

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO FINANCIERO DE LA ADMINISTRADORA DE
RIESGOS PROFESIONALES DEL SEGURO SOCIAL NARIÑO EN
EL AÑO 2005.**

**DIEGO GERMÁN BENAVIDES PUERTAS
MILTON MIRANDA FREYRE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
V PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO FINANCIERO DE LA ADMINISTRADORA DE
RIESGOS PROFESIONALES DEL SEGURO SOCIAL NARIÑO EN
EL AÑO 2005.**

**DIEGO GERMÁN BENAVIDES PUERTAS
MILTON MIRANDA FREYRE**

**Trabajo de Grado como requisito para optar el título de
Especialista en Finanzas**

Director
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Ingeniero Industrial, administrador de Empresas, Especialista en
Gerencia de Mercadeo y Magíster en Modelos de Enseñanza
Problémica

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
V PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1. del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 23 de Mayo de 2005.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PROYECTO	15
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. Tema	15
1.1.2. Título	15
1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	15
1.2.1. Misión	15
1.2.2. Visión	16
1.2.3. Valores	16
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3.1. Descripción del Problema.	17
1.3.2. Formulación del problema.	18
1.4. OBJETIVOS	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.5. JUSTIFICACIÓN	20
1.6. MARCO DE REFERENCIA	20
1.6.1. Antecedentes	20
1.6.2. Alcance y Delimitación	23
1.6.2.1. Espacio	23
1.6.2.2. Tiempo y Delimitación	23
1.6.2.3. Recursos	23
1.6.2.4. Sujeto y Objeto del Trabajo	24
1.6.2.4.1. Sujeto.	24
1.6.2.4.2. Objeto.	24
1.7. MARCO TEORICO	24
1.8. MARCO CONCEPTUAL	26
1.8.1. Sistema de Seguridad Social.	26
1.8.2. Sistema General de Riesgos Profesionales.	27

	Pág.
1.8.3. Objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales.	27
1.8.4. Administradoras de Riesgos Profesionales.	27
1.8.5. Accidente de Trabajo.	27
1.8.6. Enfermedad Profesional.	28
1.8.7. Afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales	28
1.8.8. Clasificación del riesgo profesional.	28
1.8.9. Servicios que prestan las Administradoras de Riesgos Profesionales	30
1.8.10. Obligaciones de los Empleadores.	30
1.8.11. Obligaciones de los Trabajadores.	31
1.8.12. Planeación estratégica.	31
1.9. MARCO LEGAL	32
1.10. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	34
1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
1.11.1. Tipo de Estudio	35
1.11.2. Método de Investigación	35
1.11.3. Técnicas y Procedimientos.	35
1.11.4. Tratamiento de la Información.	36
2. ANÁLISIS EXTERNO	37
2.1. Perfil de Amenazas y Oportunidades	37
2.1.1. Diagnóstico de capacidad externa.	37
2.1.1.1. Análisis del Entorno Económico	38
2.1.1.2. Análisis del Entorno Social	39
2.1.1.3. Análisis del Entorno Político	40
2.1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico	40
2.1.1.5. Análisis del Entorno Competitivo	41
2.1.1.5.1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	41
2.1.1.5.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michel Porter	43
2.1.1.6. Matriz de Impacto de Oportunidades y Amenazas (POAM)	45
2.1.1.7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	46
3. ANÁLISIS INTERNO	48

	Pág.
3.1.1. Asesoría y Asistencia en Salud Ocupacional	48
3.1.2. Prestaciones Asistenciales	58
3.1.3. Prestaciones Económicas	59
3.2. Análisis de la Cultura Corporativa	61
3.3. Análisis de las capacidades internas.	63
3.3.1. Capacidad Directiva.	64
3.3.2. Capacidad Competitiva	64
3.3.3. Capacidad Financiera	65
3.3.4. Capacidad Tecnológica	66
3.3.5. Capacidad de Talento Humano	67
3.3.6. Matriz del Perfil de la Capacidad interna	67
3.3.7. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	68
4. ANÁLISIS SITUACIONAL	71
4.1. Cobertura a Nivel Nacional	71
4.2. Cobertura en el Departamento de Nariño	72
5. FORMULACIÓN DEL PLAN	74
5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	74
5.2. Redireccionamiento Estratégico	77
5.2.1. Definición del Horizonte de Tiempo	77
5.2.2. Redefinición de Principios Corporativos	77
5.2.3. Objetivos Estratégicos	77
5.3. Formulación Estratégica	78
5.3.1. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	78
5.3.1.1. Estrategias Recomendadas (MPEEA)	80
5.3.2. Matriz de la Gran Estrategia	81
5.3.2.1. Estrategias Recomendadas (MGE)	82
5.3.3. Matriz del Grupo Consultor de Boston	82
5.3.3.1. Estrategias Recomendadas (MGCB)	83
5.3.4. Matriz Interna – Externa	84
5.3.4.1. Estrategias Recomendadas (MIE)	84
5.4. Selección de Estrategias	85

	Pág.
5.4.1. Listado de Estrategias Planteadas	85
5.4.2. Clasificación de Estrategias	88
5.4.2.1. Estrategias Funcionales	88
5.4.2.1.1. Estrategias de promoción, prevención y mercadeo	88
5.4.2.1.2. Estrategias de Mejoramiento Financiero	89
5.4.2.1.3. Estrategia de Mejoramiento de prestación de servicios	90
5.4.2.2. Estrategias de Negocios	90
5.4.2.2.1. Estrategias de Desarrollo de Producto	90
5.4.2.2.2. Alianzas Estratégicas.	90
5.4.2.2.3. Estrategias de Desarrollo de Mercado	90
5.4.2.2.4. Estrategias de Penetración en el Mercado	91
5.5. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	91
6. PLAN OPERATIVO	93
7. EVALUACIÓN DEL PLAN	95
7.1. Indicadores para la evaluación del Plan	95
7.2. Indicadores de Gestión	96
7.2.1. Para el Área de Asesoría y Asistencia en Salud Ocupacional	96
7.2.1.1. Cumplimiento Programas del Plan Básico	96
7.2.1.2. Indicadores de impacto del servicio de Asistencia Técnica y Asesoría en Salud ocupacional	97
7.2.2. Área de Prestaciones económicas	98
7.2.2.1. Indicadores de oportunidad en la prestación económica	98
7.2.3. Área de Prestaciones Asistenciales	99
7.2.4. Indicadores de Impacto para los tres servicios	100
7.2.5. Indicadores de Actividad	100
7.2.6. Indicadores de Ejecución Presupuestal	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105

CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Clasificación Tarifaria por Clase de Riego	29
Cuadro 2 Matriz de Perfil Competitivo - MPC	42
Cuadro 3 Análisis de las Cinco Fuerzas de MICHEL PORTER	45
Cuadro 4 Matriz de Impacto de Oportunidades y Amenazas(POAM)	46
Cuadro 5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	47
Cuadro 6 Clasificación de Empresas por Actividad Económica	49
Cuadro 7 Clasificación de Empresas por Número de Trabajadores	49
Cuadro 8 Fidelidad de las Empresas Afiliadas	50
Cuadro 9 Principales Factores de Riesgo de las Empresas Afiliadas	50
Cuadro 10 Programas del Plan Básico con los que cuentan las Empresas	51
Cuadro 11 Razones por cuales no se ejecutan los Programas del Plan Básico Implementados en las Empresas	53
Cuadro 12 Frecuencia de Capacitaciones	53
Cuadro 13 Capacitaciones Aplazadas	54
Cuadro 14 Severidad de los Accidentes de Trabajo cuantificados en días de Incapacidad Generados	56
Cuadro 15 Causas de los Accidentes Laborales presentados en las Empresas Consultadas	57
Cuadro 16 Calificación de los Servicios que ofrece la ARP – ISS en el área de Asesoría y Asistencia Técnica en Salud Ocupacional	57
Cuadro 17 Clínicas que atendieron a los Afiliados	58
Cuadro 18 Percepción sobre el servicio de la EPS – ISS	58
Cuadro 19 Calificación de los servicios en las clínicas que atendieron a los Afiliados a la ARP Seguro Social	59
Cuadro 20 Problemas presentados en el trámite de Prestaciones Económicas Ante la ARP – ISS	60
Cuadro 21 Calificación de los Servicios que ofrece la ARP – ISS en el área de Prestaciones Económicas	60
Cuadro 22 Matriz del Perfil de Capacidad Interna	68

	Pág.
Cuadro 23 Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI	69
Cuadro 24 Análisis de Cobertura de la ARP Seguro Social Seccional Nariño	72
Cuadro 25 Matriz FODA – Parte A	75
Matriz FODA – Parte B	76
Cuadro 26 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	79
Cuadro 27 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	92
Cuadro 28 Plan Operativo para la ARP Seguro Social Seccional Nariño	94

GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Programas del Plan Básico implementados en las Empresas Afiliadas	51
Gráfico 2 Ejecución de los Programas del Plan Básico	52
Gráfico 3 Razones de la No Capacitación	54
Gráfico 4 Existencia de Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)	55
Gráfico 5 Accidentalidad Laboral	55
Gráfica 6 Participación Porcentual por número de Trabajadores de las A.R.P. al Sistema General de Riesgos Profesionales	71
Gráfica 7 Plano Cartesiano Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	80
Gráfico 8 Matriz de la Gran Estrategia	82
Gráfico 9 Matriz del Grupo Consultor de Boston	83
Gráfico 10 Matriz Interna – Externa	84

ANEXOS

- Anexo 1 Cuestionario a Empleadores
- Anexo 2 Cuestionario a Trabajadores Accidentados
- Anexo 3 Cuestionario a Funcionarios de la ARP.

RESUMEN

La Aseguradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Seccional Nariño, es una de las entidades mas sobresalientes en la operativización y prestación de servicios en salud ocupacional, capacitación, programas de promoción y prevención. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto y cuenta con 18 funcionarios en diferentes áreas. Adicionalmente se tiene sede en las ciudades de Ipiales y Tumaco, cubriendo de esta manera la totalidad de las empresas que requieran los servicios en todo el departamento de Nariño.

A partir de la expedición de la Ley 100 de 1994, Ley de la seguridad social, el Seguro Social en sus tres negocios, después de 40 años dejó de ser monopolio estatal y pasó a competir en Salud, Pensión y Riegos.

Las ARPs privadas han desarrollado estrategias de mercadeo, publicidad y campañas de promoción masivas destinadas a penetrar el mercado. Por ser entidades del sector privado cuentan con flexibilidad en su organización y por tanto facilidades en la contratación y demás actividades.

Por lo anterior se considero necesario como monografía de grado, Formular un plan estratégico para la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño que viabilice el fortalecimiento financiero de la ARP

Con la formulación de este plan, la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Nariño, busca mejorar y ampliar la prestación que ofrece a los afiliados, manteniendo la posición de liderazgo en el mercado como la mas importante aseguradora de riesgos profesionales especializada en amparar los riesgos inherentes al trabajo. De esta forma se contribuye a incrementar la productividad de las empresas al disminuir el ausentismo laboral y mejorar las condiciones de salud y trabajo.

ABSTRACT

The Insurer of Professional Risks of the Social Insurance Seccional Nariño, is an excellent organization but in función and benefit of services in health and qualification, programs of promotion and prevention. Its main seat is located in the city of Pasto, and has 18 civil employees in different areas. In this moment it has offices in the cities of Ipiales and Tumaco, covering the totality of the needs of the companies in the department of Nariño.

From the Law number 100 of 1994, the Law of the social security, the Social Insurance in its three segments after 40 years stopped being state monopoly and happened to compete in Health, Pension and Risks.

The ARPs private has developed strategies of marketing, publicity and massive campaigns of promotion destined to penetrate the market. Being an organization of the private sector, they count on flexibility in his organization and therefore facilities in their movements.

With the forming of this plan the ARP-ISS of the Social Insurance company in Nariño are looking for to improve and to extend the benefits that they offer the members, maintain the leadership of health of the workers, as also increasing the quality of the life of their family. In this form the labor absenteeism is contributed to increase the productivity of the companies, who diminishing and improve the conditions of health of the workers.

The conclusions of the study were: The ARP of the Social Insurance is constituted like the company leader of the market to be oldest and to have the greater cover of all of the member companies in the Department of Nariño (75%).

According to the obtained results, the 93,33% of the company members with the ARP-ISS of Seccional Nariño, have a program of occupational health and protection. of 93,33% counts on regulation of hygiene and industrial security, the 73,33% has emergency brigades, and 46% have monitoring epidemiologist and disease programs.

The analysis of the inside capacity shows that the ARP presents important strengths like their image, the experience, control the accidents of the member workers, the economic benefits, and excellent technology in occupational health and in the labor rehabilitation of the workers.

INTRODUCCIÓN

La Aseguradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Seccional Nariño, proporciona a los empresarios y trabajadores vinculados programas de prevención de riesgos profesionales, promoción de la salud ocupacional y toda la asistencia médica y económica que se deriva por accidentes de trabajo o enfermedad profesional.

Con este estudio se propone formular el Plan Estratégico en la Aseguradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño, para el fortalecimiento financiero del Seguro Social y esto implica generar procesos de cambio que conlleven al incremento de cobertura, mejoramiento del servicio y permanencia de los afiliados, acordes a las exigencias del mercado, las necesidades de los usuarios en materia de prestación de servicios de salud ocupacional y cumplir con las normas y parámetros que el Gobierno Nacional ha expedido en materia de Seguridad Social y Riesgos Laborales.

A continuación se presenta la formulación de un Plan Estratégico para la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño, el cual inicia con el planteamiento del problema, tema de estudio, luego se justifica el plan, identificando los objetivos generales y específicos, todo estudio o investigación debe partir de un análisis histórico, en este caso al hablar de salud ocupacional es menester aclarar que esta aparece con el hombre, desde el momento en que empieza a trabajar, donde genera la relación trabajo y salud causando las diferentes enfermedades del trabajo. Posteriormente se presenta el análisis del sector interno y externo, que determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generando las estrategias a seguir, basados en herramientas administrativas que facilitan la descripción, el análisis y la priorización de las variables internas y externas que permitan a la ARP del Seguro Social aprovechar de manera efectiva las fortalezas con el objeto de minimizar las debilidades, sacando el mayor provecho de las oportunidades y contrarrestar las amenazas del medio.

Los anteriores elementos analizados permiten obtener una respuesta adecuada a la problemática actual que presenta la Administradora de Riesgos Profesionales, logrando con esto mejorar la calidad de vida de los trabajadores y aumentar la productividad de las empresas afiliadas.

1. PROYECTO

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema

Plan Estratégico financiero para la ARP del Seguro Social Nariño.

1.1.2 Título

Formulación de un Plan Estratégico para el fortalecimiento financiero de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Nariño en el año 2005.

1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Aseguradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Seccional Nariño, es una de las entidades mas sobresalientes en la operativización y prestación de servicios en salud ocupacional, capacitación, programas de promoción y prevención. Su sede principal de la ARP se encuentra ubicada en la calle 20 con carrera 30 esquina en la ciudad de Pasto y cuenta con 18 funcionarios en diferentes áreas. Adicionalmente se tiene sede en las ciudades de Ipiales y Tumaco, cubriendo de esta manera la totalidad de las empresas que requieran los servicios en todo el departamento de Nariño.

1.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo de la seguridad social integral en el campo de los riesgos profesionales, ofreciendo a nuestras empresas y trabajadores afiliados los mejores servicios en promoción de la salud de los trabajadores de Colombia, prevención de los riesgos de accidente de trabajo y enfermedad profesional y garantizar las prestaciones asistenciales y económicas en forma eficiente, responsable y ética.

Desarrollar la salud ocupacional en el país utilizando la mejor tecnología disponible, fomentando la capacitación continua de su recurso humano con el fin de mejorar la prevención del accidente y la enfermedad ocupacional.

Ofrecer óptimos servicios de salud y excelencia en el reconocimiento y pago de las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de origen ocupacional.

Fomentar la calidad de vida del trabajador y su familia y mejorar la productividad social y económica de las empresas afiliadas en todo el territorio nacional

1.2.2 Visión

Ser la Administradora de Riesgos Profesionales líder en el mercado, en la Promoción de la Salud del Trabajador y en la Prevención de los Accidentes de Trabajo y las Enfermedades Profesionales, mediante el control efectivo de los riesgos ocupacionales, así como garantizar la excelencia en los Servicios de Salud y el reconocimiento y pago de las Prestaciones Económicas de origen ocupacional.

Ser la Administradora de Riesgos Profesionales líder en la utilización de la tecnología de punta en los servicios de Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial en el país para prevenir las contingencias de origen ocupacional.

Ser la Administradora de Riesgos Profesionales con mejor equipo humano y técnico al servicio de las empresas y trabajadores afiliados que contribuyan al liderazgo del Seguro Social en la prestación de los servicios del Sistema General de Seguridad Social Integral del País.

1.2.3 Valores

Formamos parte de una gran empresa nacional como es el Seguro Social con unidad de políticas y directrices institucionales.

Contamos con personal altamente calificado en la administración de los riesgos ocupacionales y en constante proceso de superación y capacitación, con un alto sentido de compromiso institucional, responsabilidad individual y ética profesional.

Poseemos centros de atención en salud ocupacional para garantizar la asesoría y asistencia técnica en el control de los riesgos ocupacionales en las empresas afiliadas.

La protección del trabajador afiliado y su familia y el mejoramiento de su calidad de vida hace parte de nuestras mayores prioridades, a través del mejoramiento de los ambientes laborales.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la expedición de la Ley 100 de 1994, Ley de la seguridad social, el Seguro Social en sus tres negocios, después de 40 años dejó de ser monopolio estatal y pasó a competir en Salud, Pensión y Riegos.

El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de normas, entidades y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores, de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo.¹

La citada Ley 100, puso en vigencia el nuevo esquema de seguridad social, dando lugar en el caso del negocio de riesgos profesionales, a la creación de Administradoras de Riesgos Profesionales privadas que han desarrollado estrategias de mercadeo, publicidad, campañas de promoción masivas destinadas a atraer y atender a las empresas que tradicionalmente estaban afiliadas a la ARP del Seguro Social apoderándose del 25% del mercado.

La Administradora de Riesgos Profesionales Nariño pertenece al Seguro Social y es una empresa industrial y comercial del Estado, hecho que conlleva a depender de las políticas trazadas por el Gobierno Nacional y por ende, la administración nacional, los niveles jerárquicos están supeditados a los cambios de gobierno, que generalmente ocasionan discontinuidad en el desarrollo de los procesos y desconfianza en los afiliados. No obstante, cuenta con una experiencia valiosísima por el aporte hecho a la normatividad que se fue desarrollando a través de estos años y además con el afecto y fidelidad de los afiliados, que han reconocido en la Institución y en el equipo humano la mejor alternativa para la administración de riesgos profesionales.

Día a día surgen más competidores que obligan permanentemente a las empresas a buscar métodos y estrategias en pro de lograr la supervivencia ante la crítica situación por la que atraviesa el País y la Administradora de Riesgos Profesionales no puede ser indiferente ante estos nuevos retos.

1.3.1 Descripción del Problema.

En la estructura organizacional de la empresa en estudio claramente se observa que administrativa y financieramente la Gerencia Seccional depende del nivel nacional. Es así como las políticas y planes de este negocio son diseñados a nivel central para ser cumplidos

¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Conozca el sistema general de riesgos profesionales. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Centro de medios audiovisuales. P. 3

por todas las seccionales del país, no obstante las regiones no son idénticas y por lo tanto los planes y programas deben adaptarse a las necesidades específicas de la región.

Las ARPs privadas han desarrollado estrategias de mercadeo, publicidad y campañas de promoción masivas destinadas a penetrar el mercado. Por ser entidades del sector privado cuentan con flexibilidad en su organización y facilidades de contratar directamente los servicios asistenciales para la atención de afiliados en casos de accidente de trabajo o enfermedad profesional.

La ARP del Seguro Social apenas está implementando la estrategia de contratación directa de Instituciones Prestadoras de Salud diferentes a la Clínica Maridíaz, la cual presenta dificultades en atención de los pacientes hospitalizados por la falta de disponibilidad presupuestal.

Frente a esta situación, la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social se encuentra en desventaja competitiva al no contar con un plan estratégico elaborado y adaptado a las necesidades de la región y encaminado a lograr la satisfacción de las empresas afiliadas. La ARP del Seguro Social busca proporcionar un servicio oportuno, eficiente y eficaz, para no afectar el posicionamiento en el mercado hasta el punto de perder liderazgo y disminuir cobertura.

1.3.2 Formulación del problema.

¿Qué estrategias y tácticas deberá contemplar el Plan Estratégico de fortalecimiento financiero a implementar en la Administradora de Riesgos Profesionales Seccional Nariño?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer las estrategias y tácticas que debe contemplar el plan estratégico de fortalecimiento financiero a implementar en la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Nariño.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Formular estrategias a través del conocimiento de las fortalezas y debilidades principales de las distintas áreas de la ARP, utilizando como herramienta la matriz de Evaluación del Factor interno,
- Realizar el análisis competitivo de la ARP utilizando el modelo de las cinco fuerzas de la competencia
- Determinar las oportunidades y amenazas a las que se debe enfrentar la ARP y conocer su valor ponderado en la Matriz de Evaluación del Factor Externo para determinar las estrategias mas convenientes a seguir y medir su impacto en la Entidad.
- Determinar el Perfil Competitivo en la región, mediante el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo, identificando los principales competidores, las fortalezas y debilidades específicas de cada uno de ellos, así como de la ARP del Seguro Social.
- Analizar la cobertura actual de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño en el periodo 1996 – 2000 – 2004.
- Realizar el análisis DOFA de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social y elaborar el Plan Estratégico.
- Definir los objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo tendientes a lograr:
 - Mantener las actuales empresas afiliadas
 - Ampliar cobertura en el Departamento
 - Mejorar los servicios de promoción y prevención de la salud ocupacional en las empresas afiliadas para disminuir la frecuencia y severidad de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores y en consecuencia disminuir los egresos por estas prestaciones
 - Introducir en el portafolio nuevos servicios complementarios que busquen la motivación de los trabajadores de las empresas afiliadas y mejoren la productividad.
- Revisar y analizar las fuentes de ingresos a la ARP y los gastos, para conocer la situación financiera de la entidad y proporcionar estrategias que fortalezcan financieramente a la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Con la formulación de un plan estratégico, la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Nariño busca mejorar y ampliar la prestación que ofrece a los afiliados, manteniendo la posición de liderazgo en el mercado como la más importante aseguradora de riesgos profesionales especializada en amparar los riesgos inherentes al trabajo. De esta forma se contribuye a incrementar la productividad de las empresas al disminuir el ausentismo laboral y mejorar las condiciones de salud y trabajo, como también incrementar la calidad de vida de la familia del trabajador colombiano.

La promoción y prevención de la salud ocupacional en las empresas afiliadas al Seguro Social, disminuye la accidentalidad laboral, lo cual significa mejorar la calidad de vida de los trabajadores Nariñenses y un ahorro de grandes proporciones para el Seguro Social y el País, en la disminución del costo de incapacidades temporales, atención médico asistencial, como también del pago de indemnización y pensiones de invalidez y sobrevivientes.

Además de lograr lo anterior, se fortalece financieramente la ARP por el aumento de los ingresos y la disminución de los egresos, fruto de la implementación adecuada de las estrategias formuladas en este plan

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Antecedentes

La salud ocupacional es tan antigua como el hombre y no tan reciente como lo considera la mayoría de las personas. Desde que el hombre empezó a trabajar como agricultor, cazador o en labores artesanales se inició la relación entre trabajo y salud, causando según múltiples variables, las diferentes enfermedades del trabajo.

Las primeras referencias encontradas se atribuyen a Anastasio Salen II en el año 2000 A.C. en los años 370 A.C., Galeno, médico griego del siglo II visitó las minas de Chipre y descubrió las intoxicaciones de plomo y cobre. Posteriormente Plinio y Pólux indicaron las primeras ideas sobre prevención cuando insinuaban que el trabajador expuesto a polvos se debería atar una vejiga sobre la boca para impedir la sofocación que se podía presentar en estos oficios.²

² INSTITUTO DE LOS SEGUROS SOCIALES, VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS PROFESIONALES. Investigación descriptiva de los programas de salud ocupacional. Edición Integral, Corporación universitaria de Santander: Bucaramanga, 1995. p 22.

Desde el siglo XVI, se dio comienzo a la inmensa tarea de analizar trabajo y enfermedad como relación directa mediante la obra “Derremetallica” del Alemán Georgius Agricola, quien analizó el sector de la minería observando que los trabajadores morían muy jóvenes.³

El primer estudio del tema apareció en 1700, publicado por Bernarndo Ramasini, médico italiano y titulado “Tratado sobre las Enfermedades de los Trabajadores”, en el que detalla la prevención y tratamiento de ciertas enfermedades asociadas con más de cincuenta oficios, describió los trastornos propios de los doradores y fabricantes de espejos, la intoxicación por mercurio, las várices y las lumbalgias por las posiciones.⁴

En el siglo XIX se presentó un rápido desarrollo debido a la revolución industrial, lo cual originó condiciones de trabajo llenas de peligro para los obreros. La ubicación de los centros de trabajo generó gran cantidad de inconvenientes, los centros fabriles se convirtieron de la noche a la mañana en barrios, con la consiguiente escasez de servicios públicos, viviendas inadecuadas, condiciones sanitarias deplorables, generando aumento de enfermedades.⁵

Las condiciones laborales no ofrecían garantías a los trabajadores, las edificaciones de las fabricas eran deficientes, contando con iluminación, ventilación y condiciones sanitarias inadecuadas. Las muertes o mutilaciones eran frecuentes al no existir medidas de seguridad en la operación de maquinas o por ser ignoradas por los propietarios y trabajadores.

Edwin Chadwick dio a conocer el estudio sobre condiciones sanitarias de la población obrera en Gran Bretaña, en cual sirvió de base para que los reformadores del siglo XIX en Estados Unidos y Gran Bretaña disminuyan el horario de trabajo y se mejoren las condiciones sanitarias y de seguridad. Se desvirtuó la idea de que los accidentes de trabajo eran producidos por negligencia de los obreros y se inicio el pago de compensaciones por muerte y secuelas de accidentes laborales.⁶

El médico Ramazzini argumentaba que a todo paciente se le debía preguntar la ocupación, de lo contrario la historia clínica quedaría incompleta, por ello la historia lo ha determinado como el “Padre de la Medicina del Trabajo”.⁷

³ Ibid., p. 23

⁴ GARCIA VALVERDE, Hugo. Generalidades de Salud Ocupacional. Instituto de Seguros Sociales: Pasto, 1993. p.3.

⁵ Ibid., p. 3.

⁶ Ibid., p. 4.

⁷ INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES, VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS PROFESIONALES, Op. Cit., p. 24.

La protección de la salud de los trabajadores frente a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, se ubica como la columna sobre la cual se rige la seguridad social. En los países industrializados se estructuró el régimen de riesgos del trabajo antes que los demás sistemas.

Las presiones sociales de fines del siglo XIX, conllevaron al establecimiento de sistemas de seguridad social que permitieron a los trabajadores y familias, pretejerse contra muchos riesgos, con apoyo monetario.

A mediados del siglo pasado, principalmente después de la segunda guerra mundial los sistemas de seguridad social se convirtieron en planes mucho más completos, caracterizándose por un mayor grado de solidaridad entre jóvenes y viejos, empleados y desempleados, sanos y enfermos. Se extendió la cobertura a todas las categorías profesionales y el estado asumió la responsabilidad plena o parcial de la financiación de los regímenes.

La mayoría de los países incluyeron normas en las legislaciones y requerimientos relativos a las enfermedades relacionadas con el trabajo, hasta que en 1950 la OMS y la OIT definieron que “la medicina del trabajo tiene como finalidad fomentar y mantener el mas elevado nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de éstos, por las condiciones de trabajo, protegerlos en el empleo que convenga a las necesidades fisiológicas y psicológicas y en suma adaptar el trabajo al hombre”.⁸

En el cuatrienio de la Administración del presidente Gaviria, se pone en marcha una reconversión y modernización del Estado, lo cual se vio plasmado con el establecimiento de la Reforma Constitucional de 1991 y en materia de salud con la Ley 100 de 1993 que divide en tres regímenes el sistema de seguridad social: El Sistema General de Salud, El Sistema General de Pensiones y el Sistema General de Riesgos Profesionales. Con ello se buscó para los Colombianos el acceso a un plan integral de salud.

El Gobierno ha tratado de establecer actividades encaminadas a la conservación y preservación de la salud de los trabajadores dentro de las empresas para ello es necesario implementar (debido a que este es el mismo fin que persigue la salud ocupacional), programas de desarrollo en esta área, en el País.

⁸ ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES, PROTECCIÓN LABORAL SEGURO. Los sistemas de aseguramiento de los riesgos profesionales en algunos países latinoamericanos e industrializados. Mass Line Ltda.: Bogotá, 1998. p. 21.

A través de estos programas, el Gobierno trata de brindar ambientes “sanos” al trabajador y fomentar el desarrollo de actividades con miras a solucionar los desequilibrios entre salud y trabajo.

Hace falta una mayor información a cerca de las condiciones de trabajo y salud a las empresas, por parte del Estado a través del Ministerio de la Protección Social, generando esto la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas necesarias para el seguimiento y control de factores de riesgo del ambiente laboral.

1.6.2. Alcance y Delimitación.

1.6.2.1 Espacio

La investigación está dirigida a la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño.

1.6.2.2 Tiempo y delimitación

Para el desarrollo de la investigación se utilizará información existente desde 1996 por ser el año en que aparecieron las ARP privadas en desarrollo de la Ley 100 de 1993, información de la encuesta realizada en el año 2000 y treinta encuestas realizadas a empresas prioritarias el año 2004 ubicadas en la ciudad de Pasto.

Llegaremos hasta la formulación del Plan Estratégico, quedando a cargo de la ARP la implementación del mismo.

1.6.2.3 Recursos.

Para el desarrollo de esta investigación se requiere el acompañamiento de un director de monografía con amplio conocimiento de planeación estratégica como el Doctor CARLOS ARTURO RAMÍREZ, docente del módulo de Dirección y Administración Estratégica de la Especialización en Finanzas.

Con el fin de obtener una información representativa de las empresas afiliadas a la ARP se tuvo en cuenta las empresas calificadas como prioritarias, clasificación especial que obedece a aquellas, que reúnen ciertas características como, su valor de cotización que

supera los \$66.000 mensuales, número de trabajadores, grado de accidentalidad entre otros, se seleccionaron 30 empresas prioritarias que representan mas del 10% del total de estas que corresponden a 258 en el Departamento de Nariño. Con las empresas escogidas se realizó el sondeo respectivo.

La ARP del Seguro Social de Nariño dispuso de dos colaboradores para la realización del sondeo a través de encuestas en la ciudad de Pasto, que representa el 82% del total de empresas afiliadas en el Departamento y por cuestionario realizado a los trabajadores de la ARP, se recopiló la información interna que se requiere para el desarrollo de este estudio.

La tabulación de la información, el análisis y la formulación del plan estará a cargo del Ingeniero Industrial Milton Miranda Freyre y del Administrador de Empresas Diego Germán Benavides.

1.6.2.4 Sujeto y Objeto del Trabajo.

1.6.2.4.1 Sujeto.

El presente estudio lo realizamos teniendo en cuenta que la planeación estratégica es una herramienta analizada en el desarrollo de la especialización en finanzas y por cuanto uno de los integrantes de este estudio es gerente de la ARP seguro social con lo cual se busca la aplicación practica de esta herramienta en este negocio.

1.6.2.4.2 Objeto.

El objeto del trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social en el Departamento de Nariño que actualmente no posee y que pueda ser implementado en el término de un año para lograr su fortalecimiento financiero.

1.7 MARCO TEORICO

Para lograr el fortalecimiento financiero de la ARP observamos que dada la complejidad de numerosas variables que determinan e influyen en dicho fortalecimiento, la forma mas apropiada es a través de la aplicación de la planeación estratégica, proceso que consiste en formular, implementar y evaluar las decisiones a través de la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una empresa que permite además influir en su medio y a su vez aprovechar las oportunidades

claves que se encuentran en el mercado, minimizar el impacto de las amenazas externas y utilizar las fortalezas con las que cuenta la ARP como; la fidelidad de las empresas afiliadas, la experiencia en el medio y un equipo humano especializado y superar así las debilidades actuales.

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr su objetivos, por lo tanto se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la producción, los sistemas de información y la investigación y desarrollo para buscar el éxito de la empresa. El propósito de la planeación estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

El proceso de planeación estratégica se presenta en tres etapas: La formulación, la implantación y la evaluación de las estrategias. En nuestro estudio, la formulación estratégica empieza con la revisión de la Visión y Misión de la empresa, con la determinación de fortalezas y debilidades internas mediante el análisis que se realizó por las tres áreas de prestación de servicios del negocio de riesgos profesionales que son: área de asesoría y capacitación en salud ocupacional, área de prestaciones asistenciales y área de prestaciones económicas. Con ayuda de la matriz de perfil de la capacidad interna se identificaron las principales fortalezas y debilidades y con la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) nos resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la ARP, al igual que nos proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las distintas áreas.

Para la identificación de oportunidades y amenazas externas, se analiza el entorno económico, social, político, tecnológico y competitivo y con la utilización de la matriz de impacto de oportunidades y amenazas (POAM), para identificar las principales oportunidades y amenazas y con la matriz de Evaluación del Factor externo (MEFE), nos permitirá resumir y evaluar la información de cada entorno y en forma integral.

Para el análisis del entorno competitivo se utilizará la matriz de perfil competitivo (MPC), que facilitará identificar a los principales competidores de la ARP como también las fortalezas y debilidades específicas con relación de la posición estratégica de la ARP en el mercado, también analizaremos las cinco fuerzas de Michel Porter que nos permitirá formular algunas estrategias teniendo en cuenta la intensidad de la competencia en el Departamento de Nariño.

Con la elaboración de las matrices MEFI, MPC y MEFE cumpliremos con la primera etapa de aportación de información dentro del esquema analítico necesario para la formulación de

las estrategias. Para pasar a la segunda fase, que corresponde a la etapa al ajuste, desarrollaremos la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, que contribuye a el ajuste de los factores externos e internos a crear los cuatro tipos de estrategias; estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Posteriormente se realizarán las matrices, de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz de Boston Consulting Grup (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la Gran Estrategia con las cuales completamos esta segunda fase. Para pasar a la etapa de decisión se desarrollará la Matriz de Planeación estratégica cuantitativa que nos indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

Las decisiones sobre la formulación de las estrategias seleccionadas podrán comprometer para un periodo de dos años a la ARP Seguro Social con productos complementarios dentro del mercado de Nariño y con recursos y tecnologías apropiadas.

Teniendo en cuenta que el alcance de este estudio llega hasta la formulación de un plan estratégico para el fortalecimiento financiero de la ARP, se estima que la implantación y evaluación debe realizarse en un periodo de dos años.

1.8. MARCO CONCEPTUAL

1.8.1 Sistema de Seguridad Social.

La Seguridad social es la organización político social que garantiza a cada hombre que, pese a todas las circunstancias, tiene la posibilidad de asegurar en debidas condiciones, la subsistencia y salud, así como las de las personas que tienen a su cargo.⁹

De acuerdo con la Ley 100 de 1993, el Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

⁹ INSTITUTO DE ESTUDIOS SOCIALES JUAN PABLO II – FIEL -. Seminario taller, aspectos técnicos y jurídicos del sistema general de riesgos profesionales. Pasto, 1999. p. 3.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios.

1.8.2 Sistema General de Riesgos Profesionales.

Es el conjunto de normas, entidades y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores, de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo¹⁰.

1.8.3 Objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados del trabajo, que afectan la salud de los trabajadores en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.

1.8.4 Administradoras de Riesgos Profesionales.

Son compañías aseguradoras de vida o empresas mutuales a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Bancaria, para la explotación del ramo de los seguros.¹¹

Las Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales deben cumplir las siguientes funciones:

- Afiliar a los trabajadores.
- Administrar las cotizaciones hechas al Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas por concepto de Accidentes de Trabajo o Enfermedad Profesional.
- Realizar actividades de prevención y promoción de los Riesgos Profesionales a las empresas afiliadas.

1.8.5 Accidente de Trabajo.

Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de ordenes del empleador, aun fuera del lugar y horas de trabajo, igualmente se considera

¹⁰ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Op. Cit., p. 3.

¹¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Op. Cit., p. 10.

accidente de trabajo el que se produce durante el traslado de los trabajadores desde la residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.¹²

1.8.6 Enfermedad Profesional.

Es todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el Gobierno Nacional.¹³

1.8.7 Afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales

- En forma obligatoria deben afiliarse las empresas con todos los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, mediante contrato de trabajo o como servidores públicos; los jubilados o pensionados, excepto los de invalidez, que se reincorporen a la fuerza laboral como trabajadores dependientes, también los trabajadores independientes con contrato de prestación de servicios público o privado.
- Los trabajadores independientes sin contrato de prestación de servicios se afiliarán en forma voluntaria.
- El empleador como responsable de la salud y bienestar de los trabajadores, debe afiliarlos al sistema general de riesgos profesionales desde el momento que se inicia el vínculo laboral.
- Para la afiliación, el empleador tiene la facultad de escoger y vincularse libremente a la entidad administradora de riesgos que prefiera y podrá trasladarse una vez cada año. Para ello debe dar aviso con treinta días de antelación.

1.8.8 Clasificación del riesgo profesional.

Al momento de la vinculación de una empresa a una administradora de riesgos profesionales, esta asignará una tarifa de acuerdo con la actividad principal de la empresa y la exposición a los factores de riesgo; para ello se han determinado cinco clases de riesgo que contemplan las diversas actividades económicas (Cuadro 1):

¹² ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES, SEGURO SOCIAL, Op. Cit., p. 2.

Cuadro 1 - CLASIFICACIÓN TARIFARIA POR CLASE DE RIESGO

CLASE	VALOR MINIMO	VALOR INICIAL	VALOR MAXIMO
I	0.348%	0.522 %	0.696%
II	0.435%	1.044 %	1.653%
III	0.783%	2.436 %	4.089%
IV	1.740%	4.360 %	6.960%
V	3.219%	6.960 %	8.700%

Fuente: Ministerio de Protección Social

- Clase I. Las que contemplan actividades consideradas de riesgo mínimo como las empresas de actividades comerciales, financieras, centros educativos y restaurantes (tarifa 0.522%).
- Clase II. Se contemplan actividades de riesgo bajo, por ejemplo empresas con procesos manufactureros como la fabricación de tapetes, tejidos, confecciones y algunas labores agrícolas (Tarifa 1.044%).
- Clase III. Actividades de riesgo medio tales como los procesos manufactureros, fabricación de agujas, alcoholes, alimentos, automotores, artículos de cuero (Tarifa 2.436%).
- Clase IV. De riesgo alto, en esta se encuentran incluidas la empresa con procesos manufactureros como aceites, cervezas, vidrios y transporte (4.36%).
- Clase V. De riesgo máximo, como las areneras, bomberos, manejo de explosivos, la construcción y explotación petrolera (6.960%).

La cotización de una empresa, cuando se ingresa por primera vez al sistema general de riesgos profesionales, corresponde al valor inicial de la tabla, que podrá ser modificado por la administradora de riesgos profesionales, dentro del rango de la clase, de acuerdo al comportamiento del índice de lesiones incapacitantes y el cumplimiento de los programas de salud ocupacional, normatividad que aun no esta reglamentada; por ello la empresa debe cotizar con el valor inicial asignado por la ARP.¹⁴

¹³ Ibid., p. 3.

¹⁴ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Op. Cit., p. 15.

1.8.9 Servicios que prestan las Administradoras de Riesgos Profesionales

- Prestaciones asistenciales. Al momento de producirse un accidente de trabajo o diagnosticarse una enfermedad profesional, el afiliado tiene derecho a recibir servicios de asistencia en las mismas condiciones medicas de calidad fijadas por el nivel nacional, y utilizando para ese propósito la tecnología disponible en el país.
- Prestaciones económicas. Todo afiliado que sufra una contingencia de origen profesional tiene derecho a que la ARP le reconozca el pago de incapacidades temporales, indemnización por incapacidad permanente parcial, pensión de invalidez, pensión de sobrevivientes y auxilio funerario.
- Servicios de Asesoría y asistencia técnica de Salud ocupacional y de prevención. Toda empresa afiliada a una A.R.P. tiene derecho a recibir los siguientes servicios:
 - Asesoría básica para el diseño del programa de salud ocupacional.
 - Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios.
 - Capacitación a los miembros del comité paritario de salud ocupacional o a los vigías ocupacionales.
 - Fomentos de estilos de trabajo y de vida saludables.¹⁵

1.8.10 Obligaciones de los Empleadores.

Los empleadores son los responsables directos de la salud de los trabajadores y por tanto deben proporcionar y mantener las mejores condiciones de trabajo y prevenir los riesgos profesionales, para lo cual la legislación les ha impuesto las siguientes obligaciones:

- Afiliar a los trabajadores al sistema general de riesgos profesionales y efectuar cumplidamente el pago total de las cotizaciones.
- Elaborar e implementar el programa de salud ocupacional para la empresa. Y la disposición de recursos para el cumplimiento de los objetivos y actividades propuestas.
- Constituir y garantizar el funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional o vigía ocupacional.
- Notificar a la administradora de riesgos profesionales los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales diagnosticadas e informarle de las novedades laborales de los trabajadores.

¹⁵ ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES, PROTECCIÓN LABORAL SEGURO. Nuestros servicios. Bogotá: 2000. p. 3.

1.8.11 Obligaciones de los Trabajadores.

Los trabajadores por ser los protagonistas activos y participativos del sistema, la Ley les establece los siguientes deberes:

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información veraz sobre su estado de salud.
- Participar en la prevención de riesgos profesionales.¹⁶

1.8.12 Planeación estratégica.

Es la herramienta administrativa que permite planear estrategias institucionales y diseñar estrategias para competir en un mercado cada día más competitivo.

El sector social enfrenta diferentes situaciones administrativas y financieras, por que los recursos hoy en día son escasos, por el alto costo de los servicios y por múltiples razones que tienen que enfrentar en la gestión diaria. En el sector privado también se ha venido utilizando con excelentes resultados.

El éxito de la planeación estratégica depende de la organización de la información, de un equipo de trabajo que lidere el proceso, la metodología utilizada y el grado de participación de los trabajadores.

La planeación estratégica permite en corto tiempo responder a los siguientes interrogantes: ¿Dónde estamos?. Esto se logra realizando un diagnóstico que obliga a hacer una reflexión y análisis. ¿Dónde queremos ir?. Este plantea reflexión sobre metas y recursos para alcanzarlas. ¿Cómo llegar allá?. Esto implica identificar la manera de lograr las metas y las decisiones que hay que tomar, es decir que la planeación estratégica da las herramientas necesarias para abordar en las organizaciones sociales el proceso de acción empresarial.

Para lograrlo se debe fijar la misión y determinar los objetivos de la organización, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización, para posicionar a la organización en forma competitiva frente al mercado.¹⁷

¹⁶ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Op. Cit., p. 27.

¹⁷ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia de Planeación Estratégica. Mack graw hill. 1995, p. 45.

1.9. MARCO LEGAL

Los esfuerzos del Estado Colombiano en procura de una efectiva garantía de la integridad y salud en el trabajo, se han visto reflejados en una serie de disposiciones legales que están llamadas a transformar la vida empresarial y las relaciones entre salud y trabajo.

En Colombia al igual que en muchos estados del mundo se están presentando acciones tendientes a la práctica de los derechos humanos. Entre estos se habla de “los derechos primordiales” que el Estado debe garantizar al ciudadano para brindarle un trabajo digno que lo enriquezca como persona.

Se enumeran algunas de las normas que el Estado Colombiano ha creado para el mejoramiento de la Seguridad Social de los trabajadores:

- La primera Ley que protegió a los empleados civiles al servicio del Estado y a los empleados de instrucción pública en materia de pensiones de jubilación fue la Ley 50 de 1886 en sus artículos 11 y 12 señalaba: “ los empleados civiles que hayan desempeñado destinos o empleos de manejo, judiciales o políticos, por veinte años por lo menos, tienen derecho a pensión de jubilación, siempre que se compruebe en los términos prescritos por esta Ley, justa opción o recompensa”¹⁸
- Ley 33 de 1913, organizó la Higiene pública y privada y creó el Consejo Superior de Sanidad.
- Ley 57 de 1915, reglamenta las prestaciones económicas y asistenciales en casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Ley 32 de 1922, determina que las empresas públicas y privadas pueden asegurar a los trabajadores.
- Ley 96 de 1938, creó el organismo que actualmente es el ministerio de la Protección Social.
- Decreto 2350 de 1944, establece los fundamentos para el Código Sustantivo del Trabajo, además la obligatoriedad de proteger al trabajador en el desempeño de la actividad laboral.
- Ley 90 de 1946, crea el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales.
- Ley 1309 de 1946, determina el contenido del reglamento de higiene y seguridad industrial.

¹⁸ ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES, PROTECCIÓN LABORAL SEGURO. Los sistemas de aseguramiento de los riesgos profesionales en algunos países latinoamericanos e industrializados, Op. Cit., p. 39.

- Decretos 2663 y 3743 de 1950, establecen el actual Código Sustantivo del Trabajo.¹⁹

En cuanto a Salud Ocupacional las normas presentan constantemente cambios, las cuales van acorde al desarrollo del país y las exigencias que surgen en materia laboral, desde 1950 Colombia presentó mayor desarrollo de la normatividad relacionada con la salud de los trabajadores. Seguidamente se enuncian las principales Leyes existentes hasta la fecha.

- Mediante el Decreto 3169 de 1964, el Seguro Social asume riesgos de trabajo que estaban a cargo del patrono, previa afiliación y cancelación de las cotizaciones conformándose el instituto como la entidad de protección estatal de los accidentes laborales.
- Con la Ley 9 de 1979, se creó el Código Sanitario Nacional, con el cual se marca la pauta hacia una legislación organizada en la salud ocupacional, dicta medidas sanitarias sobre protección de medio ambiente, suministro de agua y alimentos. El título III corresponde al área de salud ocupacional y reglamenta las condiciones ambientales, agentes químicos, biológicos y físicos.²⁰
- Resolución 2400 de 1979, considerada el Estatuto de Seguridad Industrial.
- Decreto 614 de 1984, mediante el cual se implementa el Plan Nacional de Salud Ocupacional, con el fin de garantizar la efectiva coordinación entre las diferentes entidades públicas dedicadas al mejoramiento de la salud.
- Resolución 2013 de 1986, por medio de la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités paritarios de salud ocupacional.
- Resolución 1016 de 1989, reglamenta los programas de salud ocupacional en empresas y establece pautas para el desarrollo de los subprogramas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial y el comité paritario de salud ocupacional.
- Ley 100 de 1993, llamada la Ley de seguridad social, dio el gran despertar sobre la ejecución de las gestiones para las cuales se inició en Colombia la Salud Ocupacional. Además con el objeto de legitimar los derechos constitucionales y complementar toda la legislación anterior y organizar la administración del sistema general de riesgos para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.²¹

¹⁹ AYALA CACERES, Carlos Luis, Op. Cit., p. 18 a 20.

²⁰ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN TÉCNICA DE RIESGOS PROFESIONALES. Desarrollo jurídico del sistema general de riesgos profesionales. M.R. publicidad & mercadeo. Bogotá, 1997. p. 348.

²¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Ley 100 de 1993. Bogotá: 1993. p. 4.

De otra parte la seguridad social es tomada como un servicio público en la Constitución Nacional, donde la sociedad y el Estado deben propender por la satisfacción de necesidades de la sociedad, definiendo las actividades de la seguridad social como un servicio público obligatorio, regulado por la Ley, con la Dirección, Coordinación y Control del Estado.²²

- Decreto 1294 de 1994, autoriza a las sociedades sin ánimo de lucro para asumir los riesgos derivados de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- Decreto 1295 de 1994, reglamentario de la Ley 100, se constituye en un gran avance en materia de salud ocupacional, este Decreto establece la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales. Incorpora los elementos normativos jurídicos de la prevención y promoción, señalándose como significativo que la prevención de los riesgos profesionales se mantiene en cabeza de su empleador; las políticas y la vigilancia son responsabilidad del estado (delegando a las aseguradoras ARP, la vigilancia y el control de la prevención de los riesgos profesionales de las empresas que tengan afiliadas).²³
- Decreto 1774 de 1994, por medio del cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Después de la Ley 100 de 1993 se han expedido varios decretos con el fin de perfeccionar el funcionamiento del sistema de riesgos profesionales, los cuales se enuncian a continuación.

- Decreto 1530 de 1996, reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1295 de 1994, consagra la clasificación por centros de trabajo, investigación de accidentes de trabajo, empresas temporales, programas y acciones de prevención.
- Decreto 917 de 1999, por el cual se modifica el Decreto 962 de 1995, manual único para la calificación de invalidez en el cual determina la pérdida de capacidad laboral de cualquier origen.
- Decreto 1128 de 1999, reestructura el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Decreto 1133 de 1999, se reestructura el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

1.10. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social Nariño, desde la implementación de la Ley 100 ha venido perdiendo sistemáticamente su participación en el mercado lo cual ha debilitado financieramente a la entidad, la principal causa de esta pérdida del mercado y deterioro financiero obedece a que la ARP adolece de un plan

²² ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES, PROTECCIÓN LABORAL SEGURO. Los sistemas de aseguramiento de los riesgos profesionales en algunos países latinoamericanos e industrializados, Op. Cit., p. 38.

²³ AYALA CACERES, Carlos Luis, Op. Cit. P. 23 a 26.

estratégico regional que le permita aprovechar sus fortalezas y las oportunidades, para hacer frente a las amenazas y contrarrestar sus debilidades de forma tal que pueda aumentar su participación en el mercado, mejorar los procesos de recaudo, prestar un mejor servicio y fortalecer financieramente a la entidad.

1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.11.1 Tipo de Estudio

Se realizará un estudio descriptivo de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social del Departamento de Nariño para poder identificar sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades con el propósito de formular un plan estratégico que le permita mantener su liderazgo en el mercado regional y conlleve a su fortalecimiento financiero.

1.11.2 Método de Investigación

El método de investigación consiste en el análisis de los factores internos y externos que afectan a la entidad y sintetizarlos en las estrategias corporativas que constituyen el Plan estratégico de la ARP del Seguro Social en el Departamento de Nariño.

1.11.3 Técnicas y Procedimientos.

Para la información relacionada con los factores internos de la empresa, se acudirá a la fuente primaria, que son los directivos y trabajadores que conforman la ARP a los cuales se les realizará una encuesta con el fin de diagnosticar las operaciones de Gerencia, Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Investigación y desarrollo y Sistemas de Información, y a través de la realización de encuestas a las empresas prioritarias se hará la evaluación de las áreas de salud ocupacional, prestaciones económicas y asistenciales.

Para la información proveniente de los clientes (empresas) y de la percepción que ellos tienen de la empresa y de la competencia, se realizó un sondeo encuestando a treinta empresas prioritarias, correspondientes a más del 10% del total (258 empresas) y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Pasto, que representa a su vez el 82% de las empresas afiliadas en el Departamento.

Para conocer la apreciación sobre la prestación de servicios de salud de los trabajadores afiliados que por sufrir accidente de trabajo, tuvieron que ser hospitalizados se encuestó a

21 trabajadores que fueron hospitalizados en diferentes clínicas de la ciudad de Pasto en el último cuatrimestre del 2004.

1.11.4 Tratamiento de la Información.

A la información proveniente de la encuesta se le aplicarán las técnicas estadísticas necesarias para obtener cuadros y gráficos que nos permitan visualizar la posición actual de la empresa, establecer tendencias y que permitan la formulación de estrategias. El resto de la información será tratada de forma narrativa.

En cuanto a la investigación de mercados, por la dificultad de recolectar información de las ARP privadas dado el carácter restringido que ellas han impuesto en el medio, se utilizará la información existente en la ARP del Seguro Social por los distintos estudios y proyectos que hasta la fecha se han realizado, destacando las encuestas realizadas por la economista Clara Caicedo en el año 2000 que nos permite analizar y evaluar la competencia en esa fecha. Con la información obtenida por el sondeo realizado a siete empresas prioritarias que se trasladaron a las ARPs privadas y volvieron a la ARP del seguro social, nos permitió conocer las debilidades de la competencia.

2 ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Perfil de Amenazas y Oportunidades

2.1.1 Diagnóstico de capacidad externa.

Para identificar y valorar las amenazas y oportunidades que tiene la ARP del Seguro Social, se utilizó como metodología el perfil de oportunidades y amenazas del medio (poam), de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que es imposible obtener información de las ARP Privadas, que tienen empresas afiliadas en Nariño, muchas de las cuales ni siquiera cuentan con oficinas como Previsora, Suratep, Colpatria, Colseguros y pocas como el caso de Colmena que si la posee por políticas internas no reportan información ni contestan encuestas, por otra parte no hay una entidad rectora de riesgos profesionales que obligue a las ARPs a reportarla. Para el presente estudio se recopiló información de las 30 empresas encuestadas, de las cuales siete estuvieron en las ARPs privadas y se trasladaron a la ARP del Seguro Social y dentro de las causas consultadas por las cuales decidieron retirarse y volver a la ARP Seguro Social están:

1. Falta de atención en Salud ocupacional
2. No cuenta con profesionales de planta
3. Falta de oportunidad en el reconocimiento de prestaciones asistenciales.
4. Falta de oportunidad en el reconocimiento de prestaciones económicas
5. Falta de información a los trabajadores
6. Negación a aceptar profesionalidad del evento
7. La ARP del ISS ofrece mayores garantías de aseguramiento.
8. La ARP del ISS tiene presencia institucional cercana y atención inmediata

Las empresas consideran que las causas mas frecuentes son:

Con un 20% la 7 y la 5, porque el ISS ofrece mayores garantías de aseguramiento y las ARP privadas no dan información sobre los derechos de los trabajadores.

Con un 15 % la 1, 2 y 8 por cuanto las ARP privadas fallan en la atención en salud ocupacional y no cuentan con personal de planta y el ISS si tiene presencia institucional en

Pasto, Ipiales y Tumaco y esto lo están valorando las empresas, conocedoras de lo que significa riesgos profesionales.

Para complementar el diagnóstico externo también se consultaron diferentes documentos existentes en la Institución y otras fuentes secundarias.

La información obtenida se clasificó en amenazas y oportunidades de acuerdo a los entornos (Económico, Social, Político, Competitivo, Tecnológico) y se calificaron en escalas, alta, media y baja.

Posteriormente se ponderó el impacto que causan dichas oportunidades y amenazas a la ARP. Distribuyendo valores entre 0 y 1, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones sea 1. Se clasificaron los factores claves con base en una escala numérica de 1 a 4: 1 amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad importante. El promedio del resultado ponderado obtenido es de 2.81

2.1.1.1 Análisis del Entorno Económico

Oportunidades

En el sector formal de la economía del Municipio existe un alto porcentaje de trabajadores dependientes obligados a cotizar al sistema general de riesgos profesionales que están evadiendo esta disposición legal, (según el Departamento de Planeación Nacional a nivel Nacional, la evasión es del 26%), principalmente las empresas nuevas y aquellas que presentan mayor riesgo profesional. Hay empleadores que afilian a los trabajadores únicamente a los sistemas de salud y pensión pero no a Riesgos Profesionales.

La A.R.P por pertenecer al Instituto del Seguro Social, el cual es una empresa industrial y comercial del estado, cuenta con el respaldo económico del gobierno, además posee las mayores reservas del sistema general de riesgos profesionales que le permiten cubrir las pensiones por invalidez y enfermedades profesionales.

Por Decreto 2800 de Agosto 2004. el Gobierno Nacional permitió la afiliación a riesgos profesionales de los trabajadores independientes, para estos trabajadores que tengan contrato escrito con el Estado o la empresa privada, la afiliación es obligatoria, para los demás en forma voluntaria.

Amenazas.

La población trabajadora en el Municipio percibe niveles de ingresos mínimos, lo cual conlleva a cotizaciones bajas. De 2050 empresas afiliadas en Pasto, sólo 258 cotizan por encima de \$ 46.000 mensuales.

En los años 2003 y 2004 el producto interno bruto creció en 3.5% y 3.96% respectivamente, sin embargo en Nariño siguen muchos sectores deprimidos desde 1999. Esta situación a generado el cierre de empresas, inestabilidad laboral y por tanto desempleo, afectando negativamente los ingresos de las A.R.Ps, porque disminuye el número de afiliados existentes y potenciales.

2.1.1.2 Análisis del Entorno Social

Oportunidad

La información que sobre Riesgos Profesionales desarrolla la ARP Seguro Social y algunas ARP privadas, como también los programas de formación en Salud Ocupacional que han implementado algunas Universidades de la Ciudad, como la Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad Mariana, han permitido a los empresarios y trabajadores conocer y valorar el significado de una buena salud ocupacional por cuanto a nivel de la empresa disminuye la accidentalidad, mejora el ambiente de trabajo y aumenta la productividad y a nivel del trabajador mejora su salud y calidad de vida y aumenta su expectativa de vida.

Amenaza

De acuerdo a estadísticas del Dane, la tasa de desempleo en la ciudad de Pasto, comparada con el nivel nacional, es significativamente mayor registrándose en los años 2002, 2003 y 2004 tasas del 18.1%, 18.0% y 19.0% para Pasto y del 15.7%, 14.1% y 13.6% para todo el País.

Además ha proliferado el surgimiento de trabajadores independientes los cuales en mínimos casos se afilian a pensión y salud a pesar de estar contemplado en la Ley y mucho menos a riesgos profesionales en donde no es obligatorio afiliarse.

Una parte del sector empresarial del Municipio, toma la afiliación a riesgos profesionales como un costo, no tienen en cuenta los accidentes ni enfermedades profesionales que pueden sufrir y adquirir los trabajadores a causa de la labor que realizan, solo se concientizan cuando ocurre el accidente y al no estar afiliados incurren en grandes gastos y hasta procesos penales cuando hay muerte, la misma indiferencia o falta de interés por la protección personal se da en los trabajadores, lo que ocasiona normalmente la

accidentalidad que sigue alta en el medio regional y en algunos casos ocasiona la muerte cuyo costo actuarial en un obrero de salario mínimo se calcula en \$ 300.000.000.oo.

2.1.1.3 Análisis del Entorno Político

Oportunidad

El gobierno nacional ha expedido leyes sobre la obligatoriedad de la afiliación a riesgos profesionales de los trabajadores dependientes. Si el empleador no afilia a la empresa y a los trabajadores a una ARP, en cumplimiento de las anteriores disposiciones, no efectúa cumplidamente el pago total de las cotizaciones, ni reporta las novedades ni cumple con las recomendaciones de la ARP, deberá asumir directamente todos los costos económicos y asistenciales que genere cualquier accidente de trabajo y enfermedad profesional que les ocurra a los empleados. Además, la Ley impone las sanciones económicas pertinentes.

Amenazas

El proceso actual de reestructuración que adelanta el gobierno, trae reducción de personal que conlleva a menores aportes de las instituciones estatales y privadas afiliadas a la ARP, además, el tratado de libre comercio generará traumatismos en la economía en general reduciendo en gran número las empresas afiliadas forzando al empresario nacional a competir en el mercado doméstico con productores extranjeros y a reconvertir su aparato productivo de los sectores menos competitivos a los de mayor oportunidad de negocio en el mercado internacional.

2.1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico

Oportunidad

Mediante el Decreto Ley 1295 de 1994, el Gobierno Nacional determinó la organización y funcionamiento del Sistema General de Riesgos Profesionales, dentro del cual se encuentra el Fondo de Riesgos Profesionales, cuenta especial de la Nación, adscrita al Ministerio de Protección y Seguridad Social, que tiene por objeto posibilitar el desarrollo de estudios, campañas y actividades de promoción y divulgación para la prevención de riesgos de origen profesional. Este percibe recursos del presupuesto Nacional y de las cotizaciones efectuadas por el empleador.

Amenazas

Las ARPs privadas a partir de su creación diseñaron e implementaron eficaces sistemas de información que les permite tomar decisiones oportunas sobre todos los aspectos claves del negocio a diferencia del a ARP del Seguro Social que en este aspecto tiene sistemas de información remendados que no suministran la información deseada.

2.1.1.5 Análisis del Entorno Competitivo

Oportunidad

La ARP del Seguro Social cuenta con gran fidelidad por parte de sus afiliados porque consideran que el seguro ofrece mayores garantías de aseguramiento, cuenta con personal profesional especializado, la atención es oportuna y además reconoce las distintas prestaciones económicas y asistenciales a los trabajadores afiliados.

Amenazas

La ARP Suratep que a nivel nacional es la segunda entidad más fuerte, después del Seguro Social, esta adelantando los estudios para abrir una sucursal en esta Ciudad, convirtiéndose en una amenaza, lo que nos obligaría a buscar estrategias para mejorar la atención a las empresas afiliadas.

Las ARP privadas utilizan estrategias de mercadeo y de publicidad agresivas que inducen a los empresarios a afiliarse.

2.1.1.5.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Las fortalezas de la competencia se basan en el desarrollo de las estrategias de mercadeo, la publicidad, campañas de promoción masivas destinadas a atender a las empresas. Por ser entidades del sector privado cuentan con flexibilidad en la organización y facilidades de contratar directamente los servicios asistenciales para la atención de los afiliados.

El principal competidor de la ARP del Seguro Social, es Colmena que es la única entidad que tiene representante legal en el Departamento, mientras que empresas como Suratep, Colpatria, Colseguros, la Previsora atienden a los afiliados desde la sede principal, que generalmente se localiza en las grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

Colmena cuenta con 132 empresas y 8.700 trabajadores, siendo los principales cotizantes el sector educativo y entidades del orden nacional. Entró como competidor al mercado de Nariño hace 8 años, tiempo en el cual todavía no ha logrado desarrollar una infraestructura que le permita atender de manera directa a empresas y trabajadores. Además cuenta con un equipo de planta de 4 personas para desarrollar actividades específicamente administrativas y para cumplir con las capacitaciones a trabajadores y directivos sobre salud ocupacional lo realizan en forma masiva y generalmente en un solo día y además lo hacen con recurso humano contratado para cada evento. Por ser empresa privada Colmena y las otras ARP acceden fácilmente a peticiones de las empresas en servicios distintos a los contemplados

en la Ley como entrega de señalización, celebraciones sociales en el día del trabajo y otras fechas importantes.

La existencia de un Departamento comercial, le permite a Colmena desarrollar estrategias agresivas de mercadeo, en cuanto a visitas permanentes invitando a trasladarse de ARP, de obsequios de material publicitario, contar con material impreso muy bien diseñado que impacta y vende una imagen que resulta ser diferente a los servicios que en realidad presta en la ciudad.

Suratep no cuenta con oficinas en esta Seccional, solamente con un asesor comercial. La tecnología que ha desarrollado después de la A.R.P del Seguro Social es la mejor. Al igual que Colmena tiene una flexibilidad en la estructura organizativa y ha desarrollado un departamento comercial, agresivo. También por ser una institución de seguros comerciales, incluye como parte de la negociación con las empresas, descuentos en otros ramos de los seguros.

CUADRO 2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC

	PONDE- RACIÓN	ARP ISS		COLMENA		SURATEP	
		CALF	C X P	CALF	C X P	CALF	C X P
Atención en Salud Ocupacional	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Participación en el Mercado	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posición Financiera	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Flexibilidad en atención de servicios conexos	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Presencia Institucional	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
Garantías de Aseguramiento	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Infraestructura Empresarial	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Estrategias de Mercadeo y Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
PERFIL COMPETITIVO	1		3,55		2,85		2,7

Fuente: Esta Investigación.

Analizando el perfil competitivo, la A.R.P del Seguro Social se constituye como la empresa líder por la experiencia alcanzada en los programas y servicios de salud ocupacional, por el talento humano calificado, por la presencia institucional, por las mayores garantías en aseguramiento y por el reconocimiento de las prestaciones económicas y asistenciales. Sin embargo presenta debilidades importantes por la falta de gestión para contratar con otras IPS distintas a la clínica Maridiaz para mejorar la atención en salud, no cuenta con personal

para gestión en ventas ni maneja presupuesto invertir recursos en publicidad y mucho menos para investigación y desarrollo.

2.1.1.5.2 Análisis de la Cinco Fuerzas de Michel Porter

Teniendo en cuenta que la intensidad de las Cinco Fuerzas de Michel Porter, varían en el entorno competitivo nacional y regional, las calificaremos desde los dos puntos de vista, ya que esto nos ayudará a entender el comportamiento organizacional actual de la ARP del Seguro Social a nivel Nacional y nos permitirá establecer estrategias a nivel regional que permitan lograr un fortalecimiento financiero de la ARP si deciden implementarlas.

Rivalidad entre empresas competidoras

Teniendo en cuenta que la intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar cuando el número de éstas se incrementa o cuando se asemejan en tamaño y capacidad, podemos decir que a nivel nacional es relativamente alta (3) ya que la brecha existente entre la ARP de Seguro Social y la principal ARP privada cada vez es menor y que a su vez entre ARPs privadas esta brecha es muy pequeña. Por otro lado a nivel Regional la brecha entre la ARP del Seguro Social Regional Nariño y la primer ARP privada es muy grande, estas últimas están realizando grandes esfuerzos para incrementar la rivalidad ampliando su capacidad con la posible apertura de oficinas en la ciudad de Pasto y con agresivas campañas de mercadeo y publicidad por lo tanto lo podríamos calificar como relativamente baja (2) pero con una gran propensión a incrementarse si no se implementan estrategias para combatirlas.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

Teniendo en cuenta que la actividad de aseguramiento de los Riegos profesionales está regulada por la Ley y que por lo tanto no existen productos sustitutos, calificamos el desarrollo potencial de este factor como mínimo (1) a nivel Nacional y Regional.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

A nivel Nacional, las políticas reguladoras, los requerimientos de capital, los requerimientos de conocimientos especializados y la tecnología, hacen que la entrada potencial de nuevos competidores sea mínima (1) para el nivel Nacional, pero para el nivel regional es Alta (4), ya que todas las ARP que trabajan a nivel nacional pueden penetrar el

mercado regional ya que las barreras de ingreso que se presentan a nivel nacional, no operan en el mercado regional obligando a la ARP del Seguro Social Seccional Nariño a establecer barreras de ingreso como los ataques de empresas arraigadas y fortalecer las existentes como la lealtad de los clientes y la ubicación en un mercado “poco atractivo”.

Poder de negociación de los proveedores

Antes de la promulgación de la Ley 100, existía una perfecta integración hacia tras con el proveedor de servicios de salud que a partir de la entrada en vigencia de ésta, se convirtieron en IPS (Instituciones Prestadoras de Salud) y paulatinamente han ido perdiendo poder de negociación por la estandarización de precios, el surgimiento de nuevos proveedores y el desarrollo de la Ley de Garantía en Salud. No obstante, el Seguro Social continuó integrado hasta mediados del año 2003 en donde se produjo la escisión del negocio de salud, quedando la EPS únicamente como aseguradora y la prestación de servicios de salud a través de la IPS de Maridíaz esta situación permite a la ARP del Seguro Social realizar convenios con otras IPS privadas y de ésta manera procurar una mejora en el servicio de prestaciones asistenciales a los afiliados. De todas maneras, el hecho de que en primera instancia los accidentados o con enfermedad profesional son atendidos en la IPS de la EPS en la cual están afiliados les otorga a éstas un poco de poder de negociación frente a la ARP, por este motivo consideramos calificar esta fuerza como relativamente baja (2) para el mercado nacional y regional.

Poder de negociación de los consumidores

Teniendo en cuenta que el poder de negociación de los consumidores es mayor, cuando los productos son estándar o poco diferenciados, que la afiliación es obligatoria y que pueden libremente escoger la ARP de su preferencia consideramos que el poder de negociación es alto (4) tanto a nivel nacional como regional.

Para contrarrestar esta capacidad de negociación nótese que existe un pacto tácito entre las ARP para no competir por tarifa ya que a pesar de existir unos rangos como se muestra en el cuadro 2 de éste documento, se cobra el valor inicial, registrado en dicho cuadro, y tampoco existen normas que regulen esa variación de tarifas ni las ARP están interesadas en que el Gobierno legisle sobre ese tema.

CUADRO # 3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER

	PONDE-	NACIONAL		REGIONAL	
	RACIÓN	INTENCIDAD	I x P	INTENCIDAD	I x P
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	0,3	3	0,9	2	0,6
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,1	1	0,1	1	0,1
AMENAZA DE INGRESO DE COMPETIDORES	0,3	1	0,3	4	1,2
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	0,2	4	0,8	4	0,8
CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	0,1	2	0,2	2	0,2
INTENSIDAD COMPETITIVA			2,3		2,9

Fuente: Esta Investigación

En el cuadro 3 podemos observar cómo la intensidad competitiva es mayor en el mercado regional que en el mercado nacional y por lo tanto la seccional Nariño debe implementar estrategias locales acordes con esta situación para lograr el fortalecimiento financiero de la ARP y detener la pérdida de su mercado. Además debemos anotar que ésta situación se puede presentar en cada una de las regiones individualmente consideradas lo que significa una guerra de guerrillas (desde la jerga del mercadeo) que la está perdiendo la ARP en cada una de las regiones y éste análisis deberá ser realizado en cada una de las regiones para evitar ser aniquilados por la competencia.

2.1.1.6 Matriz de Impacto de Oportunidades y Amenazas (POAM)

CUADRO 4 MATRIZ DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Económico						
Evasión de Empresas		X				
Respaldo económico Gubernamental		X				
Bajos niveles de Ingresos					X	
Trabajadores Independientes		X				
Bajo crecimiento del PIB regional					X	
Social						
Concientización Social		X				
Cultura sobre Prevención de Riesgos					X	
Tasa de desempleo				X		
Indiferencia al Riesgo				X		
Político						
Legislación afiliación obligatoria	X					
Tratado de libre comercio				X		
Tecnológico						
Fondo de Riesgos Profesionales (Uso)		X				
Implementación Sistemas de Información					X	
Competitivo						
Liderazgo en el Mercado	X					
Nuevos Competidores				X		
Agresivas Estrategias de Mercadeo y Publicidad					X	
Competencia desleal					X	

Fuente: Esta Investigación

2.1.1.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

CUADRO 5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDE- RACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Evasión de Empresas	0,08	3	0,24
Respaldo Económico Gubernamental	0,05	3	0,15
Bajos niveles de Ingresos	0,05	2	0,10
Trabajadores Independientes	0,05	3	0,15
Bajo Crecimiento del PIB Regional	0,05	2	0,10
Concientización Social	0,05	3	0,15
Cultura sobre Prevención de Riesgos	0,05	2	0,10
Tasa de Desempleo	0,08	3	0,24
Indiferencia al Riego	0,05	3	0,15
Legislación Afiliación Obligatoria	0,08	4	0,32
Tratado de Libre Comercio	0,05	3	0,15
Fondo de Riesgos Profesionales (Uso)	0,05	3	0,15
Implementación Sistemas de Información	0,05	2	0,10
Liderazgo en el Mercado	0,08	4	0,32
Nuevos Competidores	0,08	3	0,24
Agresivas Estrategias de Mercadeo y Publicidad	0,05	2	0,10
Competencia Desleal	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,81

Fuente: Esta Investigación

3 ANÁLISIS INTERNO

Para poder identificar las fortalezas y debilidades de la ARP SEGURO SOCIAL NARIÑO, se diseñaron y aplicaron cuatro tipos de cuestionarios a: Empresarios ubicados en la ciudad de Pasto, Usuarios que sufrieron accidente de trabajo y tuvieron que ser hospitalizados en distintas IPS s de la ciudad y a directivos y funcionarios de la ARP.

En el municipio de Pasto, se concentra el 82% de las empresas afiliadas en Nariño, de las cuales 258 se clasifican como prioritarias y cotizan más de \$ 66.000 mensuales cada una, De ese total de empresas prioritarias se tomó una muestra representativa de 30 empresas de diferente actividad económica como se muestra en el cuadro # 6, a las cuales, se les aplico en el mes diciembre, un sondeo (anexo 1) con objeto de determinar la eficiencia de los servicios que presta actualmente la ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES en sus tres áreas: 1.Asesoría y Asistencia en Salud Ocupacional, 2.Prestaciones Asistenciales y 3. Prestaciones Económicas.

3.1.1 Asesoría y Asistencia en Salud Ocupacional.

Es importante resaltar, que la encuesta abarco a todos los sectores económicos y el mayor dinamismo de la economía de Pasto se concentra en el sector terciario, especialmente en el comercio, restaurantes y hoteles, así como los servicios personales, especialmente los del gobierno, actividad financiera y de alquileres, es así como el 38 % de las empresas afiliadas a Riesgos Profesionales se ubica en la actividad de servicios, el 34 % en la actividad comercial y le sigue en importancia el sector industrial que participa tan solo con el 10 %.

CUADRO 6 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

SECTOR	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
Comercial	6	20,00%
Transporte	5	16,67%
Salud	4	13,33%
Educación	3	10,00%
Social	2	6,67%
Administrativo	1	3,33%
Productos Lácteos	1	3,33%
Medios Impresos	1	3,33%
Microcrédito	1	3,33%
Obras Sanitarias	1	3,33%
Registros Públicos	1	3,33%
Alumbrado	1	3,33%
Servicios Funerarios	1	3,33%
Hoteleros	1	3,33%
Seguridad	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Empleadores

El número de trabajadores por empresa es el siguiente:

CUADRO 7 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES

NÚMERO DE TRABAJADORES	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
DE 1 A 20	4	13,33%	13,33%
DE 21 A 40	6	20,00%	33,33%
DE 41 A 60	6	20,00%	53,33%
DE 61 A 80	1	3,33%	56,67%
DE 81 A 100	2	6,67%	63,33%
DE 101 A 200	2	6,67%	70,00%
DE 201 A 300	5	16,67%	86,67%
DE 301 A 400	1	3,33%	90,00%
DE 401 A 500	1	3,33%	93,33%
MAS DE 500	2	6,67%	100,00%
TOTAL	30	100,00%	

Fuente: Encuesta a Empleadores

El cuadro 7 muestra que de las empresas encuestadas el 53.3% tienen entre 1 y 60 trabajadores, que corresponden a pequeñas empresas. El 10% son empresas medianas, entre 60 y 100 trabajadores, en tanto que el 36.67% pertenecen a grandes empresas, lo cual garantiza que la información encontrada es muy representativa para el presente estudio.

CUADRO 8 FIDELIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

ANTIGÜEDAD EN AÑOS	EMPRESAS	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
NUEVOS - HASTA 5 AÑOS	8	26,67%	26,67%
+ DE 5 HASTA 10 AÑOS	11	36,67%	63,33%
+ DE 10 AÑOS	11	36,67%	100,00%
TOTAL	30	100	

Fuente: Encuesta a Empleadores

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas se observa que el 26.7% de las empresas afiliadas tienen una antigüedad menor a 5 años y el 63.3 % mayor de 5 años, lo que nos indica que la mayoría de empresas que vienen afiliadas a esta ARP han demostrado aceptabilidad, credibilidad y confianza en la prestación de los servicios.

CUADRO 9 PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS

TIPO DE RIESGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ergonómico	21	70%
Físico	20	67%
Psicosocial	16	53%
Locativo	8	27%
Biológico	5	17%
Mecánico	4	13%
Vial / Transporte	4	13%
Eléctrico	3	10%
Químico	3	10%

Fuente: Encuesta a Empleadores

Los riesgos que se presentan con más frecuencia son de tipo Ergonómico en el 70% de las empresas, Físico en el 67% y Psicosocial en el 53% de las empresas, lo cual es inherente a la actividad económica y sirve para orientar los programas de Salud Ocupacional.

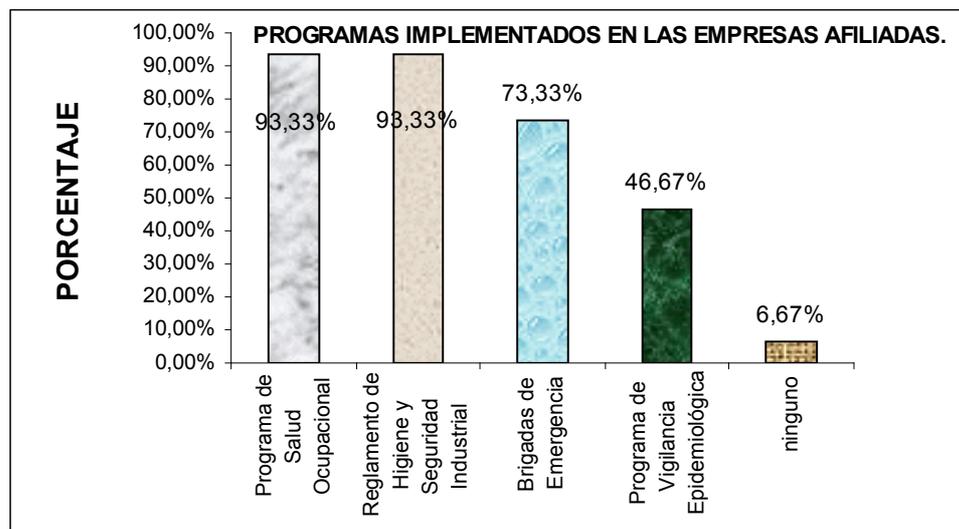
CUADRO 10 PROGRAMAS DEL PLAN BÁSICO CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS

PROGRAMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Programa de Salud Ocupacional	28	93,33%
Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	28	93,33%
Brigadas de Emergencia	22	73,33%
Programa de Vigilancia Epidemiológica	14	46,67%
Ninguno	2	6,67%
TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS	30	

Fuente: Encuesta a Empleadores

Es necesario aclarar que dos de las empresas encuestadas tienen menos de un año de afiliadas a la ARP del Seguro Social y por tal motivo no cuentan con ningún programa del Plan Básico Terminado.

GRÁFICA # 1 PROGRAMAS DEL PLAN BÁSICO IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS AFILIADAS

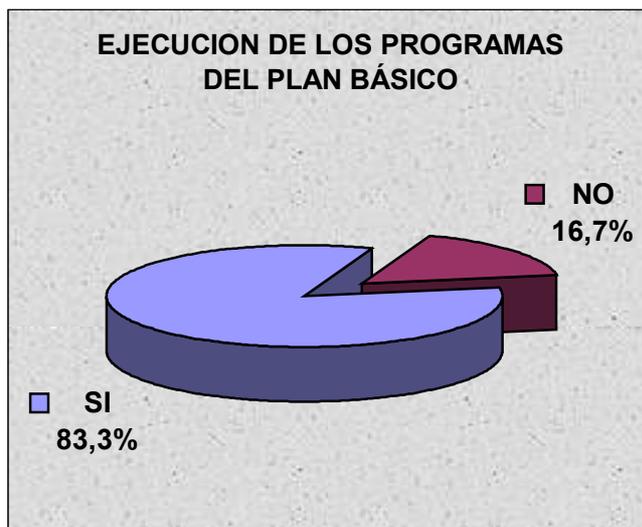


Fuente: Encuesta a Empleadores.

Como se puede apreciar, se encontró que el 93.3% de las empresas encuestadas, cuentan con programas de salud ocupacional, lo que demuestra que por parte de la ARP SEGURO SOCIAL ha habido un trabajo permanente En motivar a los patronos y trabajadores en la importancia de la salud ocupacional. Solamente el 6.67% del sodeo no cuenta con ningún

programa debido a su reciente vinculación con la ARP, no obstante los programas de Vigilancia Epidemiológica y Brigadas de Emergencia, se deben fortalecer para evitar accidentalidad y enfermedades profesionales.

GRÁFICO # 2 EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN BÁSICO.



Fuente: Encuesta a Empleadores.

El 83% de las empresas con programas del plan básico, los están ejecutando, lo cual implica una reducción de los accidentes de trabajo y de la severidad de los mismos en el caso de llegarse a presentar que obviamente disminuyen los gastos para la ARP y se contribuye al fortalecimiento financiero de la misma.

CUADRO 11 RAZONES POR CUALES NO SE EJECUTAN LOS PROGRAMAS DEL PLAN BÁSICO IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS

RAZÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depende de c/ empresa	1	20
Están en proceso	1	20
Falta de tiempo	1	20
Falta de interés Emp-ARP	1	20
Falta programación ARP	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta a Empleadores.

En el cuadro 11 se observa que no hay una razón específica por la cual no se ejecutan los programas del plan básico implementados, sin embargo se puede inferir que la verdadera causa es la falta de interés en la empresa por parte del empleador o de los trabajadores, como también la puede haber falta de seguimiento por parte de la ARP, situación que debe corregirse.

Frecuencia de las Capacitaciones recibidas en el ultimo año por las Empresas Afiliadas

CUADRO 12 FRECUENCIA DE CAPACITACIONES

FRECUENCIA	# DE EMPRESAS	PORCENTAJE	ACUMULADO
Sin Capacitación	5	16,7%	16,7%
Anual	8	26,7%	43,3%
Semestral	6	20,0%	63,3%
Trimestral	3	10,0%	73,3%
Bimensual	1	3,3%	76,7%
Mensual	7	23,3%	100,0%
TOTAL	30	100%	

Fuente: Encuesta a Empleadores

El Cuadro 12 reflejan una deficiente programación en las visitas recibidas por las empresas afiliadas ya que el 16% de las empresas no han recibido ninguna capacitación en el ultimo año, mientras que el 23% ha recibido una capacitación mensual.

GRAFICO 3 RAZONES DE LA NO CAPACITACION



Fuente: Encuesta a Empleadores

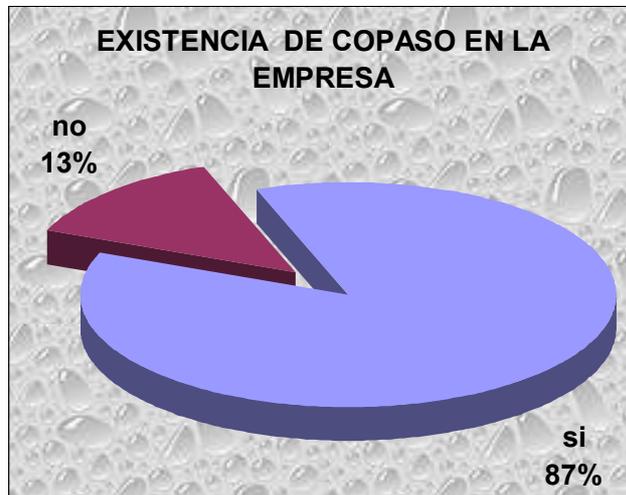
La principal razón observada, obedece a la falta de interés de los gerentes o empleadores y aducen falta de tiempo, además es muy frecuente (47%) el aplazamiento en las capacitaciones por parte de los empleadores, manifestando que se les cruza estas actividades tan importantes como son la capacitación en salud ocupacional que mejoran el ambiente laboral y a su vez incrementa la productividad individual y organizacional con el trabajo rutinario.

CUADRO 13 CAPACITACIONES APLAZADAS

LE FUE APLAZADA ALGUNA CAPACITACIÓN	FRECEUNCIA	PORCENTAJE
SI	14	47%
NO	16	53%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta a Empleadores

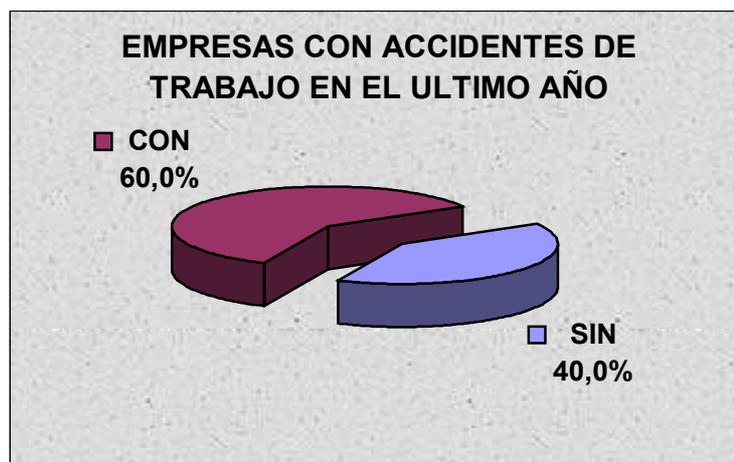
GRÁFICO 4 EXISTENCIA DE COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL (COPASO)



Fuente: Encuesta a Empleadores

Teniendo en cuenta que la principal herramienta con la que cuenta la ARP para poder desarrollar todas las actividades y programas encaminados a disminuir la ocurrencia y severidad de los accidentes de trabajo es mediante un COPASO activo, dentro de las empresas, podemos considerar que un 87% es aceptable pero debería ser del 100%.

GRAFICO # 5 ACCIDENTALIDAD LABORAL



Fuente: Encuesta a Empleadores

El 60% de las 30 empresas encuestadas, presentaron algún tipo de accidente de trabajo, lo cual podría considerarse alto y preocupante; no obstante es necesario evaluar otros parámetros como la severidad de los mismos o los días de incapacidad generados ya que puede obedecer al estricto seguimiento de las obligaciones del empleador de reportar cualquier accidente de trabajo aunque este sea insignificante. Por lo anterior, la ARP revisa y busca las causas de la accidentalidad para combatirlas y prevenirlas como veremos mas adelante.

De las 18 empresas que reportaron accidentes de trabajo, la severidad fue la siguiente:

**CUADRO # 14 SEVERIDAD DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO
CUANTIFICADOS EN DÍAS DE INCAPACIDAD GENERADOS.**

DIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
0	4	22,22%	22,22%
3	1	5,56%	27,78%
4	1	5,56%	33,33%
5	1	5,56%	38,89%
10	2	11,11%	50,00%
15	2	11,11%	61,11%
30	3	16,67%	77,78%
90	1	5,56%	83,33%
230	1	5,56%	88,89%
360	1	5,56%	94,44%
6150	1	5,56%	100,00%
TOTAL	18	100	

Fuente: Encuesta a Empleadores

No obstante, que de las 30 empresas analizadas, 18 de ellas (60%) reportaron accidentalidad, es importante observar que el 50% generaron incapacidades menores de 10 días y el 22.2% en ese 50% no generaron incapacidades (cero días), esto denota que la severidad es relativamente controlable, pero esta situación genera significativos costos para la ARP que deben ser disminuidos.

CUADRO # 15 CAUSAS DE LOS ACCIDENTENTES LABORALES PRESENTADOS EN LAS EMPRESAS CONSULTADAS

CAUSAS DE LA ACCIDENTALIDAD LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LOCATIVAS	8	27%
ERGONÓMICAS	4	13%
MECÁNICAS	3	10%
POR ACCIDENTES DE TRÁNSITO	3	10%
BIOLÓGICAS	3	10%
OTRAS	9	30%

Fuente: Encuesta a Empleadores

Las principales causas de accidentalidad laboral presentadas pueden ser combatidas eficientemente con programas de prevención y capacitación.

CUADRO 16 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ARP – ISS EN EL ÁREA DE ASESORIA Y ASISTENCIA TÉCNICA EN SALUD OCUPACIONAL.

ASESORIA Y ASISTENCIA TECNICA EN SALUD OCUPACIONAL	BUENO		REGUL.		DEFIC.		NO APLICA
Asesoría para el Programa de salud ocupacional	25	83%	5	17%	0	0%	0
Capacitación para montaje de la brigada de primeros auxilios	21	72%	6	21%	2	7%	1
Capacitación al comité paritario	16	59%	7	26%	4	15%	3
Fomento de estilos de Trabajo y vida saludable	17	65%	5	19%	4	15%	4
Seguimiento, Asesoría, Evaluación de actividades de riesgo profesional	20	67%	7	23%	3	10%	0

Fuente: Encuesta a Empleadores

En asesoría y asistencia técnica en salud ocupacional, los programas en general están bien, ya que más de la mitad dan un visto bueno, sin embargo hay que fortalecer aún más la implementación de los programas de capacitación a los miembros del comité paritario y al programa de Fomento de estilos de trabajo y de vida saludables de acuerdo con los perfiles epidemiológicos mas comunes en la región.

3.1.2. Prestaciones Asistenciales

Abarcan la asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica que incluye: Servicios de hospitalización, servicios odontológicos, suministro de medicamentos, servicios de diagnóstico y tratamiento, suministro de prótesis y órtesis con su reparación y reposición y la rehabilitación física y profesional.

Para determinar la calidad y eficiencia de las prestaciones asistenciales que ofrece la ARP SEGURO SOCIAL, cuando un trabajador sufre un accidente de trabajo o enfermedad profesional y requiere de servicios de salud, generalmente de hospitalización, se diseñó una encuesta, la cual se aplicó a 21 trabajadores que en el último año sufrieron un accidente de trabajo, de los cuales 17 son hombres y 4 mujeres y fueron atendidos en alguna de las cuatro IPSs de la ciudad de Pasto que son las clínicas: Maridíaz de la E.S.E. Antonio Nariño, Saludcoop, Coomeva y Palermo. Es de aclarar que la EPS SEGURO SOCIAL tiene convenio inter administrativo con la Clínica Maridíaz para la atención de sus afiliados y por consiguiente también para los afiliados a la ARP. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CUADRO 17 CLINICAS QUE ATENDIERON A LOS AFILIADOS

CLINICA	AFILIADOS ATENDIDOS	PORCENTAJE
SALUDCOOP	7	33%
Maridíaz	6	28%
COOMEVA	5	24%
PALERMO	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Lo anterior se explica por cuanto los beneficiarios se deben dirigir en primera instancia a la IPS que corresponda con la EPS en la cual se encuentran afiliados.

CUADRO 18 PERCEPCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE LA EPS ISS

MEJORA EN EL SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	85
NO	2	10
PARCIALMENTE	1	5
TOTAL	21	100

Fuente: Encuesta a Trabajadores

También se preguntó a los encuestados si en relación con la EPS Seguro Social habían percibido mejoras en el servicio y el 85% manifestaron que si han observado mejoras en la atención, un 5% manifestó que parcialmente, mientras que un 10% considera que sigue igual.

CUADRO 19 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LAS CLÍNICAS QUE ATENDIERON A LOS AFILIADOS A LA ARP SEGURO SOCIAL

SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	18	85
Regular	3	15
Total	21	100

Fuente: Encuesta a Trabajadores

La calificación dada por los accidentados hospitalizados, sobre el servicio asistencial en las clínicas mencionadas fue, bueno en un 85% y regular en un 15%.

Como este servicio no lo presta directamente la ARP-ISS, quien debe tomar los correctivos necesarios son las EPS encargadas conjuntamente con las clínicas a su disposición, en donde se deben tener en cuenta prestar una mejor atención a los usuarios de tal manera que se brinde el servicio en el momento oportuno y dotarse de adecuados y suficientes medicamentos.

En cuanto a la atención oportuna los encuestados en un 95% calificaron la atención como oportuna, sin embargo en lo que corresponde a entrega de medicamentos, hubo coincidencia en afirmar que en las cuatro clínicas mencionadas en un 48% no se entregó oportunamente los medicamentos.

Por lo anterior la ARP Seguro Social, debe buscar mejorar ese 5%, 15% y 48% de insatisfacción en los tres factores de atención que se presenta coincidentalmente en las cuatro clínicas.

3.1.3. Prestaciones Económicas

Este servicio contempla el reconocimiento y pago de los costos que conlleva un accidente de trabajo, la valoración de la incapacidad laboral y el pago de las pensiones laborales por invalidez, auxilio funerario y Pensión de Sobrevivientes.

Para estudiar y evaluar esta área se utilizó la información de las 30 encuestas realizadas a las empresas y se encuestó a la funcionaria responsable del manejo de los diferentes procesos relacionados con las prestaciones económicas a que tienen derecho los afiliados.

De las encuestas a las empresas se encontró en cuanto problemas en el trámite:

CUADRO 20 PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL TRAMITE DE PRESTACIONES ECONÓMICAS ANTE LA ARP - ISS

PROBLEMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguno	20	66,67
Demora en Pagos	2	6,67
Falta Conciliación EPS -ARP.	2	6,67
Controversia en porcentaje perdida Laboral	1	3,33
Falta agilidad en tramites	1	3,33
Falta de información	1	3,33
Falta de recursos propios de ARP	1	3,33
Falta de tiempo para trámites	1	3,33
Valoración por parte de médicos	1	3,33
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Esto demuestra que el Seguro Social en la parte de riesgos profesionales está realizando un gran esfuerzo por optimizar sus procesos y generar la menor afectación a las empresas afiliadas ya que el 67% de los encuestados manifestaron no tener inconvenientes con el trámite de prestaciones económicas y en general el resto de inconvenientes manifestados corresponden a la falta de información y desconocimiento por parte de los usuarios ya que estos procesos no los realizan de manera frecuente.

En cuanto a calificación:

CUADRO 21 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ARP – ISS EN EL ÁREA DE PRESTACIONES ECONÓMICAS.

PRESTACIONES ECONÓMICAS	BUENO		REGUL.		DEFIC.		NO APLICA
Incapacidad temporal	14	74%	4	21%	1	5%	11
Incapacidad permanente parcial	7	70%	3	30%	0	0%	20
Pensión de invalidez	3	50%	2	33%	1	17%	24
Auxilio funerario	4	44%	3	33%	2	22%	21
Pensión de sobrevivientes	4	44%	3	33%	2	22%	21

Fuente: Encuesta a Trabajadores

En prestaciones económicas, aunque la mayoría los servicios no se aplicaron, se puede concluir que en cuanto a incapacidades el servicio es bueno, en cuanto a Pensiones y Auxilios, se debe fortalecer la comunicación hacia los usuarios para así prestar un mejor servicio.

En el anexo # 3 se encuentra la encuesta realizada a la funcionaria y se puede concluir que en esta área, los procesos están claramente definidos y estandarizados a través del manual de procesos y procedimientos implantado en el 2004 por el nivel nacional, por lo cual la persona encargada cumple sin mayores problemas sus funciones siguiendo los procedimientos debidamente establecidos, además se cuenta con los medios necesarios inherentes en la realización de un proceso como son: personal profesional idóneo, Hardware y Software actualizados, instalaciones adecuadas, Mediciones debidamente determinadas, métodos y procedimientos claros.

La dificultad que a veces se presenta por estar centralizados los procesos de pago de estas prestaciones económicas, es por algunas demoras en la cancelación por parte de la tesorería nacional de estas obligaciones.

3.2 Análisis de la Cultura Corporativa

Para determinar las fortalezas y debilidades específicas concernientes a Gerencia, Mercadotecnia, Finanzas y Contabilidad, Producción, Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información, se encuestó y se realizó reuniones con el personal directivo y operativo. Los resultados son:

GERENCIA:

La empresa utiliza parcialmente el direccionamiento estratégico, existen objetivos y metas muy claros y fáciles de medir

El Jefe del departamento, los Asesores empresariales y el personal operativo, realizan planeación anual, mensual y semanal.

A pesar de tener por decreto, una estructura rígida, en la seccional se ha buscado volverla muy operativa y en términos de resultados en la prestación de servicios a las empresas y a los trabajadores, no se evidencian problemas por este factor. Así mismo se ejerce delegación adecuada.

Por contar con un excelente manual de procesos, las descripciones y especificaciones de todas las tareas a desarrollar son claras, controlables y medibles mensualmente.

Por existir personal de planta que goza de beneficios convencionales y personal vinculado por contratos de prestación de servicios sin prestaciones, se presenta en ocasiones comparaciones que generan desmotivación en los segundos, pero en general, el personal es entusiasta y muy profesional. También se evidencia estabilidad laboral y en su mayoría el personal supera los cinco años de trabajar en la ARP.

MERCADOTECNIA

- La empresa esta bien posicionada entre los competidores, debido a la alta fidelidad de sus clientes y por su antigüedad en el medio.
- La participación en el mercado se ha mantenido estable en los últimos cinco años con tendencia a incrementarse (76%).
- A nivel seccional, no se realizan investigaciones de mercados, y no se tiene ni hay continuidad en la contratación de fuerza de ventas.
- No se cuenta con estrategias de publicidad a ningún nivel seccional o nacional.
- Sin embargo, los servicios ofrecidos son de buena calidad lo que ha permitido nuevas afiliaciones de empresas y el regreso de las que se trasladaron a las ARPs privadas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS.

Teniendo en cuenta que por ley, los aportes se cancelan por autoliquidación o internet, el valor de esos aportes son centralizados por lo que se demora la información de recaudo y cartera. Se observa que las empresas morosas en el pago de los aportes y que se toman un horizonte de tiempo de hasta dos meses representan un 30%. Lo cual con buena información podría mejorarse, proporcionando al Seguro mayor oportunidad en la obtención de sus recursos. En cuanto a los egresos si se lleva el control mensual de los mismos y a pesar de no tener una información financiera suficiente, se conoce que la ARP es rentable nacional y regionalmente.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

El negocio de Riesgos Profesionales tanto en el ámbito central como seccional cuenta con buenas instalaciones, adecuados equipos e implementa modernos sistemas de información y manuales de procesos actualizados.

Se posee capacidades tecnológicas en las áreas de salud ocupacional, prestaciones económicas y sobre todo en cuanto a Rehabilitación laboral a través de los modernos centros de rehabilitación ocupacional únicos en el país.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

A nivel seccional no se cuenta con personal para investigación y desarrollo, por lo tanto esta función tan importante no se realiza.

Es pertinente aclarar que las prestaciones que deben brindar las ARPs, están contempladas en la Ley, y por lo tanto no hay posibilidad de lanzar nuevos productos, sin embargo, se pueden desarrollar otros servicios complementarios a las actividades propias de la ARP y que al empresario le significarán recibir un mayor valor agregado generalmente logrando mayor productividad.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA.

Para el cumplimiento legal en todas las prestaciones económicas, asistenciales y en las de accesoria y capacitación en salud ocupacional, como en el control de las mismas, se cuenta con excelentes sistemas de información. La misma situación se presenta en las comunicaciones entre áreas de la seccional Nariño y entre los diferentes niveles, ya sea con el nivel central como con otras seccionales del país, se cuenta con servicios de Internet, Intranet, Lotus y Transfer que facilitan y agilizan las comunicaciones en general.

3.3 Análisis de las capacidades internas.

Para este análisis se aplicó el Perfil de capacidades internas, el cual es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la ARP del Seguro Social mediante la aplicación de la siguiente metodología:

- A partir de las 30 de encuestas aplicadas a las empresas por parte de la ARP, se obtuvo los resultados reales acerca de la situación actual, del desarrollo de los diferentes programas y la atención prestada en salud ocupacional y de la capacitación.
- Se identificaron y agruparon las fortalezas y debilidades por capacidades (directiva, competitiva, tecnológica, financiera y de talento humano).
- Con los resultados y datos obtenidos se procedió a hacer la calificación de las Fortalezas y Debilidades en escalas: ALTA, MEDIA, BAJA.
- Posteriormente se ponderó el impacto que tiene en la ARP cada Fortaleza o Debilidad en escalas que van de 0 a 1, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea 1. Se clasificaron los valores claves de

acuerdo a la siguiente escala: 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

3.3.1 Capacidad Directiva.

Fortalezas

Teniendo en cuenta que el 63% de las empresas prioritarias encuestadas superan los 5 años de fidelidad con la ARP-ISS y el 23% de estas regresaron a la ARP después de haber probado la competencia se puede establecer que la imagen corporativa se constituye en una fortaleza alta.

Si bien es cierto en la Seccional Nariño, no realizan planes estratégicos, existen objetivos estratégicos definidos, estrategias, actividades, cronogramas y metas claras, a si mismo se tienen indicadores y cuadros de mando para hacer el seguimiento por las tres áreas de prestación. Se cuenta con un marco de acción de dirección llamado PLAN DE GESTION 2003/2005 y con base en este se elaboran los planes anuales y el Plan General de Promoción y Prevención, diseñado por la Gerencia Nacional de Salud Ocupacional, el cual esta orientado hacia el desarrollo y aplicación del Programa de Salud Ocupacional en las empresas para disminuir la frecuencia y severidad de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, al mismo tiempo que se mejoren las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores afiliados.

Debilidades

La ARP- Seguro Social Nariño pertenece a la ARP Seguro Social, y su estructura organizacional es la misma desde la creación de la Ley 100 de 1993, además todos los procesos se encuentran centralizados y por ende se presentan a veces demoras en los trámites administrativos normales con las empresas afiliadas y sus trabajadores lo que genera en algunos casos insatisfacción en los usuarios.

Se carece de departamento de investigación y desarrollo y no se conocen políticas sobre esta función.

3.3.2. Capacidad Competitiva

Fortalezas

Con la experiencia de 39 años en el campo de la salud ocupacional y por tener presencia institucional en todo el Departamento de Nariño con sedes en Pasto, Ipiales y Tumaco, la ARP tiene una posición favorable que le proporciona estabilidad y credibilidad frente a la competencia, Por no existir registros oficiales de información sobre participación en el

mercado de la ARP en el departamento de Nariño , no se puede precisar exactamente cual es la participación de la ARP Seguro Social, Pero según los datos internos se tiene aproximadamente de un 75%. Lo cual le ha permitido crear la infraestructura necesaria para prestar los servicios en el área con un completo equipo humano técnico y calificado.

La A.R.P del Seguro Social cuenta con 18 funcionarios, de los cuales 6 tienen especialización en las áreas de Salud Ocupacional, Medicina Laboral e Higiene y Seguridad Industrial que garantiza la capacitación idónea a las empresas afiliadas.

Las capacitaciones educativas, asesorías y actividades de promoción y prevención que se realizan por la ARP, permiten controlar la severidad de los accidentes de trabajo, lo que hace que se generen periodos cortos de incapacidad y se disminuyan los costos, además se lleva indicadores de gestión que permite elaborar programas de intervención a las empresas para prevenir la accidentalidad.

Debilidades

Por ley las ARP, no cuentan con una red propia de Instituciones Prestadoras de Salud y en el caso de la ARP Seguro Social, la prestación de servicios asistenciales por eventualidades de origen profesional se realiza entre otras en la IPS Clínica Maridiaz, que en algunas ocasiones puede representar deficiencias en la atención de los usuarios.

La gestión de mercadeo de la ARP – Seguro social Nariño no es continua y esto obedece a criterios de funcionarios del nivel nacional que a veces consideran se debe contratar personal para cumplir esta labor y en otros periodos no.

3.3.3. Capacidad Financiera

Fortalezas

La A.R.P se constituye en el negocio más rentable del Instituto de Seguro Social y cuenta con reservas suficientes dentro del sistema año a año genera importantes utilidades que por ser el Seguro Social uno solo, normalmente ayudan al negocio de Salud que es el que presenta dificultades económicas, de ahí la importancia de fortalecer la A.R.P.

En cuanto al pago de prestaciones, la ARP se caracteriza por el cumplimiento de las mismas una vez el usuario cumpla con todos los requisitos de Ley exigidos.

En el caso de riesgos laborales por accidente de trabajo o presunta enfermedad profesional se utiliza la figura de reserva presupuestal preventiva por cada evento que le garantiza al trabajador el reconocimiento total de cualquier prestación a que hubiere lugar.

Debilidades

La Seccional elabora el presupuesto anual de acuerdo a las necesidades y la programación de actividades a realizarse en las empresas afiliadas, pero normalmente el nivel Nacional reduce estas asignaciones.

Hay atraso en el comprobador de derechos y por tanto no se tiene información inmediata sobre empresas morosas para ejercer un adecuado debido cobrar y mejorar los ingresos del Negocio.

3.3.4. Capacidad Tecnológica

Fortaleza

Para la realización de las diferentes actividades en las tres áreas de accesoria en salud ocupacional, prestaciones económicas y prestaciones asistenciales, la ARP del Seguro Social cuenta con un moderno manual de procesos y procedimientos conocido por todos los funcionarios que permite lograr resultados satisfactorios

Esta A.R.P posee la mejor tecnología en salud ocupacional en el medio en cuanto a equipos de medición ambiental, audiometro, visiómetro, etc, ha diseñado programas de control para corregir los factores de riesgos locativos de la empresa. Este programa tiene como propósito minimizar los riesgos y llevar a niveles de cero accidentes. Además, ha desarrollado Software propios como el SITTISS (para liquidación de incapacidades), AMISTOSO (administrador de salud ocupacional empresarial), DIANA (sobre control de riesgos psicosocial) entre otros; los cuales le permite agilidad en los procesos y efectividad en los resultados.

Cuenta además con equipo de monitoreo ambiental y biológico como: audiómetro, visiómetros, espirómetros, dosímetros, audix y próximamente entrara en servicio la cabina audiométrica para realizar una adecuada prestación de servicios con recursos propios, a diferencia de la competencia que debe contratar el servicio.

Posee cuatro centros especializados en salud ocupacional, situados en las principales ciudades del país: Cali, Bogotá, Barranquilla y Medellín, laboratorios de toxicología e higiene, Clínica del Dolor en Cali, Hogar de paso en la ciudad de Bogotá con tarifas de

alojamiento y alimentación económicas, centros donde pueden ser remitidos los afiliados de la A.R.P Seccional Nariño cuando lo necesiten.

Debilidades

A nivel interno, se cuenta con buenos sistemas de información y comunicaciones, sin embargo, en términos de sistemas de información hacia el usuario se presentan inconvenientes en cuanto a comprobación de derechos que dificulta la atención oportuna por tener que exigirse al empleador en ocasiones el recibo de pago para comprobar que está al día en sus obligaciones. Tampoco se cuenta con sistemas de información que nos permita conocer las estrategias de nuestros competidores.

El manejo de la información de afiliados, cotizaciones, beneficiarios a Riesgos Profesionales, centralizado en el Nivel Nacional, ha impedido aprovechar la tecnología de sistemas de información que se ofrece en el mercado, pues en la actualidad la información sobre comprobación de derechos se encuentra atrasada en 2 meses y se debe solicitar al afiliado o al empleador, el recibo de pago para efectuar dicha comprobación.

El 33% de las empresas encuestadas manifestaron algún tipo de insatisfacción por tramitología por causas como: Demora en pagos, falta de conciliación, controversia en porcentaje de pérdida de capacidad laboral, agilidad, ausencia de información, falta de recursos, falta de tiempo y valoración médico laboral, esto teniendo en cuenta además que la ARP esta ubicada en otra sede en arriendo.

3.3.5 Capacidad de Talento Humano

Fortalezas

El recurso humano vinculado a esta A.R.P posee un alto grado de especialización de acuerdo con el área en la cual se desempeñan, hay personal profesional con especialización en salud Ocupacional, Medicina laboral, higiene y seguridad Industrial y continuamente todo el personal se actualiza por el nivel nacional en los diferentes temas de riesgos profesionales. Además tanto el personal de planta como el de contratación civil cuenta con estabilidad laboral lo que se traduce en la conformación de un buen equipo de trabajo que garantiza el cumplimiento de los diferentes proceso asignados.

Por lo anterior se ha generado un alto grado de pertenencia de los funcionarios de planta como del personal vinculado por contrato de prestación de servicios.

3.3.6 Matriz del Perfil de la Capacidad Interna

CUADRO 22 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Capacidad Directiva						
Imagen Corporativa	X					
Cuadros de Mando		X				
Flexibilidad de Estructura					X	
Capacidad Competitiva						
Experiencia Institucional	X					
Investigación y Desarrollo				X		
Control de Accidentalidad		X				
Atención en salud						X
Departamento de Mercadeo				X		
Publicidad				X		
Capacidad Financiera						
Posición Financiera			X			
Reconocimiento de Prestaciones	X					
Manejo Presupuestal					X	
Capacidad Tecnológica						
Tecnología en Salud Ocupacional	X					
Sistemas de Información						X
Tramitología						X
Capacidad del Talento Humano						
Recurso Humano calificado	X					
Sentido de Pertenencia		X				
Estabilidad del Personal		X				

Fuente. Esta investigación

3.3.7. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

CUADRO 23 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO - MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Imagen Corporativa	0,08	4	0,32
Cuadros de Mando	0,04	3	0,12
Flexibilidad de Estructura	0,04	2	0,08
Experiencia Institucional	0,08	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,04	1	0,04
Control de Accidentalidad	0,08	3	0,24
Atención en salud	0,08	2	0,16
Departamento de Mercadeo	0,06	2	0,12
Publicidad	0,04	2	0,08
Posición Financiera	0,08	3	0,24
Reconocimiento de Prestaciones	0,08	4	0,32
Manejo Presupuestal	0,04	2	0,08
Tecnología en Salud Ocupacional	0,08	4	0,32
Sistemas de Información	0,04	2	0,08
Tramitología	0,04	2	0,08
Recurso Humano Calificado	0,04	4	0,16
Sentido de Pertenencia	0,03	3	0,09
Estabilidad del Personal	0,03	3	0,09
TOTAL	1,00		2,94

Fuente: Esta Investigación

Al analizar la matriz MEFI encontramos que la A.R.P presenta fortalezas importantes como su imagen corporativa, experiencia institucional, control en la accidentalidad de los trabajadores afiliados, reconocimiento en las prestaciones económicas y asistenciales, recurso humano calificado con gran sentido de pertenencia y compromiso con la entidad, excelente tecnología en salud ocupacional y en la rehabilitación laboral de los trabajadores, fortalezas estas, que están un tanto por encima de las debilidades que atentan contra la competitividad de la institución.

También es importante que la Seccional planifique con la debida oportunidad los planes y proyectos a desarrollarse, teniendo en cuenta las demoras inherentes a una entidad estatal. Así mismo es recomendable la gestión ante las diferentes IPS públicas y privadas en cuanto a gestionar contratos interadministrativos que permita a los trabajadores accidentados tener opciones diferentes a la clínica Maridíaz, debe buscar el aprovechamiento de los equipos existentes en la sede administrativa, los cuales se encuentran subutilizados, por otro lado, es notoria la ausencia de Investigación y desarrollo que le permita desarrollar nuevos servicios complementarios para ofrecerle a nuestros afiliados y además carece de un departamento de

Mercadeo y Publicidad, no posee vendedores del producto de riesgos profesionales como si los tiene la competencia.

Esta calificación de 2.94 nos indica que la ARP Seguro Social, en sus fortalezas internas está apenas por encima del promedio, lo cual demuestra que ha ido perdiendo capacidad para hacer frente a la competencia que desea ampliar su participación en el mercado regional y por consiguiente debilitar financieramente a la ARP de la seccional Nariño.

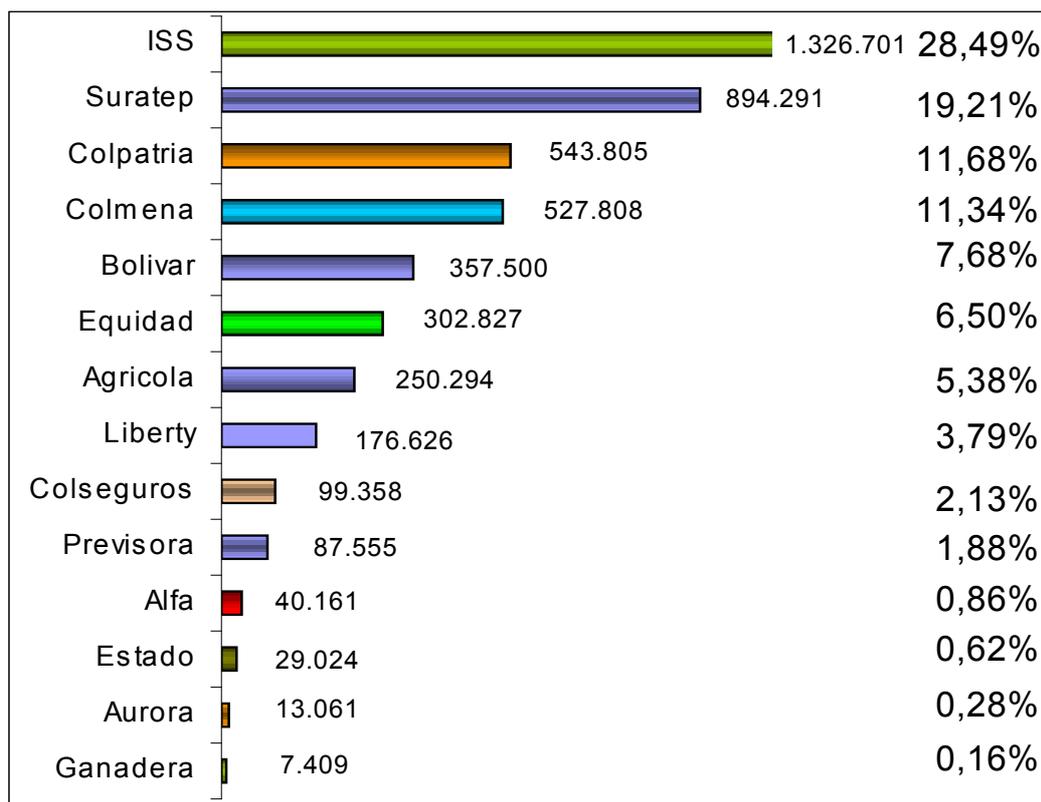
La ponderación asignada a los factores internos clave obedece al conocimiento del negocio, a la importancia del factor dentro del mismo y al número de factores detectados (18).

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1 Cobertura a Nivel Nacional

En sus inicios el sistema tenía aproximadamente 3,6 millones de trabajadores, todos afiliados al Seguro Social y a diciembre de 2004, después de 10 años de la expedición del Decreto Ley 1295 de 1994, el cual definió las bases del actual sistema general de Riesgos Profesionales se registran 4,7 millones en el sistema, de los cuales 1.326.291 están en el Seguro Social, lo cual representa un 28.5% del total de afiliados y una disminución del 63%, 3.6 millones de afiliados. (gráfica 6)

GRAFICA 6 – PARTICIPACIÓN PORCENTUAL POR NÚMERO DE TRABAJADORES DE LAS A.R.P. AL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES.



FUENTE: MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL./ El TIEMPO Octubre 2004

Si tomamos de referencia cifras como la población económicamente activa 20.3 millones, la población ocupada, 17.5 millones y la población formal ocupada 6.5 millones, vemos que del total de la población que trabaja, el sistema cubre el 27% y, tomando como referencia la cifra de población formal ocupada la cobertura es del 74%.

De lo anterior se puede inferir una evasión cercana al 26 %, ya que al sistema debería estar afiliado el 100% de la población formal ocupada. Esto muestra la necesidad de aumentar la cobertura en el sistema, para lo cual el control a la evasión será prioridad a todo nivel.

4.2 Cobertura en el Departamento de Nariño

En el siguiente cuadro se realiza el análisis de cobertura en la ARP de la Seccional Nariño.

CUADRO 24 – ANÁLISIS DE COBERTURA DE LA ARP SEGURO SOCIAL SECCIONAL NARIÑO 1996 – 2004.

AÑO	NUMERO DE EMPRESAS	VARIACIÓN	NUMERO DE TRABAJADORES	VARIACIÓN
1996	3.907		37.544	
2000	3.100	-20,66%	24.400	-35,01%
2004	3.174	2,39%	22.700	-6,97%
VARIACIÓN 2004 - 96		-18,76%		-39,54%

Fuente: ARP Seguro Social Nariño.

En el anterior cuadro se observa que la ARP para 1996 tenía 3.907 empresas afiliadas, con una variación negativa del 20.66% para el año 2000 y positiva del 2.39% para el período 2000 - 2004.

En cuanto al número de trabajadores, presenta decrecimientos en ambos períodos, de 35 % para el año 2000 y del 7% en comparación con el año 2004, es bueno considerar que en el periodo 1999 hasta la fecha, se han presentado en forma generalizada reestructuraciones de empresas tanto del sector público como del privado que han generado desvinculación de personal, tal es el caso de la Gobernación de Nariño que con la reestructuración realizada en el año 2001 paso de 900 a 240 funcionarios.

El porcentaje de disminución de afiliados en Nariño para el periodo 1996 – 2004, es del 40%, cifra menor a la registrada para la ARP nacional del Seguro Social que es del 63%.

En cuanto a la población económicamente activa Nariño posee 40.315 trabajadores,²⁴ de los cuales afiliados al sistema de riesgos profesionales el 74% equivalente a 29.833 trabajadores, teniendo en cuenta la evasión del 26%, por lo tanto, los 22.700 trabajadores afiliados a la ARP del Seguro Social representan el 76% del mercado

²⁴ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO Anuario Estadístico. Pasto P.35

5 FORMULACIÓN DEL PLAN

5.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con base en el análisis interno (perfil de capacidad interna), y el análisis externo (perfil de oportunidades y amenazas del medio), se elaboró el análisis DOFA, para esto se agruparon y conjugaron estos dos análisis aplicando la siguiente metodología:

Con base en la Matriz de Impactos, se seleccionaron los factores claves de éxito de mayor impacto (puntales). Estos factores seleccionados sirvieron como base para la realización del análisis DOFA, el cual consistió en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticiparse al efecto de una amenaza y cómo prevenir el efecto de una debilidad. Como resultado de la confrontación de los factores, aparecieron las estrategias F.O, F.A, D.O. y D.A, las cuales sirven como base para la formulación de estrategias de la ARP. (Véase el cuadro 25 Parte A y B).

CUADRO 25 MATRIZ FODA - Parte A

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1, Legislación Afiliación obligatoria 2, Evasión de Empresas 3, Liderazgo en el Mercado 4, Respaldo Económico Gubernamental 5, Concientización Social 6, Fondo de Riesgos Profesionales(Uso) 7, Trabajadores Independientes	1, Tasa de Desempleo 2, Tratado de Libre Comercio 3, Nuevos competidores 4, Bajos Niveles de Ingreso 5, Bajo Crecimiento del PIB Regional 6, Cultura sobre Prevención de Riesgos 7, Implementación Sistemas de Información 8, Agresivas Estrategias de mercadeo y Pub. 9, Competencia Desleal 10, Indiferencia ante el Riesgo
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1, Imagen Corporativa 2, Experiencia Institucional 3, Posición Financiera 4, Reconocimiento de Prestaciones 5, Tecnología en Salud Ocupacional 6, Recurso Humano Calificado 7, Control de Accidentalidad 8, Sentido de Pertenencia 9, Estabilidad del Personal 10. Cuadros de Mando	1,2-1,2, 5 Afiliación de trabajadores dependientes e independientes a través de campañas masivas de difusión sobre Riesgos Profesionales para concienciarlos sobre obligatoriedad, protección laboral y ventajas de estar afiliados a este riesgo. 1,2,5,6-1.2.5 Realizar alianzas estratégicas con ARPs privadas para combatir la falta de cultura de prevención del Riesgo y la Evasión a través de campañas publicitarias. 1.2-7 Incrementar los ingresos por nuevas afiliaciones a través de campañas promocionales dirigidas especialmente a trabajadores independientes	2,6,3-6,8,9 Diseñar servicios complementarios relacionados con productividad y Motivación a Trabajadores para combatir la cultura organizacional de las empresas, las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad y la competencia desleal. 2.3-3.8.9 Realizar trimestralmente seminarios sobre temas específicos de salud ocupacional con asesores de otros departamentos para combatir a los nuevos competidores, las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad y la competencia desleal 7,3-4 Implementar sistemas de información para cartera, para mejorar el proceso futuro de recaudo mensual y la morosidad del 30% 2,5,6,7-10 Intervención en empresas de alta accidentalidad para reducirla y controlarla 2,4,5-3,9 Diseñar planes de visitas a empresas que se han ido para recuperarlas 1,2,5-3,8 Diseñar campañas de promoción de los servicios que actualmente se prestan a través de los diferentes medios de comunicación para que los empresarios y trabajadores afiliados los conozcan y aprovechen evitando el traslado a la competencia por desinformación.

CUADRO 25 MATRIZ FODA – Parte B

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1, Legislación Afiliación obligatoria 2, Evasión de Empresas 3, Liderazgo en el Mercado 4, Respaldo Económico Gubernamental 5, Concientización Social 6, Fondo de Riesgos Profesionales(Us)) 7, Trabajadores Independientes	1, Tasa de Desempleo 2, Tratado de Libre Comercio 3, Nuevos competidores 4, Bajos Niveles de Ingreso 5, Bajo Crecimiento del PIB Regional 6, Cultura sobre Prevención de Riesgos 7, Implementación Sistemas de Información 8, Agresivas Estrategias de mercadeo y Pub. 9, Competencia Desleal 10, Indiferencia ante el Riesgo
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1, Investigación y Desarrollo 2, Flexibilidad de Estructura 3, Manejo Presupuestal 4, Departamento de Mercadeo 5, Publicidad 6, Atención en Salud 7, Sistemas de Información 8, Tramitología	1,2,3-3,6 Aprovechar los recursos existentes en el fondo de riesgos profesionales mediante la presentación de proyectos orientados a la prevención de la accidentalidad que puedan ser financiados por este. 2,6,7,8- 7 Mejorar los procesos de comunicación e información con los clientes (empresas y trabajadores) para agilizar los procesos de atención.	6-3,8,9 Realización de convenios con la red hospitalaria pública y privada para mejorar la atención en salud brindando a nuestro afiliado la atención en su IPS o en un centro especializado. 4,5-3,6,8,9 Gestionar ante el nivel central la necesidad de recursos económicos para implementar programas de publicidad y la contratación de personal de ventas en forma continua que permita combatir nuevos competidores, cultura sobre prevención de Riesgos, competencia desleal y las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad. 2,6,7,8-Todas. Se integrará a la sede administrativa la sede de la ARP, para prestar un mejor servicio y colocar en funcionamiento los equipos aquí instalados que estaban sin utilizar, racionalizar gastos operacionales, mejorar la posición financiera, disminuir tramitología, mejorar la comunicación y ampliar los servicios a nuestros clientes.

Fuente: Esta Investigación

5.2. Redireccionamiento Estratégico

La Planeación estratégica tiene como finalidad diseñar el futuro deseado de la empresa y la manera efectiva de alcanzarlo, es un conjunto de formulaciones que orientan a la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El análisis interno arroja como resultado la formulación de las fortalezas y debilidades que presenta la ARP y el análisis externo expresa los diferentes entornos de los cuales surgen las oportunidades y amenazas.

Las estrategias permiten contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Con base en lo anterior se formula la misión, entendida como el propósito para lo cual fue creada la empresa. De igual manera, la visión determina como se proyecta la empresa hacia el futuro. Los objetivos expresan lo que pretende lograr la empresa y las estrategias dicen el cómo alcanzarlos.

5.2.1 Definición del Horizonte de Tiempo

Dadas las características del mercado en el que se encuentra la ARP, donde la legislación de obligatoriedad es estable hemos definido un horizonte de tiempo de un año para el presente plan.

5.2.2 Redefinición de Principios Corporativos

Los principios corporativos de la ARP se encuentran plenamente vigentes y el propósito es lograr alcanzarlos a través del esfuerzo de la ARP y de la concienciación de trabajadores y empleadores.

Al revisar la Visión y la Misión Actuales de la ARP Seguro Social, consideramos que están vigentes y se ajusta al modelo estratégico formulado además que corresponden a una empresa de naturaleza pública

5.2.3 Objetivos Estratégicos

Para el Año 2005 el nivel central del Instituto de Seguros Sociales a definido para los tres negocios de Salud, Pensión y Riegos Profesionales cinco objetivos estratégicos que son:

1. Equilibrio Financiero Operacional.

2. Ampliar Cobertura
3. Mejoramiento tecnológico y Sistemas de Información
4. Mejoramiento en la Prestación de los Servicios
5. Uso eficiente de los Recursos.

Al analizar estos objetivos estratégicos, encontramos que son coherentes con la Misión y la Visión actual de la Institución y para la ARP como dijimos anteriormente son los mismos, sin embargo, el primer objetivo referente al equilibrio financiero operacional debe enfocarse hacia buscar obtener mayores utilidades por cuanto el tipo de negocio lo permite. Hasta el momento ha habido conformismo con las utilidades que se han obtenido en todos los años de la ARP y que por ser una sola entidad estos recursos los ha trasladado al negocio de salud que tradicionalmente genera resultados negativos, por estas razones conviene diseñar estrategias que permitan mantener las empresas actuales, vincular nuevas y buscar el traslado de las que se han ido para con ello fortalecer financieramente a la ARP y al Seguro Social en general.

5.3. Formulación Estratégica

Utilizaremos la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) como herramienta de ajuste y formulación estratégica de la ARP Seguro Social seccional Nariño, los pasos necesarios para elaborar esta matriz son los siguientes:

1. De las matrices MEFI y MEFÉ, seleccionamos una serie de variables que nos permiten definir las Fortalezas Financieras (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad Ambiental (EA) y la fortaleza industrial.
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para cada dimensión y registrarlos en cada eje X o Y correspondientemente.
4. Sumar los puntajes del eje X y Y y registrar la intersección del punto (X,Y)
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA y que pase por el punto (X,Y), este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa

5.3.1 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

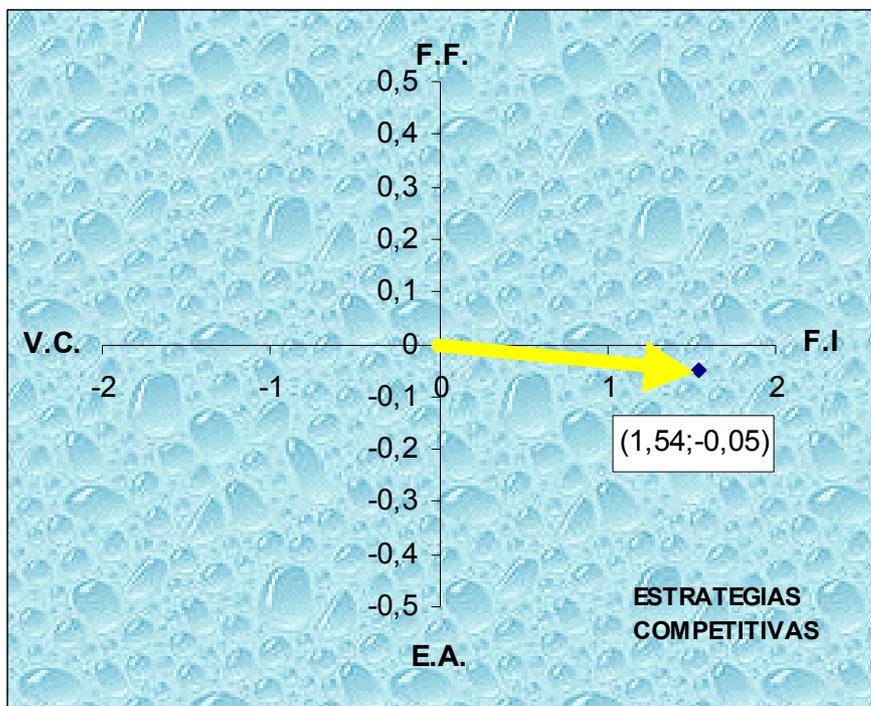
CUADRO # 26 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EA)	CALIF.
* POSICIÓN FINANCIERA	4	* EVASIÓN DE EMPRESAS	-5
* CONTROL DE ACCIDENTALIDAD	3	* CULTURA SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGO	-3
* LIQUIDEZ	4	* TRATADO DE LIBRE COMERCIO	-4
* CAPITAL DE TRABAJO	4	* TASA DE DESEMPLEO Y BAJOS INGRESOS	-5
		* PRESIÓN COMPETITIVA	-2
PROMEDIO.	3,75	PROMEDIO.	-3,80
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA (FI)	CALIF.
* IMAGEN CORPORATIVA	-1	* LEGISLACION DE OBLIGATORIEDAD	4
* EXPERIENCIA INSTITUCIONAL	-1	* FONDO DE RIESGOS PROFESIONALES	3
* RECONOCIMIENTO PRESTACIONES	-2	*	
* PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	-2	* ESTABILIDAD FINANCIERA	2
* CALIDAD DEL PRODUCTO	-2	* TRABAJADORES INDEPENDIENTES	4
* LEALTAD DEL CLIENTE	-2		
* TECNOLOGÍA EN SALUD OCUPACIONAL	-2		
PROMEDIO.	-1,71	PROMEDIO.	3,25

Fuente: Esta Investigación

Resultado para el eje de las X = 1.54 Resultado para el eje de las Y = -0.05

GRAFICO 7 - Plano Cartesiano de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.



Fuente: Esta Investigación

El vector direccional se encuentra en el cuadrante inferior derecho correspondiente al competitivo, lo que nos indica el uso de estrategias competitivas como lo habíamos identificado en la matriz FODA, en nuestro caso por ser un servicio de obligatorio cumplimiento para los empleadores y que esta claramente definido en la Ley para las ARPs públicas y privadas no podemos pensar en estrategias de integración hacia atrás, adelante u horizontal.

5.3.1.1 Estrategias Recomendadas en la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

- Buscar mayor penetración en el mercado, atacando todas las alcaldías municipales y empresas públicas de todas las alcaldías de Nariño.
- Diseñar programas de motivación para afiliar a los trabajadores independientes.
- Desarrollar servicios complementarios buscando mejorar productividad para el empleador y calidad de vida para el trabajador y su familia.

- Desarrollar alianzas estrategias con la ARPS Privadas para hacer campañas buscando mejorar la cultura de la prevención de riesgos en los empleadores y trabajadores independientes

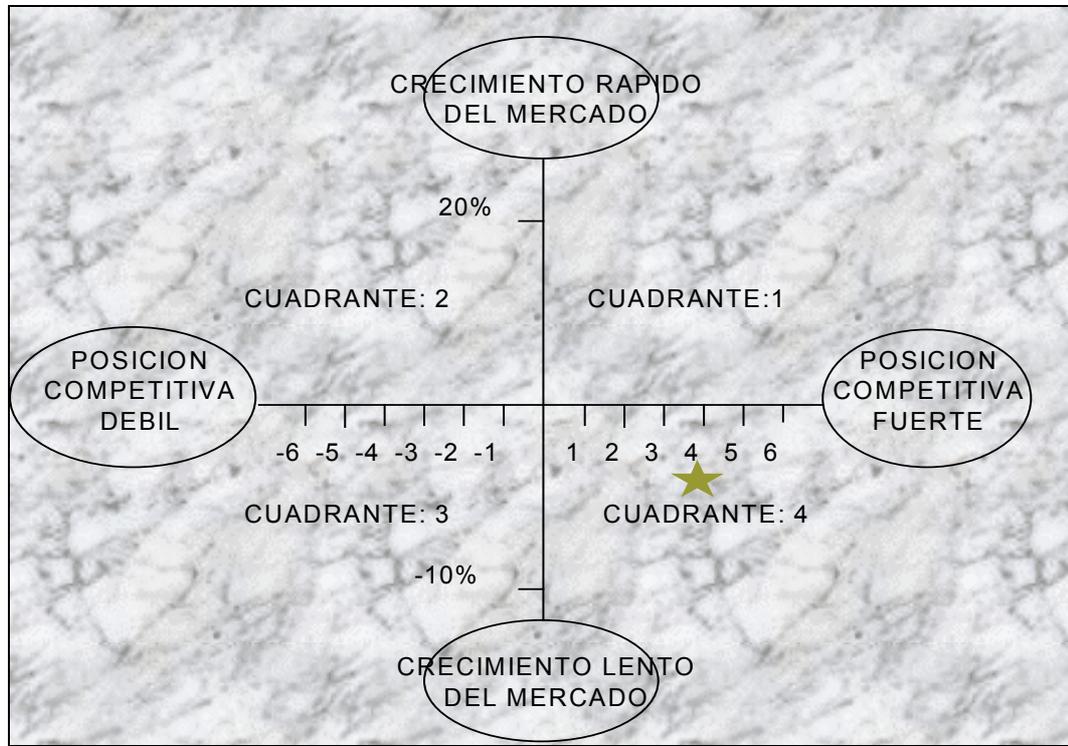
5.3.2 Matriz de la Gran Estrategia

Tomando como indicador del crecimiento del mercado, el crecimiento del PIB, por cuanto existe una proporcionalidad entre el incremento del PIB y la utilización de los factores de producción que a nivel nacional fue del 3.5% para el 2003 y de 3.96% para el 2004, el crecimiento del PIB en el Departamento de Nariño esta muy por debajo del crecimiento nacional, además el número de afiliados a todo el sistema creció de 3.6 millones de trabajadores a finales de 1993 a 4.7 millones a finales de 2004 con un crecimiento de 1.1 millones en 10 años, lo que significa un crecimiento anual, cercano al 3%, por lo tanto podríamos inferir que el crecimiento de nuestro mercado es demasiado lento.

En cuanto a nuestra posición competitiva, podemos calificarla como relativamente fuerte teniendo en cuenta la calificación de 3.55 en la matriz de perfil competitivo (MPC) mientras que el competidor más cercano obtuvo una calificación de 2.85 en la misma matriz.

Todo lo anterior, en la matriz de la gran estrategia nos ubicaría en el cuarto cuadrante (posición competitiva fuerte y lento crecimiento del mercado) en donde se recomiendan estrategias de Diversificación, concéntrica, horizontal, de conglomerado o asociarse e implementar además programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

GRÁFICO 8 - MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Esta Investigación

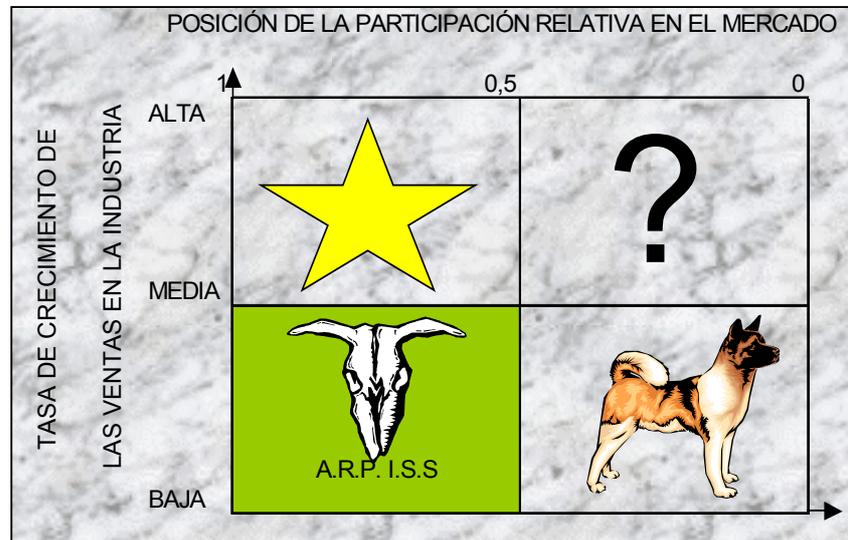
5.3.2.1 Estrategias Recomendadas en la Matriz de la Gran Estrategia

De acuerdo con este análisis se perfilan como grandes estrategias:

- Desarrollar campañas promocionales por sector para captar y afiliar a los trabajadores independientes ya que éste tipo de trabajador ha tenido un importante desarrollo a nivel nacional y representa el 60% de la fuerza laboral.
- Realizar alianzas estratégicas con otras ARP que nos permita combatir la evasión y la indiferencia frente al riesgo laboral.
- Diversificar concéntricamente, desarrollando servicios complementarios relacionados con productividad y motivación a trabajadores independientes.
- Diseñar servicios complementarios relacionados con productividad y motivación a los trabajadores y empresas afiliadas y evitar de ésta manera que se trasladen a la competencia.

5.3.3 Matriz del Grupo Consultor de Boston

GRAFICO 9 - MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON



Fuente: Esta Investigación

La ARP del Seguro Social está ubicada en el cuadrante de la “Vaca Lechera” que se caracteriza por:

- Alto porcentaje de Participación Relativa en el Mercado
- Compite en una actividad económica de bajo crecimiento
- Tiene una posición dominante
- Requiere pocos recursos adicionales y genera más efectivo del que requiere.

5.3.3.1 Estrategias Recomendadas por la Matriz de Boston

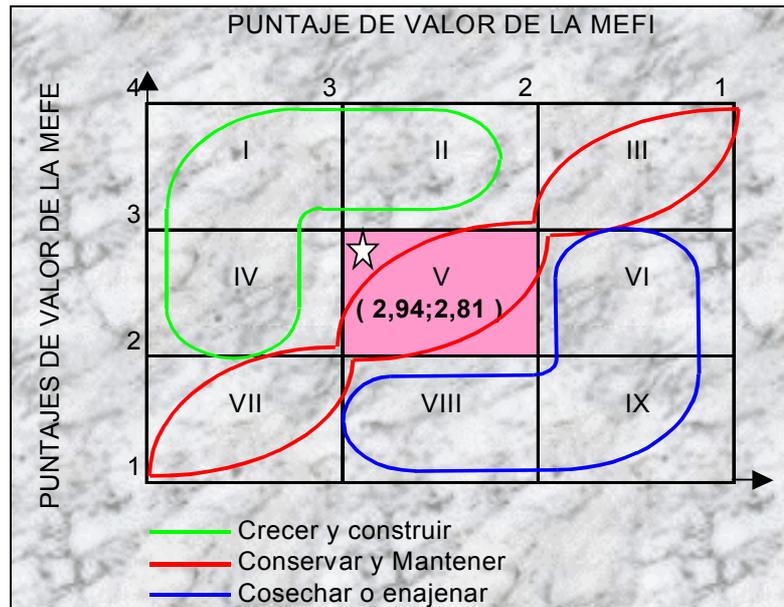
Se deben administrar de tal forma que mantengan la fortaleza de su posición en el mercado. Si fuera un producto tangible en el mercado se podrá convertir en un “producto hueso” en el futuro, pero teniendo en cuenta que la salud ocupacional esta regulada por ley y hace falta conciencia por parte del empleador y el trabajador sobre su importancia, este producto tiene una vida larga para desarrollarse y consolidarse.

- Realizar visitas a los gerentes y patrones de las empresas que se trasladaron a las otras ARP para conocer de su nivel de satisfacción y ver la posibilidad de ofrecerles servicios complementarios relacionados con productividad y calidad de vida para su familia
- Efectuar visitas a las juntas directivas de los sindicatos de las empresas que se trasladaron, con objeto de conocer el nivel de satisfacción en cuanto a servicios prestados a los trabajadores.

- Poner en funcionamiento los equipos existentes en la sede administrativa y realizar una gran campaña de publicidad encaminada a informar la nueva dirección y los nuevos servicios.

5.3.4. Matriz Interna - Externa

GRAFICO 10 - MATRIZ INTERNA – EXTERNA



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo con los puntajes obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, la ARP del Seguro Social se ubica en el quinto cuadrante de la matriz Interna - Externa, pero muy cercano al primer cuadrante lo cual sugiere que no solamente es suficiente diseñar estrategias para conservar y mantener sino también encaminadas a crecer y construir.

5.3.4.1 Estrategias Recomendada en la Matriz Interna – Externa.

- Penetración en el Mercado de los trabajadores independientes con campañas de concienciación social que destaquen las fortalezas del sistema frente a otro tipo de productos sustitutos como pueden ser los seguros de vida ya que sus costos oscilan dependiendo del riesgo entre \$4.800 y \$20.000 mensuales.

5.4 Selección de Estrategias

Con el propósito de priorizar las estrategias de negocio, utilizaremos la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica – MCPE, para lo cual, listaremos todas las estrategias planteadas en este estudio, teniendo en cuenta que muchas de ellas coinciden en su acción, las unificaremos y clasificaremos por estrategias de negocios y estrategias funcionales según sea el caso, siendo las primeras, las que utilizaremos para conformar las matrices MCPE.

5.4.1 Listado de Estrategias Planteadas

Estrategias de la Matriz FODA

Estrategias FO

- A 1,2-1,2, 5 Afiliación de trabajadores dependientes e independientes a través de campañas masivas de difusión sobre Riesgos Profesionales para concienciarlos sobre obligatoriedad, protección laboral y ventajas de estar afiliados a este riesgo.
- B 1,2,5,6-1.2.5 Realizar alianzas estratégicas con ARPs privadas para combatir la falta de cultura de prevención del Riesgo y la Evasión a través de campañas publicitarias.
- C 1,2-7 Incrementar los ingresos por nuevas afiliaciones a través de campañas promocionales por sector para captación y afiliación de trabajadores independientes.

Estrategias FA

- D 2,6,3-6,8,9 Diseñar servicios complementarios relacionados con productividad y Motivación a Trabajadores para combatir la cultura organizacional de las empresas, las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad y la competencia desleal.
- E 2.3-3.8.9 Realizar trimestralmente seminarios sobre temas específicos de salud ocupacional con asesores de otros departamentos para combatir a los nuevos competidores, las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad y la competencia desleal.
- F 7,3-4 Implementar sistemas de información para cartera, para mejorar el proceso futuro de recaudo mensual y la morosidad del 30%.

- G 2,5,6,7-10 Intervención en empresas de alta accidentalidad para reducirla y controlarla.
- H 2,4,5-3,9 Diseñar planes de visitas a empresas que se cambiaron a la competencia para recuperarlas.
- I 1,2,5-3,8 Diseñar campañas de promoción de los servicios que actualmente se prestan a través de los diferentes medios de comunicación para que los empresarios y trabajadores afiliados los conozcan y aprovechen evitando el traslado a la competencia por desinformación.

Estrategias DO

- J 1,2,3-3,6 Aprovechar los recursos existentes en el fondo de riesgos profesionales mediante la presentación de proyectos que puedan ser financiados por este .
- K 2,6,7,8- 7 Mejorar los procesos de comunicación e información con los clientes (empresas y trabajadores) para agilizar los procesos de atención.

Estrategias DA

- L 6-3,8,9 Realización de convenios con la red hospitalaria pública y privada para mejorar la atención en salud brindando a nuestro afiliado la atención en su IPS o en un centro especializado.
- M 4,5-3,6,8,9 Gestionar ante el nivel central la necesidad de recursos económicos para implementar programas de publicidad y la contratación de personal de ventas en forma continua que permita combatir nuevos competidores, cultura sobre prevención de riesgos, competencia desleal y las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad.
- N 2,6,7,8-Todas. Se integrará a la sede administrativa la sede de la ARP, para prestar un mejor servicio y colocar en funcionamiento los equipos aquí instalados que estaban sin utilizar, racionalizar gastos operacionales, mejorar la posición financiera, disminuir tramitología, mejorar la comunicación y ampliar los servicios a nuestros clientes.

Estrategias de la matriz PEEA

- Ñ Buscar mayor penetración en el mercado, atacando todas las alcaldías municipales y empresas públicas de todas las alcaldías de Nariño.
- O Diseñar programas de motivación para afiliar a los trabajadores independientes.
- P Desarrollar servicios complementarios buscando mejorar productividad para el empleador y calidad de vida para el trabajador y su familia.
- Q Desarrollar alianzas estrategias con la ARPS Privadas para hacer campañas buscando mejorar la cultura de la prevención de riesgos en los empleadores y trabajadores independientes.

Estrategias de la matriz de la gran estrategia

- R Desarrollar campañas promocionales por sector para captar y afiliar a los trabajadores independientes ya que éste tipo de trabajador ha tenido un importante desarrollo a nivel nacional y representa el 60% de la fuerza laboral.
- S Realizar alianzas estratégicas con otras ARP que nos permita combatir la evasión y la indiferencia frente al riesgo laboral.
- T Diversificar concéntricamente, desarrollando servicios complementarios relacionados con productividad y motivación a trabajadores independientes.
- U Diseñar servicios complementarios relacionados con productividad y motivación a los trabajadores y empresas afiliadas y evitar de ésta manera que se trasladen a la competencia.

Estrategias de la matriz BCG

- V Realizar visitas a los gerentes y patrones de las empresas que se trasladaron a las otras ARP para conocer de su nivel de satisfacción y ver la posibilidad de ofrecerles servicios complementarios relacionados con productividad y calidad de vida para su familia.

- W Efectuar visitas a las juntas directivas de los sindicatos de las empresas que se trasladaron, con objeto de conocer el nivel de satisfacción en cuanto a servicios prestados a los trabajadores.
- X Poner en funcionamiento los equipos existentes en la sede administrativa y realizar una gran campaña de publicidad encaminada a informar la nueva dirección y los nuevos servicios.

Estrategias de la matriz I-E

- Y Penetración en el Mercado de los trabajadores independientes con campañas de concienciación social que destaquen las fortalezas del sistema frente a otro tipo de productos sustitutos como pueden ser los seguros de vida ya que sus costos oscilan dependiendo del riesgo entre \$4.800 y \$20.000 mensuales.

5.4.2 Clasificación de Estrategias.

5.4.2.1 Estrategias Funcionales:

5.4.2.1.1 Estrategias de promoción, prevención y mercadeo:

A **Afiliación de trabajadores dependientes e independientes**

A través de campañas masivas de difusión sobre Riesgos Profesionales para concienciarlos sobre obligatoriedad, protección laboral y ventajas de estar afiliados a este riesgo.

B **Realizar alianzas estratégicas con ARPs privadas**

Para combatir la falta de cultura de prevención del Riesgo y la Evasión, a través de campañas publicitarias.

C **Implementar programas de publicidad y contratar personal de ventas en forma continua**

Para lo cual se debe Gestionar ante el nivel central la necesidad de recursos económicos para esta estrategia que permita combatir nuevos competidores, cultura organizacional, competencia desleal y las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad.

D Recuperar el mercado de empresas afiliadas a las ARP Privadas

Para lo cual se deben realizar visitas a los gerentes y patrones de las empresas que se trasladaron a las otras ARP para conocer de su nivel de satisfacción y ver la posibilidad de ofrecerles servicios complementarios relacionados con productividad y calidad de vida para su familia.

Mediante visitas a las juntas directivas de los sindicatos de las empresas que se trasladaron, con objeto de conocer el nivel de satisfacción en cuanto a servicios prestados a los trabajadores por la competencia.

E Mejorar en oportunidad y calidad la prestación de los servicios en Salud Ocupacional y

Poner en funcionamiento los equipos existentes en la sede administrativa y realizar una gran campaña de publicidad encaminada a informar la nueva dirección y los nuevos servicios.

5.4.2.1.2 Estrategias de Mejoramiento Financiero

F Mejoramiento del proceso de control de recaudo e

Implementar sistemas de información para cartera, para mejorar el proceso futuro de recaudo mensual y bajar la morosidad del 30%.

G Reducir los costos operacionales

Mediante la intervención en empresas de alta accidentalidad para reducirla y controlarla.

H Racionalizar los gastos operacionales

Para lo cual se integrará a la sede administrativa la sede de la ARP, ahorrando gastos de arriendo, vigilancia y servicios públicos, prestando un mejor servicio, con el funcionamiento los equipos aquí instalados que estaban sin utilizar, se mejora la posición financiera y disminuye tramitología a nuestros clientes.

I Usar eficientemente los recursos y

Aprovechar los recursos existentes en el fondo de riesgos profesionales mediante la presentación de proyectos que puedan ser financiados por este.

J Incrementar los Ingresos por nuevas afiliaciones

Como producto de implementación de las estrategias de negocios.

5.4.2.1.3 Estrategia de Mejoramiento de prestación de servicios

K Mejorar los procesos de comunicación e información con los clientes

(empresas y trabajadores) para agilizar los procesos de atención y mejorar la oportunidad en el reconocimiento y pago de prestaciones económicas y asistenciales.

5.4.2.2 Estrategias de Negocios.

5.4.2.2.1 Estrategias de Desarrollo de Producto:

L Ampliar los servicios de asesoría en salud ocupacional y

Realizar trimestralmente nuevos seminarios sobre temas especiales de salud ocupacional con asesores de otros departamentos para combatir a los nuevos competidores y las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad.

M Mejorar los servicios de asesoría en salud ocupacional

Mediante servicios complementarios relacionados con productividad y Motivación a Trabajadores para combatir la cultura organizacional de las empresas, las agresivas estrategias de mercadeo y publicidad y la competencia desleal.

5.4.2.2.2 Alianzas Estratégicas

N Mejorar en oportunidad y calidad las prestaciones asistenciales

Mediante la realización de convenios con la red hospitalaria pública y privada para mejorar la atención en salud brindando a nuestro afiliado la atención en su IPS o en un centro especializado.

5.4.2.2.3 Estrategias de Desarrollo de Mercado

Ñ Ampliar cobertura en trabajadores independientes

Mediante la captación del Mercado de los trabajadores independientes en todo el Departamento, con campañas de concienciación social que destaquen las fortalezas del sistema frente otro tipo de productos sustitutos como pueden ser los seguros de

vida ya que sus costos oscilan dependiendo del riesgo entre \$4.800 y \$20.000 mensuales.

5.4.2.2.4 Estrategias de Penetración en el Mercado

O **Penetración en el Mercado de otros municipios del Departamento**

Atacando las alcaldías municipales que no están afiliadas a la ARP y las empresas públicas y privadas de éstos municipios en el departamento de Nariño.

Priorización y selección de estrategias de negocio con la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Teniendo en cuenta que las estrategias de negocios planteadas, no son excluyentes entre sí, sino que pueden complementarse unas con otras y que el puntaje total de atractividad de cada una de ellas es superior a dos (Cuadro 27), consideramos conveniente para la ARP del Seguro Social implementar todas las estrategias de negocio planteadas.

Las estrategias funcionales que se han identificado y que para el proceso de fortalecimiento financiero de la A.R.P. son relevantes, se contemplaron en el plan operativo.

5.5 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

CUADRO 27- MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATÉGICA

VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO ALTERNATIVAS									
		Ampliar los servicios de asesoría en salud ocupacional		Mejorar los servicios de asesoría en salud ocupacional		Mejorar en oportunidad y calidad las prestaciones asistenciales		Ampliar cobertura en trabajadores independientes		Penetración en el Mercado de otros municipios	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Imagen Corporativa	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Cuadros de Mando	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flexibilidad de Estructura	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04
Experiencia Institucional	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,04	1	0,04	1	0,04	0	0	1	0,04	1	0,04
Control de Accidentalidad	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención en salud	0,08	-	-	-	-	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Departamento de Mercadeo	0,06	2	0,12	2	0,12	-	-	1	0,06	1	0,06
Publicidad	0,04	-	-	-	-	2	0,08	1	0,04	1	0,04
Posición Financiera	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Reconocimiento de Prestaciones	0,08	-	-	-	-	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Manejo Presupuestal	0,04	-	-	-	-	2	0,08	-	-	-	-
Tecnología en Salud Ocupacional	0,08	-	-	-	-	-	-	4	0,32	4	0,32
Sistemas de Información	0,04	-	-	-	-	-	-	1	0,04	1	0,04
Tramitología	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Recurso Humano Calificado	0,04	4	0,16	4	0,16	-	-	4	0,16	4	0,16
Sentido de Pertenencia	0,03	3	0,09	3	0,09	-	-	3	0,09	3	0,09
Estabilidad del Personal	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09
Evasión de Empresas	0,08	-	-	-	-	-	-	1	0,08	1	0,08
Respaldo Económico Gubernamental	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Bajos niveles de Ingresos	0,05	-	-	-	-	-	-	3	0,15	1	0,05
Trabajadores Independientes	0,05	-	-	-	-	-	-	1	0,05	3	0,15
Bajo Crecimiento del PIB Regional	0,05	-	-	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05
Concientización Social	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	1	0,05	1	0,05
Cultura sobre Prevención de Riesgos	0,05	-	-	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05
Tasa de Desempleo	0,08	-	-	-	-	-	-	1	0,08	1	0,08
Indiferencia al Riego	0,05	-	-	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05
Legislación Afiliación Obligatoria	0,08	-	-	-	-	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Tratado de Libre Comercio	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de Riesgos Profesionales (Uso)	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-
Implementación Sistemas de Información	0,05	-	-	-	-	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Liderazgo en el Mercado	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Nuevos Competidores	0,08	-	-	-	-	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Agresivas Estrategias de Mercadeo y Publicidad	0,05	-	-	-	-	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Competencia Desleal	0,05	-	-	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05
TOTAL PTA	2		2,05		2,09		2,79		3,99		3,81

Fuente: Esta Investigación.

6 PLAN OPERATIVO

De acuerdo con las estrategias funcionales y de negocios planteadas, se presenta el siguiente plan operativo como una propuesta para la implementación por parte de la ARP del Seguro Social Regional Nariño.

Es importante tener en cuenta el presupuesto estimado para dicha implementación ya que con el demostramos que los recursos requeridos para su implementación son mínimos en comparación de los beneficios que se obtendrían y por lo tanto demostramos el posible fortalecimiento financiero formulado en este plan estratégico. (ver cuadro 28).

CUADRO 28 - PLAN OPERATIVO PARA LA ARP SEGURO SOCIAL NARIÑO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
	DE NEGOCIOS	FUNCIONALES			
Equilibrio Financiero Operacional	Ampliar cobertura en trabajadores independientes	Incrementar los ingresos por nuevas afiliaciones	Incrementar los ingresos en un 5% con respecto al año anterior	Realizar planes de visitas para lograr nuevas afiliaciones de alcaldías trabajadores independientes y empresas públicas y privadas,	Gerente y Jefe de Dpto.
	Penetración en el Mercado de otros Municipios en el Dpto.	Mejoramiento del proceso de control del recaudo	mayor a 30 días un 20%	Gestionar ante el nivel nacional la necesidad de implementar sistemas de información para cartera, para mejorar el proceso futuro de recaudo mensual.	Nivel Nacional
		Reducir los costos operacionales	53 accidentes por diez mil trabajadores	Intervención en empresas de alta accidentalidad para reducirla y controlarla	Jefe de Dpto.
		Racionalizar los gastos operacionales	Trasladar el 100% de la sede	Integrar a la sede administrativa la sede de la ARP, para eliminar y reducir gastos de arriendo, vigilancia y servicios públicos y prestar un mejor servicio.	Gerente
Ampliar Cobertura		Afiliación de trabajadores dependientes e independientes	Incrementar la participación en un 3% con respecto al año anterior	Realizar campañas masivas de difusión de riesgos profesionales para concienciarlos sobre obligatoriedad, protección laboral y ventajas de estar afiliados,	Gerente y Jefe de Dpto.
	Ampliar cobertura en trabajadores independientes		Incrementar la participación en un 3% con respecto al año anterior	Penetración en el Mercado de los trabajadores independientes en todo el Departamento, con campañas de concienciación social que destaquen las fortalezas del sistema frente otro tipo de productos sustitutos como pueden ser los seguros de vida.	Gerente y Jefe de Dpto.
		Realizar alianzas estratégicas con ARPs privadas	Una en el año	Para efectuar campañas publicitarias y combatir la falta de cultura de prevención del Riesgo y la Evasión.	Gerente
	Penetración en el Mercado de otros Municipios en el Dpto.		1,000 nuevos trabajadores afiliados. (20 Empresas)	Elaborar y ejecutar plan de visitas a las alcaldías municipales y las empresas públicas y privadas de estos municipios.	Jefe Dpto. y Asesores de empresas
		Implementar programas de publicidad y contratar personal de ventas en forma continua.	Programa implementado y Asesores contratados	Gestionar ante el nivel central la necesidad de recursos económicos para implementar programas de publicidad y la contratación de personal de ventas en forma continua que permita combatir a los nuevos competidores	Gerente y Jefe de Dpto.
		Recuperar el mercado de empresas afiliadas a las ARPs privadas	Visitadas el 100% de las empresas que se trasladaron	Realizar planes de visitas a los gerentes y patrones de las empresas que se trasladaron	Jefe Dpto. y Asesores de empresas
			Visitados el 100% de los sindicatos de las empresas que se trasladaron	Elaborar planes de visitas a las juntas directivas de los sindicatos de las empresas que se trasladaron.	Jefe Dpto. y Asesores de empresas
		4 seminarios en el año	Elaborar planes de acción para desarrollar servicios complementarios relacionados con productividad y Motivación para los Trabajadores.	Jefe Dpto. y Asesores de empresas	
Mejoramiento tecnológico y Sistemas de Información.					
Mejoramiento en la Prestación de los Servicios		Mejorar en oportunidad y calidad la prestación de los servicios en salud ocupacional	100% de las empresas afiliadas que lo requieran	Poner en funcionamiento los equipos existentes en la sede administrativa y realizar una gran campaña de publicidad encaminada a informar la nueva dirección y los nuevos servicios.	jefe de Dpto.
		Mejorar los procesos de comunicación e información con los clientes	100% de las empresas afiliadas que lo requieran	Diseñar flujogramas sencillos que permita a patronos y trabajadores guiarse para los diferentes procesos de reconocimiento en las prestaciones económicas y asistenciales.	jefe de Dpto.
			100% de las empresas afiliadas que lo requieran.	Realizar talleres sobre los procesos de reconocimiento de prestaciones con empleadores y trabajadores.	jefe de Dpto. y Asesores
	Ampliar los servicios de Asesoría en Salud ocupacional	Implementar programas de publicidad y contratar personal de ventas en forma continua.	4	Realizar trimestralmente nuevos seminarios sobre temas especiales de salud ocupacional con funcionarios de otros Departamentos.	jefe de Dpto. y Asesores
	Mejorar los servicios de Asesoría en Salud ocupacional		4	Elaborar planes de acción para desarrollar servicios complementarios relacionados con productividad y Motivación para los Trabajadores.	jefe de Dpto. y Asesores
Mejorar en oportunidad y calidad las prestaciones asistenciales.		Con el 100% de las IPS de la Ciudad de Pasto	Realización de convenios con la red hospitalaria pública y privada para mejorar la atención en salud brindando a nuestro afiliado la atención en su IPS o en un centro especializado	Gerente y Jefe de Dpto.	

7 EVALUCIÓN DEL PLAN

El desempeño de la ARP del Seguro Social en el municipio de Pasto se debe medir en términos de resultados y se expresan en indicadores de gestión, estableciendo la relación entre las metas, objetivos y resultados.

7.1 Indicadores para la evaluación del Plan.

El Plan formulado debe ser evaluado en términos de eficiencia y eficacia para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, por lo tanto debemos medir su impacto en cada uno de los objetivos estratégicos:

Equilibrio Financiero operacional.

El costo de implementación de este plan no puede exceder los \$37.000.000 y la ejecución presupuestal de ingresos debe crecer en un 5% con respecto al año anterior.

Ampliar Cobertura.

La participación en el mercado al finalizar el año deberá ser del 78%

Se deben afiliar a 1.000 nuevos trabajadores de aproximadamente 20 empresas ubicadas en diferentes municipios del departamento de Nariño.

Las alianzas estratégicas con otras ARP deben conducir a que la evasión se reduzca a menos del 26%

Mejoramiento en la prestación de los servicios.

Convenios con todas las IPS de la ciudad de Pasto en los cuales se pueda garantizar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios asistenciales y reduzcan los índices de insatisfacción de los clientes por estos conceptos.

Disminuir los índices de quejas y reclamos derivados de la tramitología y del desconocimiento de los procesos de comunicación e información con el cliente

Uso eficiente de los recursos

El traslado de la sede debe generar un ahorro equivalente al 100% de los costos de Vigilancia y alquiler de ese inmueble y en un 40% los costos globales de servicios públicos.

Se deben poner en funcionamiento el 100% de los equipos que estaban sin utilizar, lo cual debe traducirse en una mejora de los indicadores de satisfacción de los clientes con respecto a los resultados del sondeo realizado.

7.2 Indicadores de Gestión.

Para la construcción de indicadores de gestión se tuvo en cuenta las tres áreas de prestación de servicios y las distintas áreas funcionales con el propósito de controlar su eficiencia, eficacia e impacto:

7.2.1 Indicadores de Gestión para el Área de Asesoría y Asistencia en Salud Ocupacional.

7.2.1.1 Cumplimiento Programas del Plan Básico.

$$\frac{\text{No. de empresas con Programa de Salud Ocupacional}}{\text{No. Total de empresas afiliadas hasta el mes anterior}} = 100\%$$

El estándar debe ser 100% por cuanto en el momento de afiliación de la empresa se debe plantear un programa por parte de la ARP y se debe definir y aprobar en el primer mes, la frecuencia del indicador es bimensual y el responsable es el asesor de la empresa.

$$\frac{\text{No. de empresas que ejecutan el Programa de Salud Ocupacional}}{\text{No. Total de empresas afiliadas hasta el mes anterior}} \geq 70\%$$

Este indicador permite identificar a las empresas que a pesar de estar afiliadas presentan una deficiente cultura sobre la prevención de riesgos y el estándar puede iniciar con un 70%, pero debe presentar mejoramiento continuo de por lo menos 6% cada bimestre, el responsable de este indicador es el asesor de la empresa.

$$\frac{\text{No. de empresas con Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial}}{\text{No. Total de empresas afiliadas hasta el mes anterior}} = 100\%$$

El estándar debe ser 100% por cuanto es de Ley contar con este reglamento, no obstante, en el momento de afiliación de la empresa se debe plantear un acompañamiento por parte de la ARP para que las empresas que no lo poseen, lo desarrollen, responsable, el asesor de la empresa.

$$\frac{\text{No. de empresas que tienen Comité Paritario en funcionamiento}}{\text{No. Total de empresas afiliadas hasta el mes anterior}} = 100\%$$

El estándar debe ser 100% por cuanto es de Ley contar con este comité, no obstante, en el momento de afiliación de la empresa se debe plantear un acompañamiento por parte de la ARP para que las empresas que no lo poseen, lo implementen, responsable el asesor de la empresa.

7.2.1.2 Indicadores de impacto del servicio de Asistencia Técnica y Asesoría en salud ocupacional.

$$\frac{\text{No. de empresas visitadas en el mes}}{\text{No. de empresas a cargo del asesor}} \geq 25\%$$

El estándar es 25%, de manera tal que se visiten todas las empresas cada cuatro meses, no debe incluir las visitas realizadas a la misma empresa si el lapso entre estas es inferior a tres meses, en este caso sólo incluirá la primera y la siguiente que pase de tres meses con respecto a ésta.

$$\frac{\text{Actividades de Salud Ocupacional Realizadas}}{\text{Actividades de Salud Ocupacional Planificadas}} = 100\%$$

El estándar es del 100% y el responsable es el asesor de la empresa

7.2.2 Área de prestaciones económicas

7.2.2.1 Indicadores de oportunidad en la prestación económica

- Índice de Incapacidades Temporales Resueltas mes:

$$\frac{\text{Número de Incapacidades Totales decididas mes de recibidas en el mes actual} + \text{número de Incapacidades Totales decididas mes de pendientes del mes anterior}}{\text{Número de Incapacidades Totales recibidas mes actual} + \text{número de Incapacidades Totales pendientes del mes anterior.}} = 90\%$$

El estándar es 90% y el responsable es el Jefe de área

- Índice de Indemnizaciones decididas mes:

$$\frac{\text{Número de Indemnizaciones decididas en el mes de recibidas en el mes actual} + \text{número de Indemnizaciones decididas en el mes de pendientes del mes anterior}}{\text{Número de Indemnizaciones recibidas en mes actual} + \text{número de Indemnizaciones pendientes del mes anterior.}} = 100\%$$

El estándar es 100% y el responsable es el Jefe de área

- Índice de Pensiones decididas mes:

$$\frac{\text{Número de Pensiones decididas en el mes de recibidas en el mes actual} + \text{número de Pensiones decididas en el mes de pendientes del mes anterior}}{\text{Número de Pensiones recibidas en el mes actual} + \text{número de Pensiones pendientes del mes anterior.}} = 100\%$$

El estándar es 100% y el responsable es el Jefe de área

- Índice de Reembolsos Decididos mes:

$$\frac{\text{Número de Reembolsos decididos en el mes de recibidos en el mes actual} + \text{número de Reembolsos decididos en el mes de pendientes del mes anterior}}{\text{Número de Reembolsos recibidos mes actual} + \text{número de Reembolsos pendientes del mes anterior.}} = 90\%$$

El estándar es 90% y el responsable es el Jefe de área

- Índice de Accidentes investigados de alta accidentalidad mes:

$$\frac{\text{Número de Accidentes Investigados en el mes de los reportados en el mes actual} + \text{número de Accidentes Investigados en el mes de los pendientes del mes anterior}}{\text{Número de Accidentes reportados en el mes actual} + \text{número de Accidentes pendientes de investigar del mes anterior.}} = 100\%$$

El estándar es 100% y el responsable es el Jefe de área

7.2.3 Área de prestaciones Asistenciales

$$\text{Índice de continuidad} = \frac{\text{No. de pacientes controlados}}{\text{No. total de pacientes hospitalizados}} = 100\%$$

Este indicador nos sirve para medir la continuidad o seguimiento que deber realizarse a los trabajadores que fueron Hospitalizados

Indicador de Resolutividad.

Este indicador nos sirve para medir la capacidad de la ARP en resolver las necesidades del trabajador por accidente de trabajo o enfermedad profesional y que requieren de diferentes exámenes o procedimientos y debe medirse por cada uno de ellos, como por ejemplo:

$$\text{Resolutividad para Resonancias} = \frac{\text{No. de trabajadores con Resonancia}}{\text{No. Total de Trabajadores con solicitud de resonancia}} = 100\%$$

El responsable de este indicador es el Jefe de área.

7.2.4. Indicadores de impacto para los tres servicios

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{No. de personas satisfechas}}{\text{No. de personas atendidas}} \geq 100\%$$

Responsable el Jefe de cada área.

$$\text{Índice de reclamos resueltos:} \frac{\text{No. de reclamos resueltos}}{\text{No. de reclamos presentados}} \geq 100\%$$

Responsable área de servicio al cliente y/o asesor de empresa

$$\text{Tasa de accidentalidad} \frac{\text{Número de accidentes laborales presentados}}{\text{Por cada diez mil trabajadores afiliados}} = 53$$

Responsable Jefe de departamento.

7.2.5 Indicadores de actividad

$$\text{Índice de cumplimiento:} \frac{\text{No. de compromisos cumplidos en empresas}}{\text{No. de compromisos pactados en empresas}} = 100\%$$

Responsable asesor de la empresa

7.2.6. Indicadores de Ejecución Presupuestal

$$\frac{\text{Presupuesto invertido en compra de servicios de salud}}{\text{Presupuesto asignado en el rubro compra de servicios de salud}} \leq 100\%$$

Responsable Jefe de Departamento

$$\frac{\text{Presupuesto invertido en Gastos de Funcionamiento}}{\text{Presupuesto asignado en el rubro de Gastos de Funcionamiento}} \leq 100\%$$

Responsable Jefe de Departamento

$$\frac{\text{Presupuesto invertido en investigación y Prevención de Salud Ocupacional}}{\text{Presupuesto asignado rubro de investigación y prevención Salud Ocupacional}} = 100\%$$

Responsable Jefe de Departamento

$$\frac{\text{Ejecución presupuestal de Ingresos por aportes}}{\text{Presupuesto de ingresos por aportes}} \geq 100\%$$

Responsable Jefe de Departamento, Gerente

A los asesores de empresa se les replica este indicador calculado en proporción a los aportes de las empresas asignadas.

$$\text{Rotación de Cartera : } \frac{\text{Ejecución presupuestal de Ingresos por mes}}{\text{*Cartera clientes}} \geq 30 \text{ Días para el } 20\% \text{ de las empresas}$$

* Tomado de la información recolectada por los asesores de empresa

Responsable asesor de empresa

CONCLUSIONES

- La ARP del Seguro Social se constituye como la empresa líder del mercado por ser la más antigua y tener la mayor cobertura de todas las empresas afiliadas en el Departamento de Nariño (75%).
- De acuerdo a los resultados obtenidos, el 93.33% de las empresas afiliadas a la ARP del Seguro social Seccional Nariño, tienen programa de salud ocupacional, el 93.33% cuenta con reglamento de higiene y seguridad industrial, el 73.33% ha constituido brigadas de emergencia y el 46% tienen programa de vigilancia epidemiológica, frente al 68%, 56%, 57% y 33% respectivamente, resultados obtenidos en el año 2000, se observa que estos registros se han mejorado sustancialmente, lo cual incidirá sobre una menor accidentalidad y esto a su vez representará menores costos operacionales.
- El desarrollo del plan estratégico para lograr los cinco objetivos estratégicos, permitirá mayores ingresos, menores costos y por lo tanto un fortalecimiento financiero de la ARP.
- El análisis de la capacidad interna determina que la ARP presenta fortalezas importantes como su imagen corporativa, experiencia institucional, control en la accidentalidad de los trabajadores afiliados, reconocimiento en las prestaciones económicas y asistenciales, recurso humano calificado con gran sentido de pertenencia y compromiso con la entidad, excelente tecnología en salud ocupacional y en la rehabilitación laboral de los trabajadores, fortalezas estas, que están un tanto por encima de las debilidades que atentan contra la competitividad de la institución.
- El perfil de capacidad externa tiene como base fundamental las leyes expedidas por el gobierno Nacional sobre la obligatoriedad de afiliación a Riesgos profesionales a los trabajadores dependientes, independientes con contrato público o privado y voluntariamente a los demás trabajadores independientes, lo cual constituye una oportunidad para lograr que los empresarios vinculen a los trabajadores a este régimen y lo mismo para los trabajadores independientes.

- La evasión del 26% también se constituye en una oportunidad para afiliar nuevas empresas y trabajadores para lograr mayores ingresos. Lo anterior por el liderazgo que tiene la ARP del Seguro Social.
- Los servicios asistenciales por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales están reglamentados por legislación, para que sean prestados a través de las entidades promotoras de salud, a las cuales se encuentran afiliados los trabajadores y teniendo en cuenta que la ARP debe asumir los costos generados por este servicio, es necesario realizar convenios con otras IPS que puedan prestar este servicio.
- Las ARP privadas no han implementado estrategias para captar el mercado potencial existente en el municipio de Pasto, sino que se han dedicado a conquistar las empresas que se encuentran afiliadas a la ARP del Seguro Social, mediante el ofrecimiento de servicios fuera de la legislación. El Seguro Social debe rápidamente implementar programas complementarios relacionados con productividad y motivación a los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Todas las ARPs privadas y públicas a través de alianzas estratégicas deben realizar campañas publicitarias y combatir la falta de cultura de prevención del riesgo y la evasión.
- Teniendo en cuenta que los planes presupuestales, operativos, de contratación y de gestión administrativa, son avalados por el nivel nacional con base en parámetros generales establecidos para todas las seccionales, es fundamental que la ARP del Seguro Social Seccional Nariño realice las diferentes actividades de acuerdo con las estrategias funcionales y de negocios planteadas.
- La planeación estratégica a través del direccionamiento planteado con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se constituye en una herramienta fundamental para que la seccional lo implemente en un periodo de un año y lo actualice anualmente teniendo en cuenta la dinámica de los factores internos y externos.
- Gestionar los recursos económicos necesarios con el objeto de mejorar tecnológicamente los sistemas de información y registro de la ARP del Seguro Social Seccional Nariño que actualmente presentan deficiencias, desmejorando la calidad y oportunidad de los servicios. Presionar ante el nivel central la agilidad del proceso de mejoramiento tecnológico y de sistemas de información previsto para el año 2005.
- Realizar la evaluación al plan estratégico formulado con el fin de determinar el impacto y cumplimiento de las estrategias planteadas para la ARP del Seguro Social Seccional Nariño.
- Lograr, a través de capacitaciones y asesorías que presta la ARP que los programas del plan básico sean ejecutados en un 100% por todas las empresas afiliadas en la Seccional Nariño, dándoles igual importancia, ya que todos cubren necesidades básicas dentro de la salud de los trabajadores.
- Intervención en las empresas de alta accidentalidad para reducirla y controlarla hasta el estándar planteado de 53 accidentes por cada diez mil trabajadores.
- Adecuar la sede administrativa de San Andrés para trasladar la ARP del Seguro Social y prestar un mejor servicio optimizando los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

FRED R. DAVID Conceptos de Administración Estratégica, Editorial PEARSON PRENTICE HALL, NOVENA EDICIÓN – MÉXICO. 2003. 370p

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la Investigación, Universidad Santo Tomás, Bogotá 1978. 85p

GOODSTEIN, NOZAN Y PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá. Legis editores, Sere Empresarial. 1995. 120p

HILL. Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá 1996. 540p

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santa fe de Bogotá. TM Editores. 1992. 251p

SALLENAVE J.P. La gerencia integral. Editorial Norma. Santa fe de Bogotá. 1997. 263p

SALLENAVE J.P. Planeación y gerencia estratégica. Santa fe de Bogotá, 1997. 283p

SERNA Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores, Bogotá 1994. 414p

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico 2004. Editorial Graficolor Pasto. 2003. 47p

ANEXO 1
CUESTIONARIO A EMPRESAS AFILIADAS A LA ADMINISTRADORA DE
RIESGOS PROFESIONALES DEL SEGURO SOCIAL NARIÑO

ANEXO 2
CUESTIONARIO A TRABAJADORES ACCIDENTADOS EN EL ÚLTIMO
CUATRIMESTRE DEL 2004

ANEXO 3

CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS
PROFESIONALES SECCIONAL NARIÑO.