspondiente.

10.5 Plan de interesados

En este plan se busca definir todas las áreas involucradas en el proyecto así como los diferentes actores que intervienen en el proyecto, según el PMBOK el plan de los interesados “se utiliza para comprender los requisitos de comunicación y el nivel de compromiso de los interesados a fin de evaluar y adaptarse al nivel de participación de los interesados en las actividades relacionadas con los requisitos.”

En este punto se realizaran reuniones con las diferentes áreas para identificar la participación en la construcción del proyecto, así como el interés de cada área frente al proyecto, se tienen los interesados directos que corresponde al área de servicio al cliente quien es la encargada de evaluar y gestionar la promesa de servicio y la satisfacción de los usuarios, área médica por cumplimiento en respuesta a requerimientos y el área de operaciones quienes tramita todo el tema administrativo.

Otros interesados son los usuarios quienes velan desde las asociaciones de usuarios por el cumplimiento a la calidad de los servicios y a las promesas de valor definidas en la promesa de servicio.

A partir de la definición de interesados se define el nivel de participación de los según su impacto y participación en el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como de la construcción de los indicadores, la definición de las bases de datos a utilizar, la información a usar para centrarse en los objetivos y las promesas de valor esperadas.

Como los involucrados actúan según la etapa del proyecto y como varia su participación, las relaciones entre ellos, medios de comunicación en las diferentes etapas del proyecto deben ser gestionadas desde la dirección del proyecto quien se encarga de definir estas participaciones y como se van involucrando en el proyecto

Toda la documentación del proyecto en cuanto a los interesados es de vital importancia para involucrar de manera efectiva a los interesados, comunicaciones y actas de compromisos, cambios según reuniones y acuerdos definidos en las mismas.

Para el seguimiento del proyecto y el control de interesados se trabajara sobre distintos documentos que apoyaran el cumplimiento de objetivo como son:

- Cronograma de Proyecto
- Cronograma de Reuniones
- Registro de interesados según su participación
- Registro de incidentes y cambios
- Definición de comunicaciones del proyecto

10.6 Plan de riesgos

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.”, lo anterior para este proyecto es la evaluación en cuanto a la problemática que se puede presentar para la obtención de la información para la correcta implementación del proyecto, como el DASHBOARD es una herramienta de visualización de información para este caso de indicadores de gestión la obtención de la información correcta, de conexión a bases de datos es el riesgo más próximo para el no cumplimiento de los objetivos finales, en cuanto al proceso de construcción tiene riesgos en cuanto a involucrar a las áreas encargadas de gestionar o dar respuesta a las diferentes solicitudes.

Para el plan de riesgos se trabajara con los siguientes puntos específicos:

- Planificar la gestión del riesgo
- Identificar los riesgos
- Realizar análisis cualitativo de los riesgos
- Realizar análisis cuantitativo de los riesgos
- Planificar la respuesta de los riesgos
- Controlar los riesgos

Este plan busca Mitigar los riesgos inherentes al proyecto los cuales deben ser trabajados desde el inicio hasta el final para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

10.7 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera está ligada a la gestión de los costos del proyecto, para este caso el proyecto busca optimizar y entregar a las diferentes áreas e interesados en general una

herramienta que simplifique el control y manejo de información que se viene utilizando en las diferentes áreas.

Teniendo en cuenta lo anterior la viabilidad financiera está ligada a la optimización de los diferentes informes que se manejan de forma independiente y por diferentes profesionales que ocupan gran parte de su tiempo desarrollando o entregando esta información, adicionalmente hay un beneficio dado por la optimización y mejora de los resultados de respuesta de las áreas por que ayuda a que se controle de una mejor forma el resultado final de los indicadores, que al final se traducen en mayor control a la promesa de valor y esto beneficia a los afiliados en general por que mejoran su satisfacción frente a la respuesta oportuna de sus requerimientos.

Por lo cual se realiza un análisis costo/beneficio del proyecto que está enfocado en beneficios intangibles para estos casos que pueden ser:

- Mejora la satisfacción del cliente.
- Control de indicadores de gestión más ágil.
- Disminución del tiempo en evaluación de información.
- Optimización de proceso.
- Mejora en toma de decisiones.

La implementación de sistemas de información como el DASHBOARD propuesto, mejora los procesos al interior de la compañía sin necesariamente tener un retorno de la inversión o su retorno se traduce en procesos y controles que no son cuantificables directamente al proyecto en sí, por el contrario se ve relacionado con mejora en temas de satisfacción que a la luz de una empresa como Nueva EPS es de vital importancia para su imagen y competitividad en el mercado.

10.8 Conclusiones y recomendaciones

- El Dashboard ayuda a controlar indicadores por que los unifica y son visibles en línea lo que ayuda a mejorar la toma de decisiones frente al cumplimiento de promesas de valor.
- El Dashboard propuesto para la compañía es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos de cara al usuario, mejorando la satisfacción.
- La relación de costo beneficio del proyecto es alta dada la inversión a realizar y los beneficios a la luz de los procesos.
- La implementación del proyecto tiene un tiempo bajo dado al conocimiento que ya se tiene de las cifras y el trabajo que se viene realizando en las diferentes áreas lo que ayuda a que sea de fácil manejo y óptimo para su puesta en marcha.
- La implementación de Dashboard ayuda a optimizar el trabajo de las áreas ya que mejora la obtención de cifras que debían realizar varias personas.

11. Bibliografía y Referencias Bibliográficas

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del PMBOK® Quinta edición

Elósegui, T. (2014). ¿Qué es y para qué sirve un dashboard?. <http://tristanelosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard/> (último acceso: agosto, 2017).<http://manule08.blogspot.com.co/p/sistema-de-seguridad-social-en-salud-de.html>Jimenez, R. (2003). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. Hospital Clinicoquirúrgico “Hermanos Ameijeiras”, Calle Belascoaín esquina a San Lázaro, Ciudad de La Habana, Cuba.

SAP. 2014. Manual de instalación de Dashboards y Presentation Design. BusinessObjects Versión del documento: 4.1. Support Package 4 - 2014-06-17. 23pp.

Silva, D. (Sine die). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. Colombia. 11pp.

https://ac.els-cdn.com/S2351978917300641/1-s2.0-S2351978917300641-main.pdf?_tid=f782e5c9-5b54-4ea8-a783-9f7310bd6a23&acdnat=1528758295_ca659ef8ada1897303995dd0261d5a98

<https://ebookcentral-proquest-com.loginbiblio.poligran.edu.co/lib/bibliopoligransp/detail.action?docID=3200107&query=dashboard>

<http://web.b.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=896c7f38-a9b1-450d-b1e0-71daae67cf0f%40pdc-v-sessmgr01>

<http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=3049cbb1-6a0b-4006-8333-eca1ceeff8%40sessionmgr4010>

ⁱ Estado del Arte de la Gestión y Administración de la Información Indicadores de Gestión; Ing Oscar Alberto Gaviria Montoya