

DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRATAMIENTO Y LA GESTIÓN DE COBRO DE INCAPACIDADES A LAS EPS EN LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI, 2018-2022

Autores:

Lina María Galindo Cardozo

Diego Fernando Galindo Cardozo

Director de trabajo de grado

Luisa Fernanda Muñoz

MODALIDAD

Trabajo de investigación

LINEA DE INVESTIGACION

Desarrollo empresarial y competitiva

Título:

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

SANTIAGO DE CALI

2023

DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRATAMIENTO Y LA GESTIÓN DE COBRO DE INCAPACIDADES A LAS EPS EN LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI, 2018-2022

"DESIGN OF A PROPOSAL FOR STRENGTHENING THE TREATMENT AND MANAGEMENT OF DISABILITY PAYMENTS COLLECTION TO EPS AT SANTIAGO DE CALI UNIVERSITY, 2018-2022"

Lina María Galindo Cardozo
Diego Fernando Galindo Cardozo

Resumen

Introducción: El proceso de recobro de las incapacidades a las EPS genera un alto costo de oportunidad y una afectación directa sobre los estados financieros de las empresas cuando no se gestiona el cobro a tiempo o se dejan acumular por varios años. De aquí la importancia de que las empresas e instituciones de educación superior tengan un área especializada para el manejo y tratamiento de las incapacidades y un procedimiento establecido con sus indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de las metas propuestas en términos de recaudos de cartera y trámite de incapacidades. **Métodos:** Estudio de tipo descriptivo con enfoque metodológico cualitativo, basado en un análisis de fuentes de datos secundarios sobre el tratamiento, manejo y recobro de incapacidades que fueron radicadas por los trabajadores con contrato activo en el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali para los años 2018 -2022. Se realizó un diagnóstico del estado de las incapacidades en términos de cartera, recaudo, radicación, rechazo y posteriormente se procedió con la elaboración de una propuesta para el fortalecimiento de la gestión de recobro de incapacidades a las EPS a través de la aplicación del ciclo PHVA propuesto por Deming, en el cual para el establecimiento de las causas y los efectos negativos del proceso se empleó el diagrama de Ishikawa y el análisis de causa raíz. **Resultados:** Entre los años 2018 y 2022 se registraron un total de 1.515 incapacidades radicadas por los trabajadores, de las cuales el 55% (832) requieren aplicar proceso jurídico, el 6% (96) no van a ser reconocidas, el 15% (224) corresponden a incapacidades pagadas en el año 2021, el 21% (325) corresponden a incapacidades con trámites en el año 2022 y el 3% (38) de las incapacidades deben ser tramitadas para cobro ante los fondos de pensión porque superaron los 180 días. Se evidenció que el (89%) 199 de incapacidades pagadas en el año 2021 por valor de \$114.179.776 no fueron reconocidas como ingresos por el departamento financiero al momento de la conciliación. De la aplicación del diagrama de Ishikawa se determinaron 25 causas fundamentales clasificadas en 6 categorías que hacen que la Universidad Santiago de Cali sufra demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS, siendo la principal causa raíz que originó el problema la categoría de personas y procesos. Del análisis de causa raíz se determinaron como principales actividades a desarrollar para mitigar el problema planteado, la contratación de personal y capacitaciones en la categoría de personas y competencias, la propuesta de un procedimiento para el tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en la categoría

de procesos y organización, la creación de indicadores de gestión en la categoría de medición, y la automatización del procedimiento de incapacidades en la categoría de infraestructura. Finalmente se establecieron 4 indicadores de gestión para medir el cumplimiento y el desempeño del procedimiento propuesto, que fueron: porcentaje de incapacidades pagadas por las EPS, porcentaje de incapacidades en trámite jurídico, cartera de incapacidades recaudadas al 100% y diferencias de conciliación encontradas. **Discusión y Conclusiones:** La Universidad Santiago de presentó un saldo total de incapacidades viables de recuperación y cobro por valor de \$488.376.036. Se determinó que en el departamento de gestión humana no se ingresaban al sistema todas las incapacidades que eran radicadas, razón por la cual se generó inconsistencias al momento de conciliar 199 incapacidades cuyos ingresos habían ingresado pero que no eran reconocidas por el departamento financiero. Se identificaron que 4 actividades eran esenciales para mitigar las causas del problema y la actividad principal fue la propuesta del nuevo procedimiento para el fortalecimiento del trámite y la gestión de cobro de las incapacidades a las EPS, a la cual, se le estableció los indicadores de gestión respectivos para su medición y seguimiento, pero que no hace parte integral del presente trabajo por no ser el objeto de estudio y por limitaciones de tiempo.

Palabras Claves: Incapacidades, Seguridad y Salud en el Trabajo, universidad, gestión de cobro, proceso, ciclo PHVA.

Abstrac

Introduction: The process of recovering incapacities from the EPS (Healthcare Providing Entities) incurs a high opportunity cost and directly affects the financial statements of companies when timely collection is not managed or when incapacities accumulate over several years. Therefore, it is essential for companies and higher education institutions to have a specialized area for the management and treatment of incapacities and an established procedure with performance indicators that measure the achievement of proposed goals in terms of debt collection and incapacity processing. **Methods:** This descriptive study adopts a qualitative approach based on an analysis of secondary data sources concerning the treatment, management, and recovery of incapacities filed by active contract workers in the Human Resources Department of the University Santiago de Cali from 2018 to 2022. A diagnosis of the state of incapacities in terms of debt, collection, filing, rejection, and subsequent analysis was conducted, followed by the development of a proposal to strengthen the recovery management of incapacities from EPS through the implementation of the PDCA cycle proposed by Deming. To identify the root causes and negative effects of the process, the Ishikawa diagram and root cause analysis were employed. **Results:** Between 2018 and 2022, a total of 1,515 incapacities were filed by workers, of which 55% (832) required legal proceedings, 6% (96) were not recognized, 15% (224) corresponded to paid incapacities in 2021, 21% (325) were incapacities under processing in 2022, and 3% (38) of the incapacities had to be processed for collection from pension funds because they exceeded 180 days. It was evident that 89% (199) of the incapacities paid in 2021, amounting to \$114,179,776, were not recognized as income by the financial department during reconciliation. The application of the Ishikawa diagram identified 25 fundamental causes classified into six categories, leading to delays and lack of payment of incapacities by EPS. The primary root cause behind the problem was determined to be in the category of people and processes. The root cause analysis determined the main activities to be undertaken to mitigate the problem. These activities include hiring personnel and providing training in the category of people and competencies, proposing a procedure for the treatment and management of incapacities' collection from EPS in the category of processes and organization, establishing performance indicators in the category of measurement, and automating the incapacity procedure in the category of infrastructure. Lastly, four management indicators were established to measure the compliance and performance of the proposed procedure. These indicators were the percentage of incapacities paid by EPS, the percentage of incapacities under legal processing, the 100% collected incapacity debt, and reconciliation differences found. **Discussion and Conclusions:** The University Santiago de Cali experienced a significant total leap in recoverable incapacities amounting to \$488,376,036. It was determined that the Human Resources Department did not enter all filed incapacities into the system, resulting in inconsistencies during the reconciliation of 199 incapacities whose income had been recorded but were not recognized by the financial department. Four essential activities were identified to mitigate the root causes of the problem, with the principal activity being the proposal of a new procedure to strengthen the processing and collection of incapacities from EPS. The respective management indicators were established for measurement and monitoring, although they are not an integral part of this present study due to being outside the scope of the research and time limitations.

Introducción

El proceso de recobro de las incapacidades a las EPS (Empresas Promotoras de Salud) por parte de las empresas representa un tema muy importante y de gran relevancia para todas las organizaciones e instituciones educativas a nivel nacional porque tiene una afectación directa sobre el balance general de sus estados financieros cuando no se cobran a tiempo las incapacidades o se dejan acumular durante el pasar de los años varios periodos pendientes de cobro de los mismos, en consecuencia, se genera un alto costo de oportunidad que muestra en la contabilidad de las empresas, la cuenta de incapacidades con deterioros acumulados en costos monetarios, y que en la mayoría de los casos están representados en altas sumas de dinero, los cuales, pueden tener una afectación directa sobre el flujo de efectivo de una compañía y pérdidas monetarias en caso de que no sean cobradas, ni pagadas dichas incapacidades.

Dada la estimación de este proceso, se reconoce la importancia que tiene el hecho de que las empresas e instituciones educativas de educación superior tengan implementada un área especializada en el desarrollo y tratamiento de los procedimientos de las incapacidades, a través de la cual, sea posible realizar un seguimiento oportuno desde el momento de la recepción y radicación de la incapacidad hasta la gestión de cobro ante las EPS en

los casos en que dichas incapacidades superen los 3 primeros días y deban ser asumidas por la compañía¹. No obstante, se resalta la significancia de una sinergia procedimental que debe existir entre las áreas de talento humano y financiero al momento de realizar la conciliación de los ingresos de pagos de incapacidades y saldos adeudados por las EPS, que generen alertas oportunas para la toma de decisiones estratégicas y planes de acción para lograr una efectividad de las mismas.

En muchas empresas e instituciones de educación superior no existe un área específica dedicada al tratamiento de las incapacidades y en el peor de los casos, no existe un procedimiento definido donde se establezcan unas pautas claras y definidas con un horizonte de actuación para cobrar las incapacidades a las EPS, especificando las diferentes rutas que se deben seguir para hacer efectivo el cobro dependiendo de los diversos casos que se puedan presentar.

Este es el caso de una importante institución de educación superior del suroccidente colombiano, la Universidad Santiago de Cali, que es una universidad privada sin ánimo de lucro con 65 años de fundación, conformada por 3 sedes, la sede Pampalinda, sede centro y seccional Palmira que cuenta con alrededor 1265 trabajadores de los

¹ Parágrafo 1 del Artículo 40 del Decreto 1406 de 1999, modificado mediante Decreto 2943 del 17 de diciembre de

2013.(Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1999)

cuales, 479 son administrativos y 786 son docentes²².

Tras un minucioso análisis se observa que dentro de sus procesos no existe una estructura procedimental definida orientada para realizar un cobro efectivo de las incapacidades ante las EPS y las validaciones operativas de conciliación con el departamento financiero y jurídico de la misma entidad. Como consecuencia de esto, se evidencian grandes carteras pendientes de cobro con valores acumulados por concepto de incapacidades no pagadas desde el año 2018. Valores que en la mayoría de los casos deben ser dados de baja o asumidos por la misma institución porque las EPS argumentan no poder reconocerlos, lo cual, representa pérdidas económicas para la institución.

En este sentido, el principal interés de esta investigación es realizar un diagnóstico para determinar la existencia de las falencias en el procedimiento de cobro de incapacidades y posteriormente presentar el diseño de una propuesta para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS de tal manera que signifique una solución efectiva a la problemática planteada. Para tal efecto, se realizará en primera instancia, una revisión de la literatura sobre la gestión de la calidad, mejora continua y sobre los manejos realizados a los cobros de incapacidades. Seguidamente se realizará una revisión al procedimiento actual de incapacidades el cual se encuentra adscrito al proceso de gestión

humana que es el área encargada del manejo de las incapacidades para evidenciar las falencias del procedimiento de cobro y manejo de incapacidades.

Por último, y teniendo en cuenta los dos ítems anteriores, se efectuará mediante el ciclo PHVA el diseño de una propuesta para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS de tal manera, que permita estructurar un correcto procedimiento para la operatividad del seguimiento a las incapacidades y el cobro eficiente de las mismas y el cual a su vez, permita resolver de raíz la acumulación de cartera presentada por las incapacidades, aportando una metodología definida de acción para el proceso ante los diferentes casos que se puedan presentar, y lograr una recuperación eficiente de la cartera de las incapacidades y mantener al día la gestión de cobro con base en los cierres contables mensuales. Lo anterior, permitirá estructurar un proceso de calidad que generará valor a la institución.

Problemática y su contexto

La gestión de la calidad y la gestión por procesos se ha convertido en herramientas de gran importancia en el funcionamiento de las organizaciones, puesto que tener procesos claros y muy bien definidos permite enfocar el desarrollo del trabajo haciéndolo más eficiente y productivo.

²² Fuente: Informe de nómina, Departamento de Gestión Humana, Universidad Santiago de Cali 2023B

En la historia, la diversa literatura destaca la gestión de la calidad y la gestión y mejoramiento de los procesos. Hernández palma et al., (2018), en su artículo “Gestión de la Calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones”, nos habla de la importancia de la gestión de la calidad implementada para los procesos y a través de una metodología de reflexión de las teorías más representativas lograron determinar su relevancia en la transversalidad para toda la organización y su aplicación respectiva, destacando que la eficiencia en los procesos garantiza la calidad de la gestión y recomiendan la promoción en todas las empresas para estimular la competitividad. (Hernández palma et al., 2018).

Gestionar los procesos de manera correcta dentro de una organización permite a las empresas ser eficientes en su funcionalidad a través del control transversal de sus procesos garantizando la satisfacción de las partes interesadas. Según Torres Guananga et al., (2019), la gestión de procesos representa un sistema de control eficiente para las organizaciones, por ende es importante realizar la caracterización de los análisis de las limitaciones de la institución, reconocer los procesos internos e identificar las necesidades a través de indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora. (Torres Guananga et al., 2019).

Es un reto para las empresas poder identificar con oportunidad los cambios internos que requiera emplear de manera eficaz y en los plazos requeridos. González et al., (2019),

resalta la importancia que representa para las organizaciones la búsqueda de soluciones factibles en términos de planes de mejora para los procesos a los problemas identificados internamente, y plantearon como objetivo analizar mediante el método de inducción y deducción cómo las herramientas de arquitectura empresarial y minería de procesos son útiles para el desarrollo de la gestión de los mismos. (González et al., 2019).

En este sentido, la gestión por procesos constituye una excelente herramienta para el diseño de estrategias de la organización y la calidad de sus procesos a través de la mejora continua. Medina León et al., (1970), indicaron que la gestión de procesos es de vital importancia dentro de las organizaciones en la medida en que permite entender dentro de las mismas, la configuración de los procesos del negocio junto con sus fortalezas y debilidades, identificar acciones de mejora para el logro de los objetivos estratégicos, establecer prioridades, mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y evitar repetitividad de acciones y el ahorro de recursos. Dado que los procesos son transversales a toda la organización porque representan lo que se hace y como se hace, dichos procesos deben ser cada vez más eficaces, eficientes y deben responder a las necesidades de la organización. En la funcionalidad de las instituciones es de vital importancia la gestión de procesos, desde el diseño de estrategias hasta la implementación de los planes de mejora garantizando la mejora continua y las correcciones requeridas a sus procesos en

consonancia con la misión de las empresas.(Medina León et al., 1970).

Al abordar las implementaciones de procesos de mejora continua para la solución de problemas de gestión, algunos autores plantean la necesidad del uso de herramientas que permitan identificar y analizar las fallas y realizar diagnósticos de la situación. Es así como Alza M., Marti M., y Terry P., en su estudio “Implementación de procesos de calidad para la solución de problemas de gestión de la empresa Sociedad Peruana de Ingeniería” utilizaron las herramientas del diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y matriz de indicadores con su respectiva monetización de las pérdidas para identificar y analizar las fallas en los procesos y como propuesta de mejora se utilizaron herramientas a través del AMFE, Six Sigma y QFD. Con la herramienta del diagrama de Ishikawa se definió el problema desde diferentes perspectivas y se aprovechó al máximo el concepto de calidad. (Rodríguez-Alza et al., 2022).

Dada la competitividad de los mercados, son cada vez más las empresas e instituciones que dentro de su gestión estratégica reconocen la importancia de la calidad en sus procesos y propenden por el mejoramiento continuo. Es así como un importante proceso de recuperación de cartera está generando una afectación en la gestión financiera de las empresas, en la medida en que no se les ha prestado la suficiente atención y no se les ha reconocido la importancia de su contribución. Este proceso tiene que ver con la gestión de cobro de incapacidades a las EPS. Con el paso del tiempo, estas incapacidades se tienden

a acumular y no se realiza una gestión oportuna en el cobro de las mismas generando retrasos en la recuperación de la cartera pendiente por este concepto, y acumulación de grandes cantidades de dinero, que si no se recupera a tiempo, implicaría una gran pérdida económica para las empresas.

Dentro de este enfoque, algunos estudios corroboran la falta de definición y claridad en el proceso de cobro de las incapacidades que realizan las empresas a las EPS. Valencia (2017) en su estudio: “Propuesta de un plan de mejora enfocado en el manejo y trámite de incapacidades de la empresa seguridad Omega Ltda utilizando el ciclo PHVA”, resalta la gran necesidad que tiene la empresa para aumentar la eficiencia operacional en el proceso de cobro y recuperación de incapacidades a las entidades promotoras de salud. (VALENCIA, 2017). Por otra parte, Guevara Barrera et al. (2020), en su trabajo: “Propuesta de mejora para el proceso de cobro de incapacidades de la empresa Human Talent”, identificaron en la empresa objeto de estudio la ausencia de un proceso en el área de cobro de incapacidades y la falta de un modelo administrativo para la corrección de esta metodología, lo cual, significaba grandes pérdidas para la empresa. (Guevara Barrera et al., 2020)

Este es el caso de Este es el caso de la Universidad Santiago de Cali, puesto que se evidencia que dentro de su estructura no existe un procedimiento establecido para el manejo y cobro de las incapacidades a las EPS y que por esta razón se tienen vigentes incapacidades pendientes de cobro. En este sentido, no se evidencia en el departamento de gestión humana una gestión de cobro

detallada, dado que no se encuentra documentada y por el contrario, la cartera de incapacidades se incrementa con el pasar del tiempo por los grandes volúmenes que radican sus trabajadores dada la voluptuosa planta laboral de la universidad distribuida entre personal docente y personal administrativo. Por ende, la Universidad Santiago de Cali sufre demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS.

De esta manera, ante el reconocimiento de que existen errores en la gestión del procedimiento que realiza la Universidad Santiago de Cali respecto al tratamiento y el cobro de incapacidades a las EPS y que por ende hay retrasos y falta de pago de dichas incapacidades, se plantea diseñar una propuesta para fortalecer la aplicación y desarrollo competente de este, garantizando para la institución una visión clara de los saldos reales a recaudar, los cuales, serán consolidados previamente con el departamento contable y se mantendrá la sinergia con el departamento jurídico para los casos en los que sea necesario recurrir a estos términos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que no existe un procedimiento definido para el manejo y trámite de las incapacidades, con su respectiva gestión de cobro y que se evidencia una falta de sinergia y coordinación entre las áreas encargadas que intervienen en el trámite, se pretende con el presente trabajo, contribuir con el diseño de una propuesta de fortalecimiento que permita corregir estas falencias identificadas. Para ello, se requiere establecer un procedimiento claro y definido que permita lograr la coordinación y trabajo sincronizado entre las áreas involucradas, para que

de esta manera, sea viable realizar de manera organizada y oportuna la gestión de cobro de las incapacidades a las EPS.

En este contexto se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser el diseño de la propuesta para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en la Universidad Santiago de Cali, años 2018-2022?

Metodología de Estudio

El Objetivo de esta investigación consiste en diseñar una propuesta para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en la Universidad Santiago de Cali para los años 2018 – 2022, específicamente realizar un diagnóstico del procedimiento de las incapacidades que se tienen desde el año 2018 hasta el año 2022 en el departamento de gestión humana y formular el plan de implementación para la gestión del cobro de las incapacidades a las EPS de la Universidad Santiago de Cali.

En el desarrollo de la presente investigación se utiliza un enfoque metodológico cualitativo. Se identificó una metodología de investigación cualitativa cuando se estableció para la propuesta de mejora la necesidad de analizar y describir el procedimiento actual de manejo y trámite de incapacidades que se ejecuta en el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali, usando así, un método de análisis de contenido cualitativo.

En este sentido, en la presente investigación se realizará una

observación del procedimiento actual, la forma como se opera y se ejecuta y partiendo de dicha observación se planteará el diseño de una propuesta para el fortalecimiento que permita a través de la implementación de un procedimiento claro y definido de tratamiento y recobro de incapacidades optimizar la ejecución de recuperación de la deuda de la cartera de dicho procedimiento, contribuyendo así, en la eficiencia de la toma de decisiones estratégicas en el proceso al cual se encuentra adscrito. Por tal motivo, se establece que para este objetivo, no se realizará la manipulación deliberada de ninguna de las variables existentes, lo cual nos permite definir que la presente investigación presenta un enfoque no experimental, en otras palabras, a través de este enfoque, no se varía de manera intencional las variables independientes para generar un efecto sobre las demás variables.(Sampieri et al., 1996, p. 205).

La investigación será de tipo descriptivo puesto que partiendo de la recolección de información y datos sobre el tratamiento y manejo de incapacidades en el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali, se realizará un diagnóstico para determinar los principales errores del procedimiento que estén afectando la actividad de recobro de incapacidades a las EPS.

Según Sampieri et al.(1996), El estudio de investigación con un alcance descriptivo miden y recogen información considerando el fenómeno estudiado y sus componentes para una posterior interpretación, midiendo conceptos y definiendo variables, sin

indagar en el relacionamiento de dichas variables.(Sampieri et al., 1996, p. 102).

En las técnicas de recolección de información para el análisis cualitativo del planteamiento del plan de mejora se utilizará el estudio de caso, mediante el cual se realizará un análisis de documentos y mantenimientos de registros haciendo uso de documentos confiables referentes a incapacidades ya existentes en el departamento de gestión humana y fuentes similares de información de gestión de la institución, datos estadísticos y revisión de la literatura de modelos de gestión y mejoramiento de la calidad.

Para la elaboración de la propuesta de fortalecimiento de la gestión de recobro de incapacidades a las EPS se utilizará el Ciclo PHVA propuesto por Deming. Para su ejecución, en la primer fase de planear, se recopilarán todos los datos disponibles tanto en datos físicos y archivos de Excel suministrados por el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali, se involucrará al área financiera, al área jurídica y al área de gestión humana, para comprender las necesidades de cada una de las áreas y hacer un estudio exhaustivo de todos los procesos involucrados.(G. et al., 2003, p. 92).

Para la fase 2 del hacer, se tendrá en cuenta parte de la metodología propuesta por Proaño Villavicencio et al. (2017), en la que se implementa como primer medida el análisis de las causas que provocaron el problema y poder de esta manera describir las causas y efectos negativos del proceso actual de recobro de incapacidades a las EPS empleado por el departamento de

gestión humana, para este efecto utilizaremos el diagrama de Ishikawa.

En la fase 3 de verificar, tomando como parte de la metodología de Proaño Villavicencio et al. (2017), se ejecutará parte de la metodología propuesta para el segundo paso de propuesta y planificación del plan en el cuál se establecerán las acciones para la solución a través del análisis de causa raíz y rediseño del procedimiento de la gestión de recobro de incapacidades a las EPS y se especificarán los indicadores que evidencian la mejora en el proceso y se documentará el diseño de la propuesta para el fortalecimiento de la gestión requerida.

Finalmente en la fase 4 de actuar, se dará continuidad a la metodología expuesta en la fase anterior en su tercer paso de implementación y seguimiento de acuerdo a lo que describe el autor. Por lo anterior, para el alcance de este último paso, se informará y se dará a conocer el diseño de la propuesta de fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades a las EPS a la alta administración y a las áreas involucradas como el departamento financiero y el departamento jurídico y se ejecutarán las acciones requeridas para la implementación de acuerdo a las actividades asignadas para cada área involucrada. Se implementará la propuesta de implementación del nuevo modelo del diseño del plan de fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades a las EPS. Seguidamente se proyectará la realización del seguimiento a los indicadores de gestión establecidos para el procedimiento. En este proyecto, no serán analizados el

cumplimiento de los indicadores por restricciones de tiempo para su ejecución y evaluación.

Alcance, limitaciones y viabilidad

El alcance del estudio se limita a revisar toda la información existente de incapacidades recibidas y sin gestión de cobro de los trabajadores con vínculo laboral excluyendo a los prestadores de servicios de la Universidad Santiago de Cali, que fueron recepcionadas en el departamento de gestión humana desde el 1 de enero del año 2018 al 31 de diciembre del año 2022 y partiendo de esta indagación, obtener información detallada de las cantidades exactas de incapacidades que no se han radicado en las páginas de las EPS y que no se han gestionado para cobro, y aquellas en las que en algún momento se les realizó algún proceso jurídico con su seguimiento respectivo. Dicha propuesta de fortalecimiento se enfocará en el ciclo PHVA para proponer un procedimiento más robusto, eficiente y competente que permita brindar una solución efectiva a la recuperación de cartera ante las EPS de las incapacidades pendientes de cobro de la Universidad Santiago de Cali en el rango de tiempo estipulado. El alcance de este trabajo no se enfoca en mostrar un resultado puesto que no se realiza la implementación de dicho modelo.

El departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali no cuenta con una persona encargada y responsabilizada del procedimiento de gestión de cobro de incapacidades ante las EPS, dado que en la gestión

estratégica no se ha presupuestado y aprobado un recurso humano destinado para tal fin. Por ende, dicho procedimiento siempre ha recaído como una de las tantas funciones que realizan los auxiliares de nómina cuyo enfoque principal siempre ha sido la nómina y no la gestión de cobro de cartera de incapacidades ante las EPS. Y si aunado a lo anterior, se considera la constante rotación del personal en el cargo de auxiliar de nómina dado el tipo de contratación fijo inferior a un año que maneja la universidad, la desorganización y la pérdida de información es muy viable en este procedimiento.

Por otro lado, se considera que el procedimiento de incapacidades debería estar adscrito al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de toda institución y no a una gestión de pago de nómina como sucede en este caso con la universidad.

Adicional a esto, considerando que la cartera que se tiene vencida proviene de ausencias de gestión de cobro de hace cinco años, es muy probable que muchas empresas promotoras de salud (EPS) hayan desaparecido del mercado, hayan cambiado de razón social o simplemente no respondan por vencimiento de términos, lo que puede significar la no identificación efectiva de la razonabilidad de los deudores reflejados en los estados financieros.

Otra importante limitación se concentra en el factor del tiempo, teniendo en cuenta la difícil situación por la que atravesó el país y el mundo entero por la pandemia del COVID 19 en el año 2020, tiempo en el cuál se encontraba

en auge este virus y se restringió la circulación de personas por la ciudad. En este sentido, se considera que durante este lapso de tiempo, se redujo de una manera considerable la presentación de incapacidades por parte de los trabajadores de la Universidad Santiago de Cali puesto que los trabajadores continuaron laborando desde sus hogares y no vieron la necesidad de asistir al médico por la difícil situación de salubridad, para generar una incapacidad que les permitiera no asistir a su lugar de trabajo.

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, fue necesario contar con el acceso a toda la información de incapacidades, tanto la evidencia física como la evidencia digital del manejo efectuado por parte del auxiliar de nómina durante el rango de tiempo del año 2018 al año 2022. Para tal propósito, fue viable realizar un trabajo minucioso para lograr recopilar toda la información requerida en el tiempo requerido para el desarrollo del proyecto.

Todo el personal del área de gestión humana colaboró desinteresada e incondicionalmente, puesto que los resultados del trabajo también son de su interés.

La elaboración de esta propuesta de plan de mejoramiento está acorde con los principios institucionales y las políticas misionales y de apoyo, por ende, se evidencia que el presente trabajo de investigación es viable en su ejecución considerando la política de calidad y el mejoramiento continuo propuesto por la institución.

Dentro de la propuesta para el fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades se considera la posibilidad de crear un área especializada que se pueda encargar de estos procedimientos, por tal motivo, se tuvo en cuenta con el área financiera para corroborar la viabilidad presupuestal para tal objetivo.

No obstante, dada la experiencia laboral de los desarrolladores de la presente investigación obtenida de la Universidad Santiago de Cali, se hace viable la implementación de la propuesta para el fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades a las EPS puesto que cuentan con los conocimientos necesarios tanto financieros como de gestión humana para materializar el presente proyecto gracias a la información a la que tienen acceso.

Por ende, se puede afirmar que el diseño de trabajo propuesto reúne las condiciones necesarias para llevarse a cabo, puesto que permite alcanzar los objetivos planteados en un periodo de tiempo considerable y óptimo para lograr la contribución organizacional de este procedimiento con un razonable margen de error, garantizando la capacidad de funcionar y de mantenerse en el tiempo.

Basados en la política de calidad establecida para la Universidad Santiago de Cali donde se establece que:

*“En la USC estamos comprometidos con el **mejoramiento continuo de nuestros procesos estratégicos, misionales y de apoyo dando cumplimiento a nuestro***

proyecto estratégico de desarrollo institucional, con el fin de formar seres humanos íntegros, a través de una educación humanista, científica e investigativa, así como lograr y mantener altos niveles de satisfacción respecto a las necesidades y expectativas de nuestra comunidad universitaria y nuestras partes interesadas....” (Manual de Calidad del Subsistema Administrativo Ver. 009// Rev. 01// FV. 2019-08-10)³

Y teniendo en cuenta la línea estratégica 4 del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (Arenas Fernández, 2014): “Gestión para la excelencia institucional” en la cual se establece que para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente, se requiere contar con procesos administrativos y financieros acordes a las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, de tal manera, que exista una sinergia y articulación en todas las áreas de la organización, aplicando las mejores prácticas de gestión y buen gobierno.⁴.

Por lo anterior y orientados en el mejoramiento continuo de los procesos establecidos en la política de calidad institucional, la relevancia de la presente investigación tiene su fundamento en el diseño de una propuesta para el fortalecimiento de un importante procedimiento administrativo, en este caso, la gestión de cobro eficiente de las incapacidades a las EPS, la cual, sino se maneja de manera correcta y organizada, pone en riesgo la recuperación eficaz de una voluptuosa deuda pendiente de cobro

³ <https://sigaa.usc.edu.co/app.php/>

⁴ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2024. Calidad, Pertinencia, Impacto Social

y Buen Gobierno. Universidad Santiago de Cali. Arturo Arenas Fernández – Vicerrector. Editor General de la Publicación, pag. 33.

que afecta los estados financieros de la Universidad, afectando así, la calidad y la excelencia en sus procesos de apoyo que tienen una relación directa y transversal con sus procesos estratégicos y misionales dentro de la institución.

El diseño de la propuesta de fortalecimiento se propone porque se evidenciaron errores en el proceso actual de manejo de incapacidades (cifras soportada en el manejo estadístico del auxiliar de nómina) y los trámites de cobro ante las EPS, lo anterior, fue determinado en diagnóstico realizado el 12 de Septiembre de 2022 a través de la revisión minuciosa direccionada por el Director Financiero y la Directora del Departamento de Gestión Humana de la Universidad Santiago de Cali.

Por ende, este trabajo, aporta un nuevo enfoque de administración de procesos y ofrece una mirada integral al sistema de gestión del área de seguridad y salud en el trabajo adscrito al departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali, en pro de un beneficio claro de mejoramiento continuo. Lo anterior, desde el punto de vista de la gestión administrativa, jurídica y financiera del cobro de incapacidades.

No obstante, con este proyecto será posible mantener actualizada y conciliada la base de datos del manejo de las incapacidades del proceso de gestión del talento humano y de integración con el proceso financiero (contabilidad) y con jurídico, y la evaluación del estado de recuperación de la cartera con la EPS.

Finalmente la presente investigación permitirá entregar a la alta dirección un procedimiento que sirva para la toma de decisiones que mejoren la capacidad de gestión institucional para el recobro de las incapacidades y determinen si los controles que se formularon en el plan de mejoramiento son efectivos para eliminar las causas que generaron incertidumbre.

Los principales enfoques teóricos.

En el año 2006, Camisón et al., estableció que las principales técnicas para mejorar los procesos son el ciclo PHVA y la reingeniería de procesos. En este sentido, teniendo en cuenta la orientación de la presente investigación, se realizó una revisión en la literatura de los principales modelos de la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo de los procesos y el modelo que representa el ciclo PHVA de Deming.

El Dr. Joseph, como se citó en Gryna, F.; Chua, R.; Defeo (2007) destacó en los procesos universales para la administración de la calidad, la diferencia que existe entre los problemas esporádicos ruidosos y el gasto crónico silencioso de los procesos, para lo cual, se hizo énfasis de que los problemas crónicos en los procesos requiere una mejora, aplicando un proceso diferente.

Dentro de los procesos universales para administrar la calidad relacionó el proceso de planificación de la calidad con la mejora de la calidad. En este sentido, la planeación de la calidad se fundamenta en los pasos del

establecimiento del proyecto, la identificación de los clientes, el descubrimiento de las necesidades de los clientes, el desarrollo del producto, el desarrollo del proceso, y el desarrollo de controles de procesos transferencia a operaciones, y a su vez, la mejora de calidad propuesta para el desarrollo de procesos se argumenta en el ofrecimiento de remedios y la comprobación de que estos sean efectivos.(Gryna, F.; Chua, R.; Defeo, 2007, p. 20).

Por otra parte, Proaño Villavicencio et al. (2017) definió en su artículo: *“Metodología para elaborar un plan de mejora continua”*, definieron una metodología compuesta de 4 pasos representados en el análisis de las causas que provocan el problema, la propuesta y la planificación del plan, la implementación y el seguimiento y la evaluación. En el primer paso recomiendan identificar el área o procesos a ser mejorados, analizar el impacto que tiene el proceso en el área y describir las causas y efectos negativos de la problemática para lo cual, recomiendan usar herramientas como diagrama causa-efecto, análisis FODA, diagrama de árbol, los 5 por qué? y análisis de modo y efecto de falla.

En el segundo paso (propuesta y planificación del plan), recomiendan definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto 1, contemplar soluciones a través de herramientas como lluvia de ideas, diagrama de flujo, matriz de relación y diagrama de comportamiento, establecer acciones para la solución a través de herramientas como análisis y rediseño de procesos, benchmarking, cuadro de

mando integral y planificación estratégica y operativa, realizar verificación de las acciones del proceso, especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso y documentar el plan de mejora.

En el tercer paso (Implementación y seguimiento), recomiendan: informar sobre el plan, ejecutar las acciones programadas con todo el personal involucrado, hacer seguimiento a los indicadores de impacto y desempeño, verificación de cumplimiento. Y finalmente en el último paso de evaluación, recomiendan utilizar las técnicas de diseño de un plan de evaluación basándose en los objetivos e indicadores, ejecutar el plan de evaluación y realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos.(Proaño Villavicencio et al., 2017, p. 53)

Rosero C. (2022), basado en la metodología de Gryna (2007), en su investigación *“Modelo de gestión de procesos para cooperativas”* propusieron un modelo compuesto por 3 fases de planificación, transferencia y administración operativa. En el inicio del modelo proponen realizar una selección de procesos e identificación del equipo de procesos y sus encargados. Seguidamente, en la fase 1 de planificación, proponen realizar la definición del proceso, la identificación de las necesidades de los clientes y flujos de proceso, la medición de los procesos, el análisis de los procesos y el diseño o rediseño de los mismos.

En la fase 2 de transferencia, se plantea realizar la planificación sobre los

problemas de ejecución, realizar la ejecución de las acciones planificadas, y realizar el despliegue de la planificación, y en la fase 3 de administración operativa proponen realizar el control de la calidad en los procesos, el perfeccionamiento en la calidad de los procesos y la revisión y validación periódica de los mismos.(Rosero C. et al., 2022, pp. 1165–1168).

Otra metodología muy conocida de mejora continua es el ciclo PHVA el cual, permite a las empresas e instituciones eliminar actividades de sus procesos que no sean de utilidad ni aporten valor al macro de los objetivos estratégicos. Su enfoque principal es la búsqueda permanente de oportunidades de mejora para hacer más eficientes los procesos, mejorando así la situación y rendimiento económico.(Milagros et al., 2019, p. 30)

El ciclo PDCA por sus siglas en inglés que hacen referencia a Plan, Do, Check, Act y traducen Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, es un método muy útil en la gestión de procesos a través de la cual se utiliza una estrategia interactiva de resolución de problemas permitiendo la obtención de la mejora de la calidad en cualquier proceso y la implementación de cambios dentro de una organización, a través del cual, se pone en marca distintas soluciones de forma rápida, se hacen más sencillos los trabajos de tipo repetitivo, se maximizan los resultados y se minimizan la cantidad de errores.

Según Camisón et al. (2006), la metodología del Ciclo PDCA se basa en

Verificar: A través de esta etapa se realiza la medición y seguimiento de los procesos y los resultados en términos de

el estudio de la situación actual para formular un plan de mejora, en la ejecución del plan, en la verificación para corroborar si se han alcanzado los objetivos propuestos, y en la revisión de los resultados y la estandarización del método para asegurar que la mejora sea permanente y sea implementada con fines preventivos, o en su defecto, desarrollar acciones correctoras.(Camisón et al., 2006, pp. 875–876).

En este sentido, la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000:2015, describió el ciclo PHVA de la siguiente manera:

Planificar: En esta etapa, se identifican tanto los riesgos y oportunidades del sistema y se establecen los objetivos, los procesos y los recursos necesarios para generar resultados de acuerdo a las exigencias del cliente y las políticas de la organización.

Figura 1. Ciclo PDCA de Ishikawa

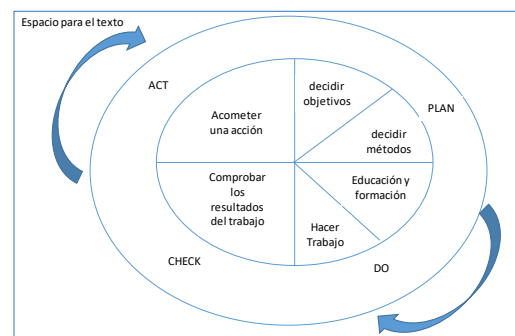


Figura 4. Ciclo PDCA de Ishikawa. Tomado del libro Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. p.877.

Hacer: En esta etapa se implementa lo planificado

productos y servicios de las actividades planificadas, y se informan los

resultados respecto a las políticas, objetivos y requisitos de la organización.

Actuar: En esta etapa, con el fin de mejorar el desempeño y la eficiencia de los procesos, se toman acciones de mejora y acciones correctivas.(IOS & ICONTEC, 2015, p. IV).

Deming (1986), como se citó en Ojeda y Lozada (2000), expresó que para mejorar continuamente la calidad de las organizaciones se puede emplear en sus proyectos el ciclo dinámico de planear, hacer, verificar y actuar. A través de este modelo, mostró la importancia de la mejora de la calidad en los procesos de las organizaciones ya que este produce un impacto positivo influyendo en los indicadores de crecimiento de las mismas. Su modelo propuso un diagrama de flujo considerando un proceso productivo a través del cual, se argumentó un enfoque en la satisfacción y bienestar del cliente, fundamentado en el análisis estadístico de la calidad, la resolución oportuna de los problemas que afecten la calidad y el perfeccionamiento y mejora continua. De esta manera se realizó una importante contribución a la nueva visión de la administración de procesos de producción y servicios.

Ojeda y Lozada (2000), expusieron el modelo de la gestión de la calidad de Deming como una reformulación a la idea del control de la calidad:

“Deming logró introducir una reformulación del concepto de control de la calidad indicando primero que el propósito era minimizar la inspección final dándole mayor énfasis a la logros con respecto a los objetivos propuestos. En última instancia en la

actividad de diseño de la calidad y control en la operación del proceso”. (Ojeda & Lozada, 2000, p. 5)

En el trabajo de González Montesinos (2020), *“Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming”*, se usó el modelo Deming de mejora continua usando la metodología planear, hacer, verificar y actuar, complementado con herramientas básicas de mejora continua como la lluvia de ideas, Pareto, hojas de verificación, gráficas de barras y fortalezas y debilidades, y corroboraron con la aplicación de este modelo que se potenció significativamente su rendimiento en el área de inventarios.

En el primer ciclo de planeación en el que realizaron la identificación de los problemas, planearon usar en el desarrollo de su trabajo las técnicas de lluvias de ideas, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, revisiones en la recepción del producto, análisis FODA, definición de variables de mayor impacto e integración al equipo de trabajo. De manera puntual, en la fase del Hacer, para organizar y hacer un diagnóstico usaron el Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Pareto, posteriormente planearon realizar un análisis FODA aplicando la matriz de evaluación de factores internos y de factores externos.

En la etapa de la Verificación, realizaron una comparación de la efectividad de las acciones que se han desarrollado comprobando la efectividad de los

etapa del Actuar, realizaron una comparación de los planes iniciales y la

ejecución de los mismos y evaluaron resultados y la efectividad del modelo aplicado con respecto al logro de los resultados esperados.(González Montesinos et al., 2020).

Una vez expuestas las teorías orientadas al propósito del presente trabajo referente a la propuesta para el fortalecimiento, ahora procedemos a realizar una revisión de literatura enfocada a la mejora de procedimientos de cobro de incapacidades a las EPS para explorar su enfoque y planteamientos metodológicos utilizados.

En este sentido, se presenta el trabajo de Valencia (2017), en el que se presenta una propuesta la cual contempla una organización y mejora del manejo y trámite de incapacidades permitiendo tener una trazabilidad de las incapacidades pendientes por cobrar y su radicación ante las EPS. Para el desarrollo de esta propuesta se realizó la recopilación de la información de la empresa Omega referente al manejo de incapacidades y a través de la aplicación del modelo del ciclo PHVA se efectuó un análisis y un planteamiento de mejora

Análisis de Resultados

FASE 1 CICLO PHVA: Planeación.

Recopilación de información disponible.

La población objeto de estudio fueron todos los trabajadores que presentaron incapacidades durante el rango de tiempo estudiado. En el periodo comprendido entre los años 2018 y 2022 se evidenciaron en el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali un total de 1.515 incapacidades radicadas por sus trabajadores, de las cuales, se

para el procedimiento respectivo. En la fase 1 de este ciclo se determinaron los objetivos y procesos necesarios, en la fase 2 se realizó la medición de todos los sistemas de medición para lo cual, se realizó un diagnóstico del proceso actual, se describió el proceso, se recolectaron los datos, se empleó el diagrama de Ishikawa y el método de los 5 por qué?.

En la fase 3, se realizó el seguimiento y medición de los procesos y productos respecto a las políticas de la empresa desde el enfoque comparativo de la certificación de la norma de calidad que ya posee la empresa en contraste con los hallazgos negativos encontrados del modelo actual. Y finalmente, en la fase 4 aplicaron las acciones para mejorar el desempeño del proceso usando el método de los 5 por qué (pregunta – solución), el análisis de causa-raíz, y las herramientas de implementación de las acciones: las 5S, y por último, se diseñó la herramienta para el manejo y trámite de incapacidades con su propuesta de implementación.(Valencia, 2017, pp. 41–73).

determinó que el 55% (832) se requieren tramitar a través de un proceso jurídico, el 6% (96) no van a ser reconocidas, el 15% (224) corresponden a incapacidades pagadas en el año 2021, el 21% (325) corresponden a incapacidades con diversos trámites en el año 2022, el 3% (38) se deben tramitar para pago ante los fondos de pensión y de las pagadas en el año 2021, el 75% (168) incapacidades fueron pagadas por las EPS en el año 2021, pero no fueron ni identificadas ni reconocidas

como ingresos por el departamento de contabilidad al momento de la conciliación.⁵

Tabla 1. Cantidad de incapacidades para proceso de cobro jurídico año 2018-2022.

EPS	CANTIDAD
Nueva EPS	382
S.O.S. EPS	343
Sánitas EPS	92
Salud Total EPS	15
TOTAL	832

Fuente: Cálculos propios de cifras registradas en el Sistema de Información Financiera ICEBERG, entregadas por el departamento de gestión humana.

Del total de incapacidades identificadas y programadas para proceso de cobro jurídico, se logró evidenciar que la mayor proporción de incapacidades pendientes de cobro se encuentran distribuidas entre la Nueva EPS con un 46% y a la S.O.S. EPS con un 41%. Estas incapacidades se consideran que son necesarias para aperturar un proceso jurídico debido a que en su momento fueron radicadas en el portal de las EPS

para cobro, pero debido a la falta de seguimiento por parte del auxiliar de nómina, estas incapacidades no se pagaron oportunamente y como consecuencia se tiene desde al año 2018 un saldo pendiente por cobrar a las EPS por valor de doscientos sesenta y tres millones novecientos cincuenta y siete mil quinientos sesenta y dos pesos (\$263.957.562)

Tabla 2. Total incapacidades para proceso de cobro jurídico año 2018-2022

EPS	Nueva EPS	S.O.S. EPS	Salud Total	E.P.S. Sanitas	TOTAL
2018	877.482	57.967.266	0	0	58.844.748
2019	896.181	111.106.100	0	0	112.002.281
2020	5.042.861	27.300.464	0	0	32.343.325
2021	11.926.566	15.256.097	455.438	5.828.108	33.466.209
2022	11.148.687	8.468.297	533.332	7.150.683	27.300.999
TOTAL PESOS	29.891.777	220.098.224	988.770	12.978.791	263.957.562

Fuente: Cálculos propios de cifras registradas en el Sistema de Información Financiera ICEBERG, entregadas por el departamento de gestión humana

De la tabla anterior se puede evidenciar que del valor total de incapacidades

pendientes de cobro y que se catalogan en la necesidad de un proceso de cobro

⁵ Información suministrada por el auxiliar de nómina encargado del proceso de incapacidades

en el departamento de gestión humana, después de una revisión minuciosa del proceso.

jurídico, la mayor proporción del valor se encuentra distribuido en el año 2019 con un 42%, seguido del año 2018 con un 22%, el año 2021 con un 13%, el año 2020 con el 12% y el 10% en el año 2022.

Por otra parte, se encontró que existen incapacidades que no serán reconocidas por las EPS, por las siguientes razones:

1.) Decreto 2353 de 2015. Art. 81 y Decreto 783 de 2000. Art. 9. Las incapacidades no serán reconocidas cuando el trabajador se incapacita antes de los 30 días del primer mes de haber iniciado su contrato de trabajo. También porque se han registrado incapacidades sin vigencia de contrato.(Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).(Ministerio de Salud, 2018).

2.) Decreto 2943 de 2013. Art. 1. Parágrafo 1. Los dos primeros días de incapacidad originada por enfermedad general son a cargo del empleador y no de la EPS. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

3.) Decreto 2463 de 2001. Art. 23. Art. 227 del Código Sustantivo de Trabajo. Incapacidades que han alcanzado días acumulados mayores o iguales a 180 días, por lo cual debieron ser reclamadas al fondo de pensión según corresponda el trabajador. Por lo tanto, se deberá identificar trabajadores que se encuentren pensionados a causa de pérdida de capacidad laboral.(Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).(Ministerio de Trabajo, 2001)

Tabla 3. Incapacidades por causales identificadas año 2018 -2022

CAUSAL	CANTIDAD DE INCAPACIDADES	VALOR
Decreto 2353 de 2015 Art.81 y Decreto 783 de 2000 Art. 9	58	\$ 3.327.826
Decreto 2943 de 2013 Art.1, Parágrafo 1	38	\$ 21.146.775
Decreto 2463 de 2001. Art. 23	38	\$ 20.806.902
TOTAL	134	\$ 45.281.503

Fuente: Cálculos propios de cifras suministradas por auxiliar de nómina del departamento de gestión humana

De la información suministrada por el departamento de gestión humana se establece que la Universidad Santiago de Cali deberá asumir un total de 38 incapacidades identificadas dentro del periodo de estudio, representadas en \$21.146.775 debido a que dichas

incapacidades no superan más de 2 días de incapacidad como para ser reconocidas por las EPS.

Por otra parte, se evidenció dentro del mismo periodo de estudio que un total de 38 incapacidades valoradas en

\$20.806.902 deberán ser gestionadas y cobradas ante los fondos de pensión respectivos, debido a que dichas incapacidades alcanzaron días acumulados superiores a los 180 días. (Ministerio de Trabajo, 2001)

No obstante, se logró identificar que 58 incapacidades originadas dentro del periodo comprendido entre el año 2018 al 2022, corresponden a incapacidades que van a ser rechazadas por las EPS debido a que se originaron antes del primer mes de haber iniciado el contrato de trabajo. Lo que significa que \$3.327.826 de las incapacidades no

podrán ser cobradas y deberán ser asumidas por la Universidad.

En el año 2020 no se cuenta con información de realización de gestión de cobro de incapacidades a las EPS porque se evidenció un bajo número de incapacidades y por la situación de pandemia del COVID-19.

En el año 2021, se logró recaudar en el rango de tiempo del periodo de estudio, un total de ciento cincuenta y un millones setecientos veinte cuatro mil doscientos sesenta y un pesos \$151.724.261 correspondiente a 8 entidades promotoras de salud, tal como se observa en la siguiente gráfica:

Tabla 4. Valores recaudados de las EPS con corte a diciembre de 2021.

ESTADO EPS	AÑO INICIO	COMFENALCO VALLE	COOMEVA EPS	EMSSANAR EPS	NUEVA EPS	SALUD TOTAL EPS	SÁNITAS EPS	SURA ARL	SURA EPS	TOTAL
Pagada	2018	0	7.017.541	0	0	0	0	0	0	7.017.541
	2019	0	30.153.459	0	0	0	110.710	0	0	30.264.169
	2020	0	12.447.401	0	966.415	0	1.858.018	0	3.411.516	18.683.350
	2021	1.120.516	35.265.006	905.997	6.407.857	914.286	10.326.589	1.118.378	39.700.572	95.759.201
TOTAL		1.120.516	84.883.407	905.997	7.374.272	914.286	12.295.317	1.118.378	43.112.088	151.724.261

Fuente: Cálculos propios de cifras registradas en el Sistema de Información Financiera ICEBERG, entregadas por el departamento de gestión humana

Sin embargo, con la revisión realizada al trámite del procedimiento de incapacidades ejecutado por el departamento de gestión humana de la Universidad Santiago de Cali, se evidenció que en el mismo año 2021, 168 de las incapacidades que se pagaron por las EPS, no se lograron identificar por el departamento contable para el cruce y depuración de la cartera cuyo valor asciende a la suma de ciento

catorce millones ciento setenta y nueve mil setecientos setenta y seis pesos. \$114.179.776. Es decir, que el 75% de las incapacidades que se pagaron en el año 2021 y que ingresaron a las cuentas bancarias de la Universidad, no se identificaron en el cruce contable de financiero, por lo que siguen estando como valores pendientes de pago por parte de las EPS en los estados financieros de la Universidad.⁶

⁶ Información validada con el departamento de financiero suministrada por el sistema de

información Iceberg de la Universidad Santiago de Cali.

Tabla 5. Valores recaudados no reconocidos contablemente con corte al 30 de diciembre de 2021.

ESTADO EPS	VALOR ICEBERG	AÑO INICIO	COMFENALCO VALLE	COOMEVA EPS	EMSSANAR EPS	NUEVA EPS	SALUD TOTAL EPS	SÁNITAS EPS	SURA ARL	SURA EPS	TOTAL
Pagada	0	2018	0	4.059.020	0	0	0	0	0	0	4.059.020
		2019	0	7.124.928	0	0	0	110.710	0	0	7.235.638
		2020	0	7.007.950	0	966.415	0	1.858.018	0	3.411.516	13.243.899
		2021	272.558	35.265.006	875.712	4.130.209	757.104	8.908.612	1.118.378	38.313.640	89.641.219
TOTAL			272.558	53.456.904	875.712	5.096.624	757.104	10.877.340	1.118.378	41.725.156	114.179.776

Fuente: Cálculos propios de cifras registradas en el Sistema de Información Financiera ICEBERG, entregadas por el departamento de gestión humana

En este mismo sentido, se encontraron 325 incapacidades correspondientes al año 2022 cuyo trámite administrativo se distribuyó entre 13 entidades de fondos de pensión y EPS, de las cuales se logró evidenciar que el 65% de dichas incapacidades se encuentran radicadas,

el 18% fueron rechazadas, el 14% están pendientes de radicar por parte del auxiliar de nómina del departamento de gestión humana y tan solo el 3% han sido pagadas por la entidad Sura ARL y Sura EPS.

Tabla 6. Estado total de Incapacidades año 2022 por EPS.

EPS Y/O AFP	PAGADO	PAGADO PARCIAL	PENDIENTE RADICAR	RADICADA	RECHAZADA	TOTAL
AFP Porvenir	0	0	1	0	2	3
Asmet Salud EPS	0	0	1	0	0	1
Comfenalco Valle	0	0	10	24	0	34
Compensar	0	0	2	0	0	2
Coopsalud EPS	0	0	3	1	0	4
Emmsanar EPS	0	0	0	2	1	3
Famisanar EPS	0	0	2	0	0	2
Nueva EPS	0	0	1	28	28	57
S.O.S. EPS	0	0	10	32	3	45
Salud Total EPS	0	0	8	10	1	19
Sanitas EPS	0	0	4	55	1	60
SURA ARL	4	0	0	2	0	6
SURA EPS	7	1	2	56	23	89
TOTAL	11	1	44	210	59	325

Fuente: Cálculos propios de cifras suministradas por auxiliar de nómina del departamento de gestión humana

De las 325 incapacidades recepcionadas en el departamento de gestión humana

durante el año 2022, se encontró que 222 se encuentran radicadas y/o

cobradas, en espera de proceso de pago por valor aproximado de \$110.497.263. Dentro de las incapacidades radicadas con fecha de inicio del año 2022, solo se pagaron 11 incapacidades por valor de \$16.513.688 y 1 incapacidad pagada parcialmente por valor de \$2.496.652.

No obstante, 59 incapacidades que se encuentran en estado de rechazadas ascienden a la suma de \$64.324.567 y dado que no se encontró un motivo de rechazo justificado por normatividad, se programa nuevamente para trámite de radicación ante las EPS. Finalmente, las

44 incapacidades que se encuentran pendientes de radicación por parte del auxiliar de nómina ascienden a la suma de \$28.789.742.

En el mismo año 2022 se confirmó un recaudo total de cartera por valor de cuarenta y cinco millones setecientos ochenta mil trecientos veintinueve pesos \$45.780.329 correspondientes a 6 entidades promotoras de salud y ARL, de los cuales la mayor proporción de recaudo se originó por parte de SURA EPS con el 74% entre un pago total (69%) y un pago parcial (5%).

Tabla 7. Valores recaudados en el año 2022 por incapacidad. Año 2018-2022

Radicado EPS Adres	Estado EPS	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL PESOS
Medimas EPS	Pagado	796.200	0	0	0	0	796.200
Nueva EPS		0	0	0	663.799	0	663.799
Salud Total EPS		0	0	0	302.842	0	302.842
Sánitas EPS		0	2.136.453	0	3.301.232	0	5.437.685
Sura ARL		0	0	0	0	4.575.718	4.575.718
Sura EPS	Pagado Parcial	0	366.955	19.004.359	198.149	11.937.970	31.507.433
		0	0	0	0	2.496.652	2.496.652
TOTAL		796.200	2.503.408	19.004.359	4.466.022	19.010.340	45.780.329

Fuente: Cálculos propios de cifras registradas en el Sistema de Información Financiera ICEBERG, entregadas por el departamento de gestión humana

En el proceso de revisión de la información, se evidenció por parte del auxiliar de nómina que muchas incapacidades no se subían al sistema ICEBERG, y el argumento que justificaba no subir las incapacidades al sistema se fundamentaba en los siguientes aspectos:

1.) No es necesario subir al sistema ICEBERG las incapacidades que se originen antes de haber cumplido el primer mes de contratación puesto que dichas incapacidades no van a ser reconocidas por parte de las EPS. (Decreto 2353 de 2015).

2.) No se sube al sistema ICEBERG las incapacidades que se presenten en los últimos días del mes puesto que no alcanzan a ser incluidas en la nómina, del periodo en que se presentó el incidente de incapacidad, y toca subirla en la nómina siguiente, y al cargarla en la nómina siguiente se genera que el trabajador se encuentre sin cubrimiento de ARL en el periodo en que se encuentra laborando, y no en el periodo en

que efectivamente ocurrió la incapacidad.

- 3.) No se suben al sistema ICEBERG las incapacidades de los trabajadores con tipo de contrato indefinido puesto que dichos trabajadores por convención tienen establecido que el pago de sus incapacidades se realice al 100% y la universidad solo podrá cobrar a las EPS el 66.67%.⁷

Lo anterior genera la necesidad de realizar un proceso adicional de verificación en el momento de conciliar la cartera de incapacidades con los ingresos de pagos en financiero, puesto que el auxiliar de nómina tiene que hacer una minuciosa revisión de cada incapacidad que no fue identificada e informarle al departamento contable cuales son las incapacidades que no registran en el ICEBERG porque no fueron cargadas desde el departamento de gestión humana, pero en el departamento de financiero les aparece un ingreso de pago.

Una vez revisada la información disponible sobre incapacidades en el periodo de tiempo estudiado y realizado el diagnóstico del procedimiento actual de la Universidad Santiago de Cali, se procede a realizar un estudio de los procesos y procedimientos involucrados con el objetivo de comprender las necesidades de las áreas que participan en la consecución y trámite de incapacidades.

En este sentido, se evidenció la existencia de un instructivo para tratamiento de incapacidades para el proceso de gestión humana, identificado con el código I-GH-008, versión No. 002, cuyo objetivo reside en gestionar las incapacidades de la Universidad Santiago de Cali para garantizar el cumplimiento del pago por parte de las EPS y ARL.

Dicho instructivo describe las siguientes actividades:

ACTIVIDAD 1: Recibir la incapacidad del trabajador por parte del funcionario de la recepción de gestión humana quien lo incluye en el control de correspondencia, para remitirlo al área de salud y seguridad en el trabajo.

Responsable: Funcionario de gestión humana

Observación: Las incapacidades deben ser radicadas dentro de los 3 días hábiles, con todos los soportes requeridos para una enfermedad general (Incapacidad e historia clínica si lo requiere la EPS), la licencia de maternidad (Incapacidad, historia clínica, registro nacido vivo, registro de nacimiento, se deben entregar copias a excepción de la incapacidad médica), y la licencia de paternidad (Incapacidad, historia clínica, registro nacido vivo, registro de nacimiento, todos los documentos son copias)

ACTIVIDAD 2: La incapacidad se registra en la matriz de ausentismo en el área de seguridad y salud en el trabajo.

⁷ Art. 21. Convención colectiva de trabajo suscrita entre la Universidad Santiago de Cali y

el sindicato de trabajadores universitarios Sintraunicol Seccional Cali.

Responsable: Coordinadora de seguridad y salud en el trabajo

Registro: Matriz de caracterización de ausentismo.

ACTIVIDAD 3: Se verifica en el sistema ICEBERG la EPS a la que se encuentra afiliado el funcionario administrativo o docente para remitir el cobro.

Responsable: Funcionario de gestión humana

ACTIVIDAD 4: Diligenciar en los diferentes formatos o plataformas virtuales las incapacidades de los empleados, se deben relacionar los datos del trabajador, días de incapacidad, fecha de inicio, origen de la incapacidad.

Responsable: Funcionario de gestión humana y/o coordinador de seguridad y salud en el trabajo.

ACTIVIDAD 5: Fotocopiar los documentos remitiendo las incapacidades originales ante las EPS – ARL y las copias se archivan en la hoja de vida el funcionario.

Responsable: Funcionario de gestión humana y/o coordinadora de seguridad y salud en el trabajo.

Observación: Radicación de incapacidades de forma física: La Nueva EPS, S.O.S., Sánitas, Comfenalco y Medimás.

Radicación de Incapacidades de forma virtual: Sura, Coomeva, Salud Total y Emsanar

ACTIVIDAD 6: Para el caso de las EPS, se recepciona por parte del área financiera carta con la relación de valores consignados a las cuentas de la USC por

cada EPS. En este mismo sentido, la ARL adjunta carta con comunicado con órdenes adjuntas.

Responsable: Funcionario de gestión humana y/o recepción

Observación: Lo relacionado con la ARL se entrega a la coordinadora de seguridad y salud en el trabajo.

ACTIVIDAD 7: Verificar en el sistema ICEBERG y en documentos generales del área a qué empleado o docente corresponde el pago recibido de EPS o ARL.

Responsable: Funcionario de gestión humana y/o coordinador de seguridad y salud en el trabajo.

ACTIVIDAD 8: Se genera carta o memorando informando el detallado del pago recibido, se radica en el área financiera y en el departamento de contabilidad.

Responsable: Funcionario de gestión humana.(Instructivo Para El Tratamiento de Incapacidades. I-GH-008, n.d.)

En el anterior instructivo para el tratamiento de incapacidades, se evidencia que existe una interacción entre el departamento de gestión humana y el departamento financiero para la identificación de los ingresos de pagos por parte de las EPS por el concepto de incapacidades. En dicho instructivo no se involucra al departamento jurídico.

FASE 2 CICLO PHVA: Hacer

Diagrama de Ishikawa y análisis de causa raíz: Análisis de las causas que provocaron el problema.

Con el objetivo de determinar los componentes problemáticos de la gestión de cobro de las incapacidades a las EPS de la Universidad Santiago de Cali dentro del proceso de gestión humana, procedemos a identificar el problema bajo la siguiente afirmación:

La Universidad Santiago de Cali sufre demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS.

Una vez identificado el problema, se procede con la aplicación del método inductivo (Newman et al., 2006) a través del cual fue necesario reunir a todo el personal involucrado en el proceso del tratamiento de incapacidades para identificar las causas que producen el problema planteado. De este proceso se identificaron seis causas principales, las cuales procedemos a jerarquizar con el objetivo de detectar de mejor forma los mecanismos y pasos a seguir.

PRINCIPALES CAUSAS

1.) PERSONAS. La principal causa identificada corresponde a la categoría de personas.

1.1. Área Administrativa

- Personal no comprometido
- Falta de atención
- Falta de seguimiento
- Desorganización

1.2. Área Profesional

- Personal no calificado
- Falta de un auxiliar encargado
- Capacitación insuficiente

2.) COMPETENCIAS.

2.1. Ámbito del saber hacer

- Malos hábitos laborales
- Falta de responsabilidad y autonomía
- Malas técnicas personales

2.2. Ámbito del saber comunicar – transferir.

- Falta de gestión, negociación y solución.
- Deficientes capacidades comunicativas.

3.) PROCESOS.

- Oportunidad de realización
- Falta de seguimiento de la deuda
- Falta de participación del área jurídica
- Procedimiento inadecuado
- Falta de información coordinada con financiero
- No existe verificación del procedimiento

4.) INFRAESTRUCTURA.

- Sistema no idóneo
- Falta de automatización del proceso

5.) ORGANIZACIÓN.

- Falta de normas y procedimientos
- Falta de Planificación
- Falta de Ejecución

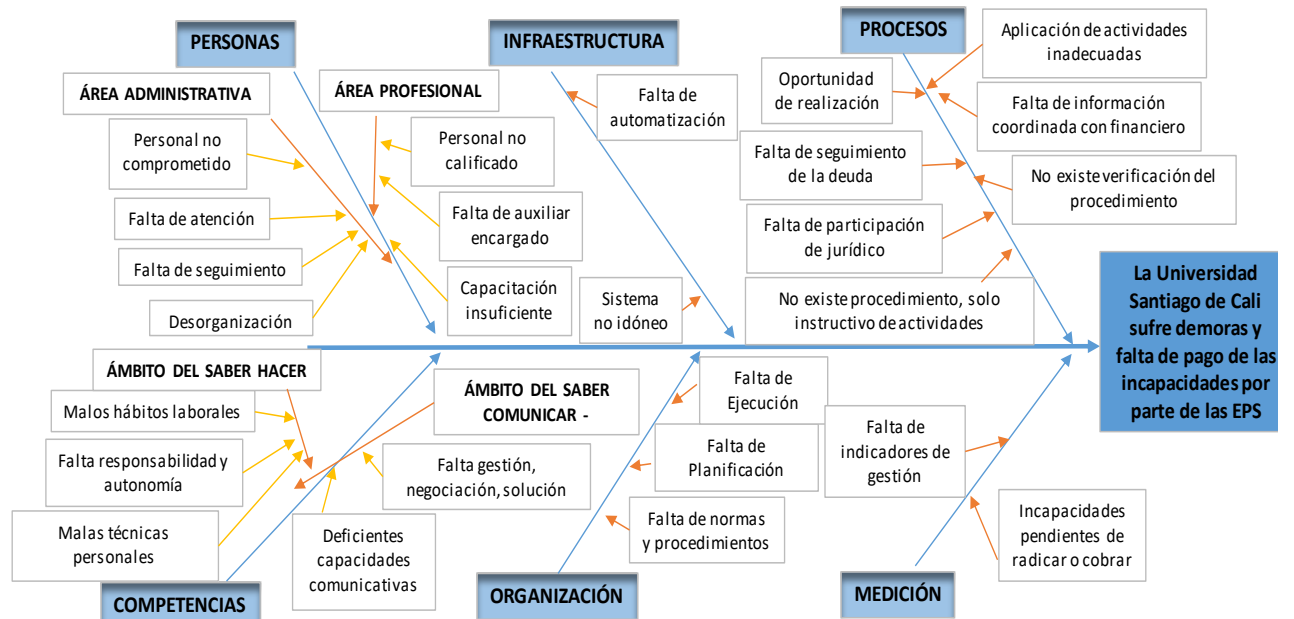
6.) MEDICIÓN.

- Falta de indicadores de gestión
- Incapacidades pendientes de radicar o cobrar

Una vez identificadas las causas y las categorías que generan que la Universidad Santiago de Cali sufra demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS, se

procede a realizar el diagrama de Ishikawa, teniendo en cuenta el orden de las causas y la jerarquía respectiva.

Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa. Procedimiento Incapacidades



Fuente: Elaboración propia, tomada del libro Administración de la producción como ventaja competitiva. (Eduardo & Arnoletto, 2006, p. 70)

De este análisis se detectaron veinticinco causas fundamentales clasificadas en seis categorías que hacen que la Universidad Santiago de Cali sufra demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS. La principal causa raíz que originó el problema corresponde a la categoría de personas y procesos.

FASE 3 CICLO PHVA: VERIFICAR

En la fase de implementación y seguimiento, con el fin de establecer las acciones para la solución se procede a realizar un análisis de las actividades que mitiguen las causas del problema a través del análisis causa raíz. (Ovalles Acosta et al., 2017)

Tabla 8. Análisis Causa Raíz. Tipo causa Personas y Competencias

TIPO CAUSA PROBLEMA: PERSONAS	
CAUSAS	ACCIÓN
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Personal no comprometido 2.) Desorganización 3.) Falta de seguimiento 4.) Falta de atención 5.) Personal no calificado 6.) Falta de auxiliar encargado 7.) Capacitación insuficiente </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Establecer metas, hacer seguimiento y evaluar desempeño 2.) Organizar proceso y capacitar 3.) Capacitación de proceso, aplicar indicadores de gestión 4.) Capacitación en gestión del cargo 5.) Establecer perfil de cargo y seleccionar personal competente 6.) Contratar una persona profesional que se encargue del manejo del proceso 7.) Fortalecer las capacitaciones de </div>
TIPO CAUSA PROBLEMA: COMPETENCIAS	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Malos hábitos laborales 2.) Falta de responsabilidad y autonomía 3.) Malas técnicas personales 4.) Falta de gestión, negociación y solución 5.) Deficientes capacidades comunicativas </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Contratar personal capacitado, con experiencia. 2.) Capacitación en comunicación asertiva, gestión del trabajo, trabajo eficiente y técnicas laborales. </div>

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de causa raíz, se establece que las principales actividades que se sugiere realizar en la medida en que ofrecen una solución efectiva a las causas de personas y competencias que

originan las demoras y la falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS a la Universidad Santiago de Cali, son: Contratación de personal idóneo y capacitaciones.

Tabla 9. Análisis Causa Raíz. Tipo causa Procesos, Infraestructura, organización y Medición

TIPO CAUSA PROBLEMA: PROCESOS	
CAUSAS	ACCIÓN
<p>1.) Oportunidad de realización 2.) Falta de seguimiento de la deuda 3.) Falta de participación del área jurídica 4.) Procedimiento inadecuado 5.) Falta de información coordinada con financiero 6.) No existe verificación del procedimiento</p>	<p>Crear procedimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.</p>
TIPO CAUSA PROBLEMA: INFRAESTRUCTURA	
<p>1.) Sistema no idóneo 2.) Falta de automatización del proceso</p>	<p>Automatizar proceso de trámite y cobro de incapacidades</p>
TIPO CAUSA PROBLEMA: ORGANIZACIÓN	
CAUSAS	ACCIÓN
<p>1.) Falta de normas y procedimientos 2.) Falta de planificación 3.) Falta de ejecución</p>	<p>Implementar nuevo procedimiento de incapacidades.</p>
TIPO CAUSA PROBLEMA: MEDICIÓN	
<p>1.) Falta de indicadores de gestión 2.) Incapacidades pendientes de radicar o cobrar 3.)</p>	<p>Establecer indicadores de gestión</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para mitigar las causas de procesos, infraestructura, organización y medición se sugiere implementar la creación de un nuevo procedimiento de tratamiento y gestión de cobro de incapacidades a las EPS, establecer indicadores de gestión y automatizar el proceso.

Con base en lo anterior, a continuación se presenta la propuesta para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.

Tabla 10. Diseño de la Propuesta para el fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.

No.	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL DE REGISTROS
1	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Presentar[Presentar incapacidad o licencias de maternidad/paternidad] </pre>	<p>El trabajador (y/o el familiar del trabajador dependiendo de la gravedad del caso), deberá enviar al Departamento de Gestión Humana al correo incapacidadesgh@usc.edu.co soporte de incapacidad física o virtual dentro de los 2 días siguientes a la fecha inicial de la incapacidad. En caso de que se envíe incapacidad escaneada al correo electrónico esta deberá reemplazarse por la original una vez el trabajador retorne de la incapacidad respectiva. El auxiliar de incapacidades debe hacer seguimiento y garantizar que se entregue la incapacidad original o una copia legible</p>	Trabajadores de la USC	<p>incapacidad física original. Incapacidad escaneada legible</p>
2	<pre> graph TD Validar[Validar si la incapacidad se presenta dentro de los 2 días siguientes a la fecha inicial de la incapacidad] --> Decision{La incapacidad se presenta en los tiempos establecidos?} Decision -- NO --> 3((3)) Decision -- SI --> 4((4)) </pre>	<p>Validar si la incapacidad se presenta dentro de los 2 días siguientes a la fecha inicial de la incapacidad conforme lo establece el Reglamento Interno de Trabajo Art. 63. Numeral 37.</p> <p>La incapacidad se presenta en los tiempos establecidos?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 4 NO: Continuar con la actividad 3</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de incapacidades	<p>SI: Correo electrónico descrito en la actividad 4</p> <p>NO: Correo electrónico descrito en la actividad 3</p>
3	<pre> graph TD Reportar[Reportar a la Dirección de Gestión Humana la información del trabajador que no presentó la incapacidad en los tiempos establecidos] --> A[/A/] </pre>	<p>Con el reporte de la información del trabajador que no presentó la incapacidad en los tiempos establecidos, la Dirección de Gestión Humana iniciará un proceso disciplinario conforme lo establece el Reglamento Interno de Trabajo en el Art. 63, Numeral 37, y se aplicarán las sanciones disciplinarias respectivas.</p>	Auxiliar de incapacidades y Dirección de Gestión Humana	correo electrónico

4		<p>Verificar que los soportes de las incapacidades esten completos: Incapacidad e historia clínica si lo requiere la EPS. La licencia de maternidad/paternidad: Incapacidad, historia clínica, registro nacido vivo, registro de nacimiento. Accidentes de tránsito: reporte del SOAT</p> <p>Los soportes están completos? SI: Continuar con la actividad 6 NO: Continuar con la actividad 5</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de incapacidades	<p>SI: Soporte de incapacidad de origen común o laboral descrito en la actividad 6</p> <p>NO: Correo electrónico descrito en la actividad 5</p>
5		<p>Se debe contactar al trabajador para informarle que los soportes están incompletos y explicarle cuales son los soportes que se requieren. El trabajador deberá enviar los soportes requeridos al día hábil siguiente de ser contactado. Y se debe hacer seguimiento para garantizar el cumplimiento.</p>	Auxiliar de incapacidades	Correo electrónico como soporte escrito y llamada telefónica
6		<p>Validar si la incapacidad es por enfermedad de origen común o laboral</p> <p>La incapacidad es por enfermedad de origen común o laboral? La incapacidad es por enfermedad de origen común o laboral? Origen común: Continuar con la actividad 7 Origen laboral: Verificar con la coordinadora del área de seguridad y salud en el trabajo que el accidente de trabajo se haya reportado ante la ARL. Continuar con la actividad 7</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de incapacidades	Incapacidad de origen común y de origen laboral
7		<p>Se debe incluir los datos del trabajador, los días de incapacidad, la fecha de inicio y la fecha de finalización, el origen, diagnóstico, identificar si es prórroga, y calcular el costo que deberá ser asumido por la USC cuando dichas incapacidades son inferiores o iguales a 2 días y cuando el trabajador no ha completado el primer mes de contratación. También se debe calcular el valor a recuperar de acuerdo al salario y nómina correspondiente.</p> <p>Fórmula cartera a recuperar nómina administrativa y docente tiempo completo: Valor del día: Salario/30 $((\text{Valor día} * \text{días incapacidad} - 2) * 66.67\%) * \text{#días incapacidad}$.</p> <p>Fórmula cartera a recuperar nómina docentes hora cátedra. Valor del día: $((\text{Valor hora} * 4.25\%) * \text{#horas}) / 30$ $((\text{Valor día} * \text{días incapacidad} - 2) * 66.67\%) * \text{#días incapacidad}$.</p>	Auxiliar de incapacidades	Registro en archivo de control de excel
8		<p>Se debe ingresar la novedad de incapacidad en el sistema ICEBERG por la nómina correspondiente, indicando el concepto No. 21 si es una incapacidad de origen común y el concepto No. 45 si es una incapacidad de origen laboral. Se debe incluir el código de la incapacidad, el diagnóstico, la fecha de inicio y fecha fin de la incapacidad, y se debe confirmar si el valor del saldo de cartera a recuperar en la EPS calculado en el sistema está correcto conforme a la fórmula calculada en el archivo de control de excel descrito en la actividad 7.</p>	Auxiliar de incapacidades	Registro en el ICEBERG

9	<pre> graph TD D[D] --> P9[Validador si la incapacidad es superior a 3 días] P9 --> D9{La incapacidad es superior a 3 días?} D9 -- NO --> P10[Entregar para archivo la incapacidad] D9 -- SI --> P11[Verificar si la incapacidad está transcrita] </pre>	<p>Validar si la incapacidad es superior a 3 días</p> <p>La incapacidad es superior a 3 días?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 11</p> <p>NO: Continuar con la actividad 10</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de incapacidades	<p>SI: Registro portal de la EPS descrito en la actividad 11</p> <p>NO: Soporte de incapacidad</p>
10	<pre> graph TD P10[Entregar para archivo la incapacidad] --> P11[Verificar si la incapacidad está transcrita] </pre>	Se debe entregar para archivo la incapacidad igual o inferior a 2 días para que el encargado, adicione el soporte original en el expediente del trabajador respectivo	Auxiliar de incapacidades y Auxiliar de archivo	Expediente de trabajador
11	<pre> graph TD P11[Verificar si la incapacidad está transcrita] --> D11{La incapacidad está transcrita?} D11 -- NO --> P12[Radicar la transcripción de la incapacidad] D11 -- SI --> P13[Verificar si la EPS atendió la solicitud de transcribir la incapacidad] </pre>	<p>Verificar si la incapacidad está transcrita</p> <p>La incapacidad está transcrita?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 13</p> <p>NO: Continuar con la actividad 12</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de incapacidad	
12	<pre> graph TD P12[Radicar la transcripción de la incapacidad] --> P13[Verificar si la EPS atendió la solicitud de transcribir la incapacidad] </pre>	Se debe radicar la solicitud de transcripción de la incapacidad (para aquellas incapacidades en que se requiera la transcripción) en los portales de las EPS y ARL dispuestos para tal fin adjuntando los documentos requeridos.	Auxiliar de Incapacidades	Portal de EPS y ARL
13	<pre> graph TD P13[Verificar si la EPS atendió la solicitud de transcribir la incapacidad] --> D13{La transcripción de la incapacidad fue aceptada?} D13 -- NO --> P14[Solicitar al trabajador completary subsanar el motivo del rechazo de la transcripción] D13 -- SI --> P15[Registrar la incapacidad para cobro ante la EPS] </pre>	<p>Verificar si la EPS atendió la solicitud de transcribir la incapacidad</p> <p>La transcripción de la incapacidad fue aceptada?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 15</p> <p>NO: Continuar con la actividad 14</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se reporte una incapacidad</p>	Auxiliar de Incapacidades	<p>SI: Registro portal de la EPS descrito en la actividad 15</p> <p>NO: Correo electrónico descrito en la actividad 14</p>
14	<pre> graph TD P14[Solicitar al trabajador completary subsanar el motivo del rechazo de la transcripción] --> P15[Registrar la incapacidad para cobro ante la EPS] </pre>	Se debe contactar al trabajador por correo electrónico y llamada telefónica para solicitar según sea el caso completar los documentos que se requieran para subsanar la transcripción de la incapacidad. El trabajador deberá en los 2 días hábiles siguientes remitir al correo incapacidadesgh@usc.edu.co la información solicitada. Se deberá hacer seguimiento para garantizar que la documentación se entregue de forma correcta y en los tiempos establecidos.	Auxiliar de Incapacidades y Trabajador	Correo electrónico remitido al trabajador.
15	<pre> graph TD P15[Registrar la incapacidad para cobro ante la EPS] --> E[E] </pre>	Se debe cargar la incapacidad en los portales de las EPS y ARL con el fin de solicitar el reconocimiento económico de las incapacidades de acuerdo a la normatividad vigente	Auxiliar de Incapacidades	Portal de EPS y ARL

16	<pre> graph TD F[F] --> B[Validar si la incapacidad fue aceptada para trámite de pago por la EPS] B --> D{La incapacidad fue aceptada por la EPS?} D -- NO (17) --> B D -- SI (18) --> C[Validar el motivo del rechazo para pago de la Incapacidad] </pre>	<p>Validar si la incapacidad fue aceptada para trámite de pago por la EPS</p> <p>La incapacidad fue aceptada para trámite de pago por la EPS?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 18</p> <p>NO: Continuar con la actividad 17</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se registre una incapacidad para trámite de pago. Forma periódica</p>	Auxiliar de Incapacidades	Registros en el portal de EPS y ARL
17	<pre> graph TD B[Validar el motivo del rechazo para pago de la Incapacidad] --> D{Se subsanó el motivo del rechazo?} D -- NO (20) --> B D -- SI (18) --> E[Consultar periódicamente los portales de las EPS para verificar la ejecución de los pagos] </pre>	<p>Validar el motivo del rechazo para pago de la incapacidad</p> <p>Se debe verificar cual fue el motivo por el cuál la EPS rechazó la incapacidad que se solicitó para reconocimiento de pago. Una vez identificado el motivo, se debe subsanar con el trabajador de ser el caso y volver a cargar la incapacidad. En caso de que la incapacidad la vuelvan a rechazar y no exista una justificación normativa para el rechazo pasar a la actividad 20</p> <p>Se subsanó el motivo del rechazo?</p> <p>SI: Continuar con la actividad 18</p> <p>NO: Continuar con la actividad 20</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se registre una incapacidad para trámite de pago. Forma periódica</p>	Auxiliar de Incapacidades	<p>SI: Portal de la EPS descrito en la actividad 18</p> <p>NO: Correo electrónico descrito en la actividad 20</p>
18	<pre> graph TD E[Consultar periódicamente los portales de las EPS para verificar la ejecución de los pagos] --> F[Validar el pago de la incapacidad] </pre>	<p>Se debe consultar todos los días (forma periódica y constante) los portales de las EPS y ARL para verificar los pagos que se hayan realizado por parte de las EPS y hacer seguimiento a las incapacidades que se encuentran pendientes de pago.</p>	Auxiliar de Incapacidades	Portal de EPS y ARL
19	<pre> graph TD F[Validar el pago de la incapacidad] --> D{La incapacidad fue pagada por la EPS o ARL?} D -- NO (20) --> F D -- SI (22) --> G[Reportar al área jurídica las incapacidades que no fueron pagadas o que fueron rechazadas] </pre>	<p>Validar si la incapacidad fue pagada por la EPS</p> <p>La incapacidad, después de aceptada para pago fue pagada por la EPS en los tiempos establecidos normativamente Decreto 1427 de 2022, Art.2.2.3.4.3?</p> <p>SI: Pasar a la actividad 21</p> <p>NO: Pasar a la actividad 20</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se registre una incapacidad para trámite de pago. Forma periódica</p>	Auxiliar de Incapacidades	Registro de pagos portal de las EPS y ARL
20	<pre> graph TD G[Reportar al área jurídica las incapacidades que no fueron pagadas o que fueron rechazadas] --> H[G] </pre>	<p>Se debe reportar al área jurídica las incapacidades que no fueron pagadas en los tiempos establecidos normativamente después de aceptadas (Decreto 1427 de 2022) y las incapacidades que fueron rechazadas después de verificarse que no existe un motivo legal que justifique el rechazo. El departamento jurídico deberá establecer los procedimientos y mecanismos legales para efectuar el cobro jurídico ante las EPS para garantizar la ejecución del pago respectivo.</p>	Auxiliar de Incapacidades	Correo electrónico

21		<p>Se debe realizar registro en archivo de control de las incapacidades que se trasladaron para proceso jurídico ante las EPS para gestionar el reconocimiento económico. El registro en el archivo de control se debe realizar con fecha en la que se realizó la solicitud al Departamento jurídico, valor de las incapacidades pendientes de recuperar pago, información detallada de las incapacidades y trabajador, y fechas de seguimientos periódicos para establecer y retroalimentar los avances en el trámite respectivo. El seguimiento se debe realizar hasta que se logre la ejecución del pago de la incapacidad por parte de la EPS.</p>	Auxiliar de incapacidades/Departamento Jurídico	Archivo de registro de control/Correo electrónico
22		<p>Se debe informar al área financiera el consolidado de los pagos efectuados por las EPS que reportan los portales en el módulo de registros de pagos. Al mismo tiempo, se debe solicitar al área financiera el informe de ingresos por concepto de pagos por incapacidades para realizar el cruce respectivo de indentificación de los pagos correspondientes con las incapacidades respectivas. Una vez realizado el cruce y conciliación, se debe remitir informe al área financiera para que se realice la depuración de la cartera correspondiente en los Estados financieros de la USC</p> <p>Frecuencia: Los 10 de cada mes, se debe entregar la conciliación del mes anterior</p>	Auxiliar de Incapacidades y Auxiliar de contabilidad	Correo electrónico/ Informe físico de pagos
23		<p>Confirmar si los pagos realizados por las EPS y ARL fueron pagados en su totalidad y se encuentran aplicados de forma correcta</p> <p>Los pagos de las incapacidades se aplicaron de forma correcta en su totalidad?</p> <p>SI: Pasar a la Actividad 24</p> <p>NO: Verificar con las EPS o ARL las inconsistencias de los pagos y solicitar realizar los ajustes respectivos. En caso de ser necesario, solicitar apoyo con el área jurídica para este proceso.</p> <p>Frecuencia: Cada vez que se efectuen pagos por parte de las EPS o ARL</p>	Auxiliar de Incapacidades	SI: Informe de incapacidades descrito en la actividad 24
24		<p>Se debe presentar informe de incapacidades a la Dirección de Gestión Humana y a la Coordinación del área de seguridad y salud en el trabajo, indicando, el número de incapacidades, año, mes, días de incapacidad, origen, datos del trabajador. Generando alertas con aquellas incapacidades que están próximas a completar 180 días. Igualmente se debe especificar las incapacidades pendientes de cobro, las incapacidades que se encuentran en proceso jurídico, las incapacidades que fueron rechazadas para pago, y los recaudos de incapacidades respectivos.</p> <p>Frecuencia: Los primeros 10 días de cada mes, informe del mes anterior.</p>	Auxiliar de incapacidades	Informe de Incapacidades

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado el diseño de la propuesta para el fortalecimiento del trámite y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en el cual se establece por normatividad que el tiempo límite para pago por parte de la EPS es de 15 días hábiles desde el momento de la radicación (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022) , se hace necesario definir y especificar los indicadores que permitirán hacer seguimiento de la mejora del procedimiento en su proceso de ejecución, en el entendido de que dichos indicadores de gestión, permiten

medir y analizar los resultados a través del control de la gestión y el permanente monitoreo del respectivo desempeño. Para hacer esto posible y teniendo en cuenta la necesidad de contar con información administrable que permita desarrollar un análisis ágil y facilite la toma de decisiones, se procede a presentar los indicadores de gestión que van a hacer posible la medición de la efectividad del procedimiento aplicado (Cubillos Benavides & Nuñez Ramirez, 2012, p. 9).

Tabla 11. Indicadores de gestión y medición.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	ACEPTABILIDAD
Porcentaje de incapacidades pagadas por las EPS	$\frac{\text{Número de incapacidades pagadas}}{\text{Numero de Incapacidades radicadas}}$	Mensual	$\geq 90\%$
Porcentaje de incapacidades en trámite jurídico	$\frac{\text{Número de Incapacidades en trámite jurídico}}{\text{Numero de Incapacidades radicadas}}$	Mensual	$\leq 20\%$
Cartera de incapacidades recaudada al 100%	$\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor total pendiente de recaudar}}$	Bimensual	100%
Diferencias de conciliación encontradas	$\text{Total incapacidades registradas para pago en ICEBERG} - \text{Total de incapacidades con ingresos de pago en financiero}$	Mensual	≤ 0

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se definieron 4 importantes indicadores que permitirán evaluar la efectividad del nuevo procedimiento, estos indicadores son: El porcentaje de incapacidades pagadas por las EPS, el porcentaje de incapacidades en trámite jurídico, la cartera de incapacidades recaudadas y las diferencias de conciliaciones encontradas.

FASE 4 CICLO PHVA: Actuar

En la última fase del ciclo PHVA en la cual se hace énfasis en la comunicación a las áreas involucradas y se establece una proyección para su ejecución y seguimiento, a continuación se presenta el plan de implementación de la propuesta de mejora para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en la Universidad Santiago de Cali.

Tabla 12. Plan de implementación de la propuesta de mejora para el fortalecimiento del tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS en la Universidad Santiago de Cali

CATEGORÍA DE CAUSA	ACCIÓN DE MEJORA	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN
PERSONAS Y COMPETENCIAS	1.) Proceso de selección: contratación personal capacitado y profesional. 2.) Autorización de presupuesto salarial y contratación de personal.	1.) 15 días 2.) 1 semana 2.) trimestral	1.) Convocatoria de oferta laboral 2.) Carta de autorización de presupuesto salarial a la Vicerrectoría administrativa 2.) Programación de capacitaciones y citación respectiva
PROCESOS Y ORGANIZACIÓN	Propuesta de procedimiento para el tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.	1 semana	Acta de entrega del nuevo procedimiento al auxiliar encargado
MEDICIÓN	Creación de indicadores de gestión	Mensual	Informe de gestión
INFRAESTRUCTURA	Se sugiere automatizar el procedimiento de incapacidades	6 meses	Implementación de proyecto de desarrollo con la solicitud de automatización del procedimiento de incapacidades

Fuente: Elaboración propia

Con la propuesta del plan de implementación se dará a conocer en los tiempos establecidos a la alta administración y a las áreas involucradas como al departamento financiero y al departamento jurídico, y se documentará en el sistema de gestión de la calidad el nuevo procedimiento establecido para el manejo y tratamiento de las incapacidades y la gestión de cobro respectivo a las EPS. En este sentido, se dará apertura al proceso de selección del personal idóneo para atender este procedimiento, y se habilitarán las autorizaciones respectivas en términos presupuestales para la creación del nuevo cargo. Finalmente se iniciará la apertura al proyecto de implementación con el área de gestión tecnológica y con los ingenieros desarrolladores para

automatizar el procedimiento de tratamiento y gestión de cobro de incapacidades ante las EPS. Dado que este proceso depende de los desarrollos y los requerimientos tecnológicos que se originen, se estima un periodo de tiempo de desarrollo de 6 meses, y otro tiempo de 2 meses más para su revisión y puesta a pruebas antes de poner a funcionar dicho proyecto. Para los fines de este trabajo, la finalización de la implementación de la automatización del proceso de incapacidades no hace parte del alcance de esta investigación por los tiempos que requiere para su desarrollo. Por otra parte, de manera trimestral será evaluado el cumplimiento aceptable de los indicadores de gestión establecidos para la medición de la efectividad del procedimiento implementado. Sin

embargo, por restricciones de tiempo para su ejecución y evaluación no serán

Discusiones y Conclusiones

Con el presente estudio se determinó que la Universidad Santiago de Cali presentó un saldo total de incapacidades viables de recuperación y cobro por valor de cuatrocientos ochenta y ocho mil trescientos setenta y seis mil treinta y seis pesos (\$488.376.036), de los cuales 28 millones de pesos se deben radicar para cobro correspondientes al año 2022, 64 millones de pesos se deben radicar de nuevo porque fueron rechazadas, 20 millones de pesos deben ser cobrados en un trámite de cobro a los fondos de pensión, 110 millones de pesos se encuentran a la espera del pago y 263 millones de pesos son para trámites jurídicos. Por otra parte, la Universidad Santiago de Cali asumió un costo total de incapacidades por valor de \$24 millones de pesos y logró recuperar \$197 millones de pesos correspondientes a carteras pagadas por las EPS de los años 2021 y 2022. De acuerdo a lo anterior se puede confirmar la afirmación de que la Universidad Santiago de Cali sufre demoras y falta de pagos de las incapacidades por parte de las EPS.

Otro dato interesante que se pudo evidenciar del análisis es que no todas las incapacidades que se recepcionaban en el departamento de gestión humana por parte de los trabajadores de la Universidad Santiago de Cali, eran cargadas en el sistema lo que ocasionó que el departamento financiero no

analizados el cumplimiento de dichos indicadores.

reconociera al momento de la conciliación 168 incapacidades que ingresaron como pagos por parte de las EPS en el año 2021. El hecho de no cargar toda la información de incapacidades al sistema y omitir procedimientos generó que la información no fuera oportuna, adecuada y confiable para los estados financieros de la Universidad. En este mismo sentido, no fue posible tener un consolidado real del número de incapacidades que ingresaron de manera mensual y determinar la cantidad de veces real que se ausentó un trabajador de su puesto de trabajo por motivos de salud.

Con la aplicación del diagrama de Ishikawa se definieron 6 categorías de causas que tuvieron una incidencia directa en el hecho de que la Universidad Santiago de Cali sufriera demoras y falta de pago de las incapacidades por parte de las EPS. En este mismo sentido, con el análisis del efecto causa raíz se definieron 4 acciones esenciales para mitigar las causas del problema, dentro de las cuales, la principal radicó en la implementación de una propuesta de procedimiento para el tratamiento y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.

Por otra parte, se identificó que al no existir una persona encargada del procedimiento de incapacidades, organizada, comprometida, competente, capacitada y con dominio claro del proceso, se aplicó un

procedimiento inadecuado establecido en el instructivo de incapacidades de gestión humana, al cual, no se le hizo seguimiento ni verificación, no tuvo organización y tampoco contó con indicadores de medición y gestión. A lo que aunado a una falta de automatización del procedimiento, se generó una gran afectación en la oportunidad y falta de reconocimiento económico de las incapacidades por parte de las EPS.

Del análisis de la información se concluyó que al no existir un procedimiento claro y definido para el tratamiento y gestión de cobro de incapacidades a las EPS, se generó una afectación directa en su gestión de desempeño, de aquí la importancia de tener siempre documentados los procesos y procedimientos adscritos al sistema de gestión de la calidad y no tenerlos solamente en una secuencia de actividades contempladas en un instructivo.

En este mismo sentido se concluyó que el trámite y la gestión de cobro de incapacidades a las EPS no estaba teniendo un tratamiento acorde con la política de calidad de la Universidad Santiago de Cali, la cual, establece un proceso de mejoramiento continuo y seguimientos constantes a través de la medición y revisión de cumplimiento a través de los indicadores de gestión.

Con respecto al año 2020, se concluyó que el bajo número de incapacidades radicadas en el departamento de gestión humana fue debido a la pandemia mundial del Covid-19 ya que durante los meses de confinamiento, la Universidad Santiago de Cali para brindó

la posibilidad a sus trabajadores de realizar el trabajo desde casa con conexión remota y la restricción de atención en las clínicas ante el confinamiento, el riesgo de contagio y la ocupación representa otra de las razones por las que el número de incapacidades en este año fue reducido.

De esta manera, se estableció un cumplimiento con los objetivos propuestos en el presente trabajo referentes a la realización del diagnóstico del procedimiento de las incapacidades radicadas en el departamento de gestión humana desde el año 2018 al año 2022 y la formulación del plan de implementación para el tratamiento y la gestión del cobro de incapacidades a las EPS de la Universidad Santiago de Cali, dando así cumplimiento al diseño de la propuesta para el fortalecimiento de la gestión de cobro de incapacidades a las EPS.

Recomendaciones

Se recomienda que la Universidad Santiago de Cali destine un área específica especializada para el manejo y tratamiento de incapacidades donde sea posible abarcar desde la radicación de la incapacidad hasta la gestión del cobro respectivo. Todo este proceso debe estar concentrado en un área específica o en su defecto, debe ser manejado por una única persona con el fin de concentrar la información en un solo responsable y poder realizar un mejor seguimiento al desarrollo y efectividad de cumplimiento a la labor encomendada.

En este mismo sentido, se recomienda que la gestión del tratamiento cobro de incapacidades se incorpore como un procedimiento adscrito al proceso de seguridad y salud en el trabajo puesto que las incapacidades nos permiten identificar los ausentismos del trabajador como consecuencia de una enfermedad o un accidente laboral los cuales deben ser monitoreados por la coordinación del área de seguridad y salud en el trabajo para el establecimiento de actividades de prevención y mitigación de riesgos con la ayuda de la ARL.

Por otra parte, es muy importante que el área de gestión humana incluya en el sistema de información ICEBERG todas las incapacidades que radiquen todos los trabajadores independientemente de su tipo de contratación a término indefinido o a término fijo inferior a un año. Esto permitirá que la información sea confiable y completa tanto para los análisis de ausentismo como para las conciliaciones de cartera.

También es importante generar y publicar constantemente circulares de recordación del tiempo límite en el que un trabajador deberá informar y radicar la incapacidad ante el departamento de gestión humana teniendo en cuenta lo definido en el reglamento interno de trabajo en su Artículo 63, numeral 37, el cual indica que una incapacidad deberá radicarse después de los 2 días hábiles siguientes a la fecha de inicio de la incapacidad. (Rectoría, 2022). Lo anterior, se plantea con el objetivo de recordar a los trabajadores el cumplimiento de este deber para poder garantizar una oportunidad en el

proceso del tratamiento y la gestión del cobro de dicha incapacidad.

No obstante, se sugiere que el nuevo procedimiento de incapacidades establecido en el presente trabajo sea documentado e incorporado al sistema de gestión de la calidad en cumplimiento de las normas y políticas de calidad establecidas por la universidad.

Se resalta también la importancia de establecer sistemas de medición e indicadores de gestión que permitan evidenciar la eficiencia, productividad y cumplimiento del procedimiento establecido y documentado para el tratamiento y gestión de cobro de incapacidades para la Universidad Santiago de Cali.

Finalmente, se sugiere iniciar el proceso de automatización del procedimiento del tratamiento y gestión de cobro de incapacidades con el área de gestión tecnológica donde sea posible crear en el SIPAC un módulo que permita la radicación y administración de las incapacidades, con históricos de incapacidades por persona y número de veces de incapacidad, diagnósticos, tipo de incapacidad, costos y valores a recuperar a las EPS. Lo anterior, permitirá consolidar la información en un sistema, y minimizar el riesgo de pérdida de información ante la rotación del personal encargado de este procedimiento. De la misma manera, este desarrollo permitirá visualizar informes para la alta dirección de manera oportuna y en tiempo real.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios por la oportunidad de la vida, a la Universidad Santiago de Cali y a su distinguidísimo Sr. Rector, el Dr. Carlos Andrés Pérez Galindo por la oportunidad de estudio, a mi hijo Carlos Felipe Galindo por ser mi principal motor y motivador y a toda mi familia que siempre estuvieron presentes en todo el proceso y me brindaron mucho amor, apoyo y comprensión.

Lina Galindo

Mi tesis de grado la dedico con mi inmenso amor y profundo cariño a mi esposa Laura Natalia Chamorro Belalcázar por todo el tiempo que me proporcionó para poder dedicarme a sacar este proyecto adelante, su esfuerzo y sacrificio en los momentos difíciles brindándome su amor, cariño y comprensión y por siempre creer en mis capacidades y darme esa voz de aliento cuando más lo necesitaba. A mi hijo Sebastián Galindo por ser mi motor, mi mayor inspirador y motivador para

seguir luchando y dando lo mejor de mí para darle el mejor ejemplo de que lo que se propone se consigue con esfuerzo y dedicación. A mis padres por todas las enseñanzas que me brindaron que me ayudaron a formarme como una persona con propósitos y metas y a mis hermanos por impulsarme a perseverar en esta lucha y escoger el camino de la educación. A todos mis amigos y compañeros que me brindaron el apoyo incondicional y me compartieron el conocimiento sin egoísmo para sacar adelante este trabajo y a todas aquellas personas que contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad.

Gracias a todos.

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”

Diego Galindo

Albert Einstein

Referencias

- Aduanas, D. E. I. Y., & Dian, N. (2021). 000070) (09/ago/2021. *Resolución 000070 de 2021 de La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 09-08-2021*, 1–61.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+content_type:13+date:2019-10-01../cobro+de+incapacidades++EPS/vid/resolucion-000070-2021-direccion-875922589
- ALTMAYER, A. J. (2020). Seguridad social. *Medicina Del Deporte y Del Trabajo*, 15(99), 267–327.
<https://doi.org/10.32418/rfs.1958.50.4628>
- Amalia, M. A. O., Maternidad, L. D. E., & Padre, A. L. (2022). Sentencia de Tutela nº 275/22 de Corte Constitucional, 1 de Agosto de 2022. *Sentencia de Tutela N° 275/22 de Corte Constitucional, 1 de Agosto de 2022*, 1–45.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+date:2018-12-01..+content_type:2/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/90952079

- Arenas Fernández, A. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI. Universidad Santiago de Cali* (p. 33).
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Constitucional, C. (2019). Contenidos. *Sentencia de Tutela N° 161/19 de Corte Constitucional, 9 de Abril de 2019*, 1–30. https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdictions:CO+date:2018-12-01..+content_type:2/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/782187873
- Convención Colectiva de trabajo suscrita entre la Universidad Santiago de Cali y el Sindicato de trabajadores universitarios SINTRAUNICOL Seccional Cali, 1 de Enero de 1998.
- Cubillos Benavides, M., & Nuñez Ramirez, S. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. In *Image: the Journal of Nursing Scholarship* (Vol. 21, Issue 4). <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.1989.tb00145.x>.
- DAFP. (2021). Concepto 064241 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública. *Concepto N° 296291 Del Departamento Administrativo de La Función Pública, 20-08-2021*, 1–4. www.funcionpublica.gov.co/eva
- Del, R., General, S., Social, D. E. S., & Salud, E. N. (2022). “ conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de la Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual o familiar, o un aporte económico previo fina. *Sistema de Seguridad Social Integral (2022)*, 2, 385–396. https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdictions:CO+content_type:4+date:2019-10-01../cobro+de+incapacidades++EPS/vid/regimen-contributivo-905343655
- Eduardo, L., & Arnoletto, J. (2006). Apuntes De Administracion De La Produccion Como Ventaja Competitiva.
- General, S., Social, D. E. S., & Salud, E. N. (2023). REPUBLICA de COLOMBIA. *Acta Medica Scandinavica*, 93(S85), 22–70. <https://doi.org/10.1111/j.0954-6820.1937.tb03385.x>
- G., M., . C., & . L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89–94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- González, A. G., Rodríguez, L. L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- González Montesinos, S., León Vázquez Cid De, C., Espinoza Maya, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). *Mejora Continua en una empresa en México : estudio desde el ciclo Deming*. 92.
- Gryna, F.; Chua, R.; Defeo, J. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Quinta Edi). McGraw-Hill Interamericana.

- Guevara Barrera, J. W., Rodríguez Morales, A. D., & Sánchez Suarez, J. S. (2020). *Propuesta de mejora para el Proceso de cobro de incapacidades de la empresa Human Talent*. 1–69.
- Hernández palma, H., Barrios Parejo, I., & MARTÍNEZ SIERRA, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28).
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Los, D. (2018). un Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud en una empresa del sector salud. *Garantía de Calidad En Salud. 3ra Edición (2018)*, 295–569.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+content_type:4/PLAZOS+PARA+RADICAR+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/p2/vid/ejemplo-implementacion-sistema-obligatorio-747751897
- IOS, & ICONTEC. (2015). ISO 9001:2015 Gestión Basada en Riesgos. *Ntc*, 571, 47.
- Lucía, M., & Alzate, O. (2022). E Especialista En E Coturismo + G Uía De N Aturaleza. *Resolución Número 0071842 de 2022, Por La Cual Se Definen Las Especificaciones Técnicas y Operativas Para La Liquidación y Reconocimiento de Prestaciones Económicas a Favor de Las EPS y EAS En El Régimen Contributivo y de Los Aportantes Respecto a Afiliad*, 7–15.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+date:2018-12-01..+content_type:9/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/p2/vid/resolucion-numero-0071842-2022-912680826
- Manual de la Calidad (2019). Universidad Santiago de Cali.
<https://sigaa.usc.edu.co/app.php/login>
- Manuel, J., Calderón, S., & Santamaría, M. C. (2016). Diario oficial 14. *Decreto 780 de 2016, Por Medio Del Cual Se Expide El Decreto Único Reglamentario Del Sector Salud y Protección Social*, 14–208.
<https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO/PLAZOS+PARA+RADICAR+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/decreto-780-2016-medio-774031625>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (1970). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*, 2.
<https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Mesa, R. R. (2022). Sistema General De Seguridad Social En Salud. *Tratado Sobre Seguridad Social*, 348–470. <https://doi.org/10.2307/j.ctvswx8sw.11>
- Milagros, V., Manay, A., & Ingrid, Y. (2019). *Deming cycle application for the improvement of productivity in transport company . Aplicação do ciclo de Deming para melhoria da produtividade em uma empresa de*. 28–37.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1999). *Decreto 1406 de 1999*. 1–27.
- Ministerio de Salud. (2018). *Decreto 783 de 2000*. 3(1), 10–27.
<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). El Decreto 2353 De 2015. *El Subsistema de Seguridad Social En Salud*, 127–134. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1k03q0h.11>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Decreto 1427 de 2022. Prestaciones económicas*.
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2022). *Ministerio de Salud Y proteccìon*. 13–17.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/informe-congreso-minsalud-20018-2019.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2001). *Decreto 2463 de 2001*. 2001(noviembre 20), 33.
- Ministro de Salud y Protección Social. (2013). Decreto 2943 de 2013. *Diario Oficial No. 49007 Del 17 de Diciembre de 2013*, 2, 1.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=55977>
- Newman, D., Gladys, L., & Newman, D. (2006). EXPERIMENTALES Y SOCIALES.
- No, R., Entidad, C., Ejecutiva, R., & Civil, S. (2020). Concepto 439141 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública. *Concepto N° 559291 Del Departamento Administrativo de La Función Pública, 19-11-2020*, 2.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+content_type:7+date:2019-10-01../cobro+de+incapacidades++EPS+GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/concepto-n-559291-departamento-900337629
- No, R., Licencias, S. A., Rad, E., Constitucional, L. C., & Su-, S. (2023). Concepto 116601 de 2023 Departamento Administrativo de la Función Pública. *Concepto N° 116601 Del Departamento Administrativo de La Función Pública, 22-03-2023*, 1–7.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+date:2018-12-01../content_type:7/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/concepto-n-116601-departamento-938710154
- Ojeda, M., & Lozada, L. (2000). Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística. *La Ciencia y El Hombre*, 13(1), 11.
https://www.uv.mx/personal/mojeda/files/2012/04/Deming_LaRevoluciondelacalidad.pdf
- Ovalles Acosta, J. del C., Gisbert Soler, V., & Perez Molina, A. I. (2017). *HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ (ACR)*. 1–9.
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejora Continua. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Instructivo para el tratamiento de incapacidades. I-GH-008, 3.
- Reconocimiento, C., & Licencia, Y. P. D. E. (2023). Concepto N° 1339901 de Superintendencia Nacional de Salud , 2021. *Concepto N° 1339901 de Superintendencia Nacional de Salud, 2021, 2021(9)*, 1–11.
https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+content_type:13+date:2019-10-01../cobro+de+incapacidades++EPS/p2/vid/concepto-n-1339901-superintendencia-877093074
- Rectoría, R. 015-2019. (2022). *Reglamento Interno de Trabajo USC (No. 4)*.

- Rodríguez-Alza, M. A., Armas-Martí, M. P. A., & Gavelán-Terry, P. J. (2022). Implementation of quality processes to solve management problems in the company Sociedad Peruana de Ingeniería. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2022-Decem*, 1–11. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.44>
- Rosero C., C. J., Romero F., A. J., & Santana P., M. (2022). *Modelo de gestión de procesos para cooperativas. VIII*, 1153–1172. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.832>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (1996). Metodología de la investigación. In *Edición McGraw-Hill*. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2010). Código Sustantivo del Trabajo. *Decreto 2716 de 2004, 2003*(Marzo 13), 1–18. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>
- Social, S. (2021). Seguridad social 6. *Laboral y Seguridad Social: Ejercicios Con Aplicaciones Contables y Tributarias (2021)*, 179–232. https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+date:2018-12-01..+content_type:4/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/p3/vid/seguridad-social-875549957
- Torres Guananga, G. P., Rodríguez Leon, J. C., Inca Falconi, A. F., Castelo Salazar, Á. G., & Ríos Sanipatin, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6). <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Valencia, A. (2017). Propuesta de un plan de mejora enfocado en el manejo y trámite de incapacidades de la empresa seguridad Omega Limitada utilizando el ciclo PHVA. In *Propuesta de un plan de mejora enfocado en el manejo y trámite de incapacidades de la empresa seguridad Omega Limitada utilizando el ciclo PHVA* (Vol. 87, Issue 1,2). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Vlex. (2019). Diario Oficial. *Resolución Número 0003513 de 2019, Por La Cual Se Fijan Los Recursos de La Unidad de Pago Por Capitalización (UPC) Parafinanciar Los Servicios y Tecnologías de Salud, de Los Regímenes Contributivo y Subsidiado Para La Vigencia 2020 y Se Dictan Otras Disposici*, 2003(September 16), 193–202. http://www.gobernacion.gob.mx/dof/dof_24-06-2002.pdf
- Vlex. (2023). E Especialista En E Coturismo + G Uía De N Aturaliza. *Resolución Número 0000852 de 2023, Por La Cual Se Definen Las Especificaciones Técnicas y Operativas Para La Liquidación y Reconocimiento de Licencias de Maternidad y Paternidad a Favor de Las EPS y EAS En El Régimen Contributivo y de Las Prestaciones Eco*, 54–63. https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+content_type:9+date:2019-10-01../cobro+de+incapacidades++EPS/p2/vid/resolucion-numero-0000852-2023-928998629
- VLEX. (2023). Laboral y seguridad social. Ejercicios con aplicaciones contables y tributarias (2023). *Vlex*, 18–103. https://usc.elogim.com:2181/#search/jurisdiction:CO+date:2018-12-01..+content_type:4/GESTION+DE+COBRO+INCAPACIDADES+EMPLEADOR/vid/contrato-trabajo-934139775

