



**Mejora a las Herramientas de Análisis del Área de Conciliación ARL SEGUROS  
BOLIVAR**

Asignatura:

Opción de grado Sistematización práctica profesional

Estudiante:

Karol Helena Aguilar Noy

ID: 525725

Tutor

Edwin Leonardo Méndez Ortiz

04 junio de 2021

**Mejora a las Herramientas de Análisis del Área de Conciliación ARL SEGUROS  
BOLIVAR**

Asignatura:

Opción de grado Sistematización práctica profesional

Estudiante:

Karol Helena Aguilar Noy

ID: 525725

Tutor

Edwin Leonardo Méndez Ortiz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

04 junio de 2021

## **Resumen**

Este trabajo sistematiza la práctica profesional en Administración de empresas y plantea optimizar las herramientas de análisis de recaudo y conciliación del área de ARL de la empresa **SEGUROS BOLÍVAR**. Para esto se trazaron objetivos orientados en primer lugar a diagnosticar el estado actual de los procesos y características que inciden en el área mediante la aplicación de un cuestionario contentivo de 9 preguntas, las cuales 8 con respuestas tipo abanico, adicional a esto se construyen matrices DOFA y FODA las cuales se evaluaron y analizaron estadísticamente, evidenciando errores e inconsistencias referente a los pagos y/o afiliaciones, por ende debe conciliar y cruzar llevando un análisis detallado de ingresos, retiros, novedades, pagos, diferencias en tasas, para aplicar las correcciones correspondientes. Por consiguiente, se propone una Matriz Plan de mejora a las herramientas y posteriormente se implementa la mejora a la herramienta Estado de cuenta. Una vez implementada dicha mejora, con el fin de medir la eficacia y la experiencia de la misma se aplica una entrevista estructurada a los analistas del área de Recaudo y Conciliación, concluyendo que la herramienta mejorada permite agilizar el proceso de análisis, ya que las alertas que arroja permite enfocarse en los trabajadores que sí requieren una revisión detallada, evita el uso de otros aplicativos pues recopila mayor información en un solo archivo, utilizando menor tiempo de análisis.

**Palabras claves:** Optimizar, herramienta, análisis, ARL

### **Abstract**

This work systematizes the professional practice in Business Administration and proposes optimizing the collection analysis and reconciliation tools of the ARL area of the SEGUROS BOLÍVAR company. For this, objectives were drawn up aimed firstly at diagnosing the current state of the processes and characteristics that affect the area through the application of a questionnaire containing 9 questions, of which 8 with fan-type responses, in addition to this, SWOT matrices are constructed. and SWOT which were statistically evaluated and analyzed, showing errors and inconsistencies regarding payments and / or affiliations, therefore, you must reconcile and cross by carrying out a detailed analysis of income, withdrawals, news, payments, differences in rates, to apply the corrections corresponding. Therefore, a Plan Matrix for the improvement of the tools is proposed and subsequently the improvement to the Account Statement tool is implemented. Once this improvement has been implemented, in order to measure its effectiveness and experience, a structured interview is applied to the analysts in the Collection and Reconciliation area, concluding that the improved tool allows to streamline the analysis process, since alerts that it yields allows you to focus on workers who do require a detailed review, it avoids the use of other applications as it collects more information in a single file, using less analysis time.

**Keywords:** Optimize, tool, analysis, ARL

### **Reconocimientos**

Quiero expresar mi gratitud en primer lugar, a Dios, que me ha dado fortaleza para continuar en todo momento.

En segundo lugar, a mi familia y a mi hijo Nicolás por ser el motor de mi vida y deseo de superación, para ser su ejemplo de tesón y perseverancia. A mi guía y amiga Diana por su apoyo incondicional, sus consejos, las enseñanzas en investigación y reflexiones que me ayudaron a cumplir mis objetivos y a crecer personal y profesionalmente.

A mis profesores, personas de gran sabiduría, en quienes he encontrado el soporte académico para llegar al punto en el que me encuentro de ser una profesional de la Universidad Minuto de Dios.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Reconocimientos</b>	<b>5</b>
<b>Tabla de Contenido</b>	<b>6</b>
<b>Listas de Siglas</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo general.</b>	<b>11</b>
Objetivos específicos	11
<b>Justificación</b>	<b>12</b>
<b>Marco conceptual</b>	<b>13</b>
Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	13
Sistema General de Riesgos Laborales	13
Tasa de riesgo	14
Conciliación	14
Estados de cuenta	14
Sistemas de Información	15
Depuración	16
<b>Marco Referencial</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional</b>	<b>19</b>
Contextualización de la Organización Interna	21
Estructura Organizacional área ARL Seguro Bolívar	25
Contextualización de la estructura organizacional	28
Contextualización del Cargo o Proceso Para Diagnosticar	30
Funciones Asistente de Recaudo y Conciliación	30
Cronograma de Actividades.	31
<b>Resultados y discusiones</b>	<b>31</b>
Matriz DOFA	38
Planteamiento de mejoras a las herramientas de análisis	39

<b>Matriz Plan de Mejora</b>	<b>41</b>
<b>Etapas de la Implementación.</b>	<b>43</b>
<b>Verificación de eficiencia de la mejora a la herramienta Centro de Trabajo</b>	<b>44</b>
<b><i>Conclusiones y recomendaciones</i></b>	<b>51</b>
<b><i>Referencias</i></b>	<b>53</b>
<b><i>Anexos.</i></b>	<b>58</b>
<b>Anexo 1. Encuesta</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 2: DOFA</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 3. FODA</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 4: Matriz Plan de Mejoramiento</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 5. Etapas de la Implementación.</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 6. Entrevista herramienta mejorada</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 6. Cronograma</b>	<b>64</b>

### **Listas de Siglas**

SOI: Sistema Operativo de Información

ARL: Administrador Riesgos Laborales

UGGP: Unidad de Pensiones y Parafiscales

VCT: Variación Centro de Trabajo

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 Imagen de edificio Seguros Bolívar</i> .....	20
<i>Figura 2 Ubicación del edificio de Seguros Bolívar Sede Principal</i> .....	20
<i>Figura 3 Imagen de principios Seguros Bolívar</i> .....	22
<i>Figura 4 Imagen del organigrama Seguros Bolívar</i> .....	25
<i>Figura 5 Imagen del organigrama del área de ARL Seguros Bolívar</i> .....	25
<i>Figura 6 Imagen de principios, políticas y normas Seguros Bolívar</i> .....	26
<i>Figura 7 Imagen de Fundamentos de gobierno corporativo Seguros Bolívar</i> .....	27
<i>Figura 8 Imagen de los procesos del área de ARL Seguros Bolívar</i> .....	29
<i>Figura 9 Pregunta 1 de encuesta</i> .....	32
<i>Figura 10 Pregunta 2 de encuesta</i> .....	32
<i>Figura 11 Pregunta 3 de encuesta</i> .....	33
<i>Figura 12 Pregunta 4 de encuesta</i> .....	33
<i>Figura 13 Pregunta 5 de encuesta</i> .....	34
<i>Figura 14 Pregunta 6 de encuesta</i> .....	35
<i>Figura 15 Pregunta 7 de encuesta</i> .....	35
<i>Figura 16 Pregunta 8 de la encuesta</i> .....	36
<i>Figura 17 Pregunta 9 de encuesta</i> .....	37

## **Introducción**

El presente proyecto articula la práctica profesional desde el perfil de la administración de empresas aplicada a optimizar las herramientas de análisis de recaudo y conciliación del área de ARL de la empresa **SEGUROS BOLÍVAR**, obteniendo como resultado optimizar los tiempos de análisis de la información; otorgando una mayor seguridad en las actividades, mayor fiabilidad en los registros de los afiliados y mejor comunicación entre la aseguradora y las empresas cliente.

Con el fin de diagnosticar el actual estado de las herramientas, se aplica una encuesta a todos los trabajadores del área, recopilando datos con respecto a los tiempos de análisis de la información y tiempo de respuesta al cliente, agilidad y seguridad en las actividades subyacentes como la depuración de inconsistencias. Como instrumento adicional para este diagnóstico se realiza una matriz DOFA y FODA concerniente al tema. Lo anterior deja en evidencia algunas falencias que inciden en el cumplimiento del indicador y la gestión administrativa del área, aspectos que redundan en la satisfacción del cliente y la buena imagen de la empresa.

En relación con lo anterior, se genera e implementa una propuesta de mejora a las actuales herramientas de análisis de recaudo y conciliación para reducir los riesgos implícitos en la depuración de inconsistencias y así poder mejorar los indicadores del área.

### **Objetivo general.**

- Generar una mejora en el manejo de las herramientas que contienen la información en el área de Recaudo y Conciliaciones en la empresa SEGUROS BOLÍVAR, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA NACIONAL ARL.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de los procesos y características que inciden en el área de Recaudo y Conciliaciones, con el fin de establecer los aspectos que son susceptibles a mejorar.
- Analizar las herramientas disponibles desde la Administración de empresas para la solución de los problemas identificados en el área de Recaudo y Conciliaciones.
- Plantear las modificaciones en las herramientas disponibles que propendan por un mejoramiento en los procesos que intervienen en el área de Recaudo y Conciliaciones
- Implementar las modificaciones planteadas para el mejoramiento en los procesos que intervienen en el área de Recaudo y Conciliaciones.

### **Justificación**

La empresa SEGUROS BOLÍVAR, en la DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA ARL realiza seguimiento a sus clientes efectuando los procesos administrativos de ARL con base a la información que estos mismos brindan, el principal déficit es la captación o manejo de información que se presenta por parte de los clientes con respecto al proceso de afiliación, novedades y pagos correspondientes al trabajador en todos los aspectos de riesgos laborales que el empleador reporta por la web, sin embargo, no siempre tiene claro toda la información que deben gestionar. Esta información debe ser conciliada por el área de DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA ARL llevando un análisis en detalle de ingresos, retiros, novedades, pagos, diferencias en tasas, y en esa actividad se evidencian errores e inconsistencias referente a los pagos y/o afiliaciones de cada trabajador. El área recibe la información a través de bases de datos que el analista debe cruzar para aplicar las correcciones correspondientes.

Las herramientas como bases de datos consolidadas en macros muestran toda información, pero al momento de revisión de una empresa empleado por empleado, no agiliza dicha revisión por que se necesita verificar en diferentes partes del sistema de información para ser cruzar en la macro con la que se encuentra en las diferentes herramientas, es decir, que la macro trae los datos pero muestra un error que no está especificado, por tanto se debe entrar a revisar la historia de ese empleado y verificar todos los aspectos como datos personales, fechas, pagos, novedades, para poder identificar cual es el error en sí. El problema se acrecienta cuando a las empresas grandes la macro reporta error en un porcentaje de 30% a 40% en relación con la cantidad total de empleados, porque la revisión de ese porcentaje tomará varios días impidiendo cumplir con las demás actividades para generar respuestas en los tiempos establecidos.

La importancia de este trabajo radica en proponer e implementar una mejora a las herramientas que contienen la información para lograr la optimización de los recursos actuales de comunicación y por ende la labor del analista para que se puedan llevar todos los procesos administrativos de ARL de forma idónea, clara y bajo los parámetros establecidos ante la ley y las empresas, generando un mejor indicador al interior de Seguros bolívar, así como la satisfacción y fidelización de los clientes a través de la calidad de servicio y respuesta.

### **Marco conceptual**

#### **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST**

Según el Ministerio de Salud y protección Social en su Instructivo, *El SG-SST es un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional, ahora “Seguridad y Salud en el Trabajo” relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte del Sistema General de Riesgos Laborales.* (Minsalud 2014 página 9)

#### **Sistema General de Riesgos Laborales**

Definido como *el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.* (Minsalud 2014 página 10), para el caso ARL SEGUROS BOLIVAR.

## **Tasa de riesgo**

La tasa de riesgo, según el Ministerio de Salud y Protección social, en su instructivo se define como la tarifa a pagar por la cobertura del Sistema General de Riesgos Laborales la cual se determina *de acuerdo con la actividad económica principal o el centro de trabajo de la entidad, empresa o institución pública o privada. En el caso del trabajador independiente contratista, la cotización se realizará teniendo en cuenta el mayor riesgo entre la clase de riesgo del centro de trabajo de la entidad o institución o el propio de la actividad ejecutada por el contratista.* (Minsalud 2014 página 17).

El Gobierno nacional estableció la siguiente tabla de cotizaciones mínimas y máximas Clase de riesgo I es de 0,522, clase de riesgo II es de 1,044, clase de riesgo III es de 2,436, clase de riesgo IV es de 4,350, clase de riesgo V es de 6,960. (Minsalud 2014 página 17).

## **Conciliación**

La conciliación consiste en precisar diferencias entre ambas cuentas y corregirlas para lo cual se requiere que el cliente o corresponsal envíe un estado de cuenta detallado, se confrontan las partidas de dicho documento con las de la cuenta se lleva y así precisar diferencias, para poder generar correcciones y soluciones. (Sánchez 2012).

## **Estados de cuenta**

De acuerdo al proceso de depuración que se maneja a través del área de conciliación Arl, se establece como cumplimiento a la normatividad el reporte constante de las diferencias en aportes que realiza la empresa en relación a sus trabajadores, dicho proceso requiere un análisis histórico de las novedades reportadas al momento de liquidar el pago correspondiente a cada periodo lo que nos lleva definir de acuerdo a (Prieto, C. 2010 Pág. 30-31) estados financieros

históricos los cuales reflejan hechos ya cumplidos y están consignados en los registros contables de la empresa. El analista trabaja con información histórica de novedades, pagos, variaciones entre otros, consolidando la información para la liquidación de la deuda presunta que tiene la empresa con la ARL

### **Sistemas de Información**

Los sistemas de información cumplen un rol fundamental para el desarrollo de las funciones en el área de conciliación, (Stair y Reynolds 2000 Pág. 10) lo definen como *un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada: se define como la actividad consistente en la recopilación y captura de datos. ), manipulan (procesamiento: la conversión o transformación de datos en salidas útiles.), almacenan y distribuyen (salida: involucra la producción de información útil, por lo general en la forma de documentos y reportes.) datos e información y proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación: es la información proveniente del sistema que se utiliza para realizar cambios en las actividades de entrada y de procesamiento. ) si no se ha logrado cumplir un objetivo.* Así mismo la recolección de datos nos permite un análisis detallado de bases de datos a lo que Stair y Reynolds (2000 Pág. 13) Se definen como *un conjunto organizado de hechos e información que por lo general consta de dos o más archivos de datos relacionados. La base de datos de una organización puede contener hechos e información acerca de sus clientes, empleados, inventario, ventas de sus competidores, compras en línea y mucho más.* que permiten la unificación de inconsistencias para el reporte final o entregable

## **Depuración**

El procedimiento y el resultado de depurar se conoce como depuración, depurar, por su parte, refiere a purgar, higienizar, filtrar o reacondicionar una cosa. Para la informática, la depuración de un software consiste en desarrollar una acción para detectar y solucionar problemas en la programación. Aquellos procedimientos automatizados que buscan los errores se conocen como depuradores.

Depurar un programa informático es una tarea tan ardua como *utópica*, ya que en la práctica resulta virtualmente imposible asegurar que todos los errores han sido detectados y corregidos, para el caso del área de ARL Seguros Bolívar se calcula mediante la validación de los pagos realizados por los aportantes y con la información declarada por cada uno de sus trabajadores.

## **Marco Referencial**

Alejandro Hernández en 2003, en la revista Dialnet afirma que los sistemas de información empresariales son un elemento fundamental en las organizaciones. Un sistema de información no es únicamente un conjunto de programas y equipos informáticos utilizados en la gestión diaria de la actividad productiva, sino que la muestra como un arma estratégica que permite a la organización lograr una ventaja competitiva sostenible. Por ello es importante el proceso de planificación de esta estrategia empresarial y a partir de ahí desarrollar dicho sistema de información del modo más conveniente según las necesidades de información de la organización y de su estructura interna.

Monar, Del Pezo (2009) Plantea la importancia de planificar, organizar y administrar datos que llevan a la toma de decisiones, por medio de su proyecto establecen procesos para

optimizar la información del personal a través de un sistema que genere en la empresa agilidad en sus procesos de selección y permita una toma de decisiones más asertiva mejorando los procesos internos de la organización.

En Guayaquil, Ecuador, Chancay, Pilligua y Pozo en 2014, por medio de auditorías operativas internas en la aseguradora Mapfre, establecen que las aseguradoras pierden mucho dinero porque tienen procesos automáticos y manuales a cargo de personal poco calificado con prácticas inadecuadas, es relevante para este proyecto ya que lo que se busca en Seguros Bolívar es que se optimicen los procesos, lo cual se traduce en dinero y fidelización de clientes.

En Sucre Gonzales (2014) propone fortalecer la credibilidad de los estados financieros brindando una guía para que las empresas puedan aprovechar de forma favorable auditorías financieras proponiendo a las empresas planificación empresarial que permita que dichas herramientas generen mejoras en su gestión.

En Quito Marçayata, Méndez Y Rodríguez en 2015, Recomendando a las aseguradoras la gestión por procesos, es decir, generar mejoras en el desarrollo de las operaciones, como elemento importante para posicionarse en el mercado de manera competitiva, para ello la necesidad de optimizar el manejo del tiempo y recursos, además de la satisfacción del cliente al cumplir con sus requerimientos y expectativas.

En el mismo año 2015, Hernández Yolanda, en Bogotá, se centra en implementar un proceso de Glosas y Conciliaciones de un hospital en Nemocón, mejorando un proceso que era dispendioso, que generaba pérdidas y demoras en las respuestas a las EPS. La implementación de dicho proceso arrojó como resultado la recuperación de las cuentas disipadas en los diferentes

convenios a los que los usuarios se encuentran afiliados y se le prestaron los servicios pertinentes para la atención.

En Bogotá Velandia (2017) se basa en un estudio realizado a los procesos de conciliación donde se evidencia que los errores de conciliación contribuyen a un problema de seguridad y falta de estrategia, recomienda estructurar los procesos de forma sistemática que permita a la organización diseñar un modelo de registro utilizando esta herramienta de análisis como la implementada en la Biomab IPS a través de la conciliación medicamentosa.

En Lima Perú en 2018, la investigadora Ingrid Ascue, propone la optimización del manejo del sistema de cobranzas por tarjetas, ya que comprende la importancia de optimizar el tiempo, los recursos, y la eficacia en los procesos de conciliación y cruces de cartera, todo esto con la finalidad de que la clínica estuviera a la vanguardia con la modalidad de pagos electrónicos lo cual garantiza calidad y eficiencia en los procesos internos de la empresa.

Bohórquez (2018) establece la importancia del cumplimiento de la normatividad para las empresas donde ya que evidencian inconsistencias que pueden afectar los trabajadores y a la empresa y por medio de la conciliación de la planilla en seguridad social de acuerdo con el decreto 2353 por el cual se unifican y actualizan las reglas de afiliación a Seguridad Social en salud, entre otros.

Rogado, Sánchez (2020) Mediante el estudio del proceso de conciliación en medicamentos que estudia el índice de error en el manejo de información y cómo repercute la omisión de esta, establece que es más alto el índice de riesgo en el proceso de conciliación y se

atribuye al manejo inadecuado y vulnerable de la información dejando como responsables al área encargada de dicho análisis.

### **Marco Institucional**

Seguros Bolívar es una empresa que se ha caracterizado por el cumplimiento de las normas vigentes y de los estatutos sociales que rigen los procesos financieros y de seguros, entre ellos la prestación de servicios de la ARL a nivel nacional en las empresas y trabajadores afiliados, orienta la seguridad y salud en el trabajo, prevención de enfermedades y accidentes laborales, basados en la legislación de riesgos laborales, el direccionamiento estratégico que busca apalancar el crecimiento en la participación de mercado.

El Grupo Bolívar es un grupo empresarial con un enfoque multi latino, es decir, que tiene presencia en diferentes partes de Latinoamérica, cuenta con más de 80 años de trayectoria y está conformado por empresas de diversos sectores: sector financiero, sector asegurador, sector de la construcción, entre otros, que gozan del más alto nivel de reconocimiento en el mercado por su solidez, tradición y por su estricto apego a la legislación que les es aplicable. Las empresas se identifican por ser creativas, flexibles e innovadoras, las cuales aprovechan las ventajas que se derivan del trabajo sinérgico entre ellas, para potenciar su desempeño y optimizar los resultados en conjunto, fundamentadas en generar valor económico, social y ambiental con un impacto positivo sobre sus grupos de interés. (Grupo Bolívar S.A. 2013)

Grupo Bolívar S.A. es una sociedad que se dedica a la inversión de sus fondos o disponibilidades en la conformación, administración y manejo de un portafolio de inversiones propias, constituido por acciones, cuotas sociales y parte de interés en sociedades nacionales o

extranjerías; títulos de participación o inversión, bonos emitidos por entidades públicas o privadas, y por otros títulos valores de contenido crediticio o de participación de libre circulación en el mercado, cédulas u otros documentos de deuda; marcas y otras formas de propiedad industrial. (Grupo Bolívar S.A. 2013)



Seguros Bolívar S.A. (2021) *Imagen de edificio Seguros Bolívar*. Recuperado de <https://www.segurosbolivar.com/sucursales-y-oficinas>

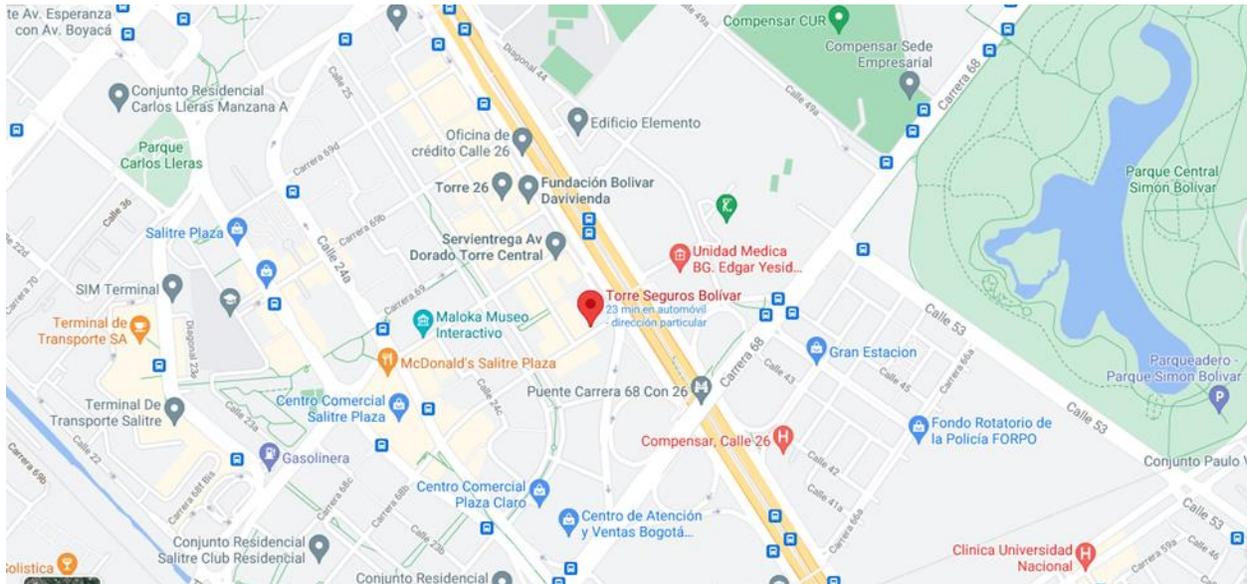


Figura 2. Google Maps. Ubicación del edificio de Seguros Bolívar Sede Principal (Mapa online).1:30.000.

Recuperado de <https://www.google.com.co/maps/place/Torre+Seguros+Bol%C3%ADvar/@4.6556352,-74.104565,16z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9b972e7ac063:0x77dce4b056755c7f!8m2!3d4.6553305!4d-74.1058124?hl=es-419&authuser=0>. Consultado el 17 de abril de 2020.

## Contextualización de la Organización Interna

**Cultura:** Tienen como centro el ser humano, y a partir de este eje ponen en práctica su propósito superior, la misión y los principios y valores. *“Enriquecer la vida con integridad: como Propósito Superior”* Este propósito los lleva a intentar ser mejores personas todos los días y poder crear valor permanente a sus clientes y a las comunidades. (Grupo Bolívar S.A. 2013)

**Misión:** Generan valor a sus clientes, comunidad e inversionistas, a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

Para lograrlo, cuentan con un equipo humano que se caracteriza por sus destrezas en:

- Conocimiento del Negocio y de sus Clientes
- Manejo del Riesgo
- Relaciones Emocionales
- Investigación, Innovación y Tecnología
- Sinergia Empresarial - (Grupo Bolívar S.A. 2013).



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen de principios Seguros Bolívar*. Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co)

**Principios y Valores:** Sus valores corporativos son:

**Respeto:** Enriquecen la vida con integridad porque respetan la dignidad humana de todas las personas con las que interactúan. Sus acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía,

porque aceptan y resuelven sus diferencias dentro del marco de los principios y valores. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Honestidad:** Enriquecen la vida con integridad porque son correctos, veraces y transparentes en las acciones e interacciones. se comportan con integridad y carácter. Son leales a sus empresas y a los principios y valores que profesan. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Equidad:** Enriquecen la vida con integridad porque son justos. Sus acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas. La principal guía es la conciencia y la satisfacción de hacer lo correcto. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Disciplina:** Enriquecen la vida con integridad porque cumplen los acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definen. Ante los retos y adversidades, trabajan con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos. La disciplina los hace confiables. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Alegría, entusiasmo y buen humor:** Enriquecemos la vida con integridad porque son positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Son entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar su trabajo. Cuentan con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Modelo de Gestión:** Oferta de valor: Protegen y ayudan a construir el patrimonio de sus clientes con productos, procesos y servicios que brindan experiencias positivas para generar vínculos emocionales de largo plazo. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Equipo Humano:** son un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Amigable:** Enriquecen la Vida porque sus clientes viven experiencias amables y cercanas. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Confiable:** Enriquecen la Vida porque honran los compromisos que adquieren con sus clientes con oportunidad y seguridad. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Sencillo:** Enriquecen la Vida porque sus clientes viven experiencias ágiles y fáciles. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Sostenibilidad:** la compañía trasciende y perdura en el tiempo porque son conscientes que sus negocios deben ser económicamente atractivos, ambiental y socialmente responsables. Reconocen el desarrollo de la libre competencia bajo la supervisión del estado. Trabajan por el fortalecimiento de la Democracia. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

**Ética y Transparencia:** De llegar a materializarse eventos de fraude o corrupción, se debe realizar un ejercicio con las áreas para revisar el diseño de los controles y la efectividad de estos, y en caso de identificar fallas, se requieren los ajustes correspondientes. Para estar todos alineados con la cultura de ética y transparencia, todo funcionario que ingrese a la Compañía realiza el curso sobre el Código de Ética; así mismo, para manifestar una situación adversa a estas declaraciones, sus funcionarios cuentan con la Línea Ética, que es administrada bajo estricta confidencialidad. (Grupo Bolívar S.A. 2013).

### Estructura Organizacional área ARL Seguro Bolívar



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen del organigrama Seguros Bolívar*. Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co).



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen del organigrama del área de ARL Seguros Bolívar.*

Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co)

**Gobierno Corporativo:** Para el Grupo Bolívar, el Gobierno Corporativo se define como el conjunto de principios, políticas y prácticas de dirección empresarial que permiten que sean establecidas estructuras de dirección, administración y de supervisión eficaces y transparentes con el fin de crear valor y generar confianza a sus Grupos de Interés. El Gobierno Corporativo parte de la CONVICCIÓN, se sitúa más allá del cumplimiento de normas. Hace parte de su cultura organizacional y guía el actuar de cada uno de los integrantes del Grupo. Busca siempre la COHERENCIA entre el actuar y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. (Grupo Bolívar S.A. 2013).



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen de principios, políticas y normas Seguros Bolívar.*

Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co)



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen de Fundamentos de gobierno corporativo Seguros Bolívar*. Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co)

### Contextualización de la estructura organizacional

El área de ARL SEGUROS BOLÍVAR tiene como objeto

- Cumplimiento de la ley
- Atributo de servicio: sencillo, amigable y confiable.
- Promoción y Prevención con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y salud de sus clientes.
- Educación para generar cultura de seguridad de los trabajadores.
- Reconocimiento justo y ágil de las prestaciones económicas que se derivan de un accidente de trabajo o enfermedad laboral.

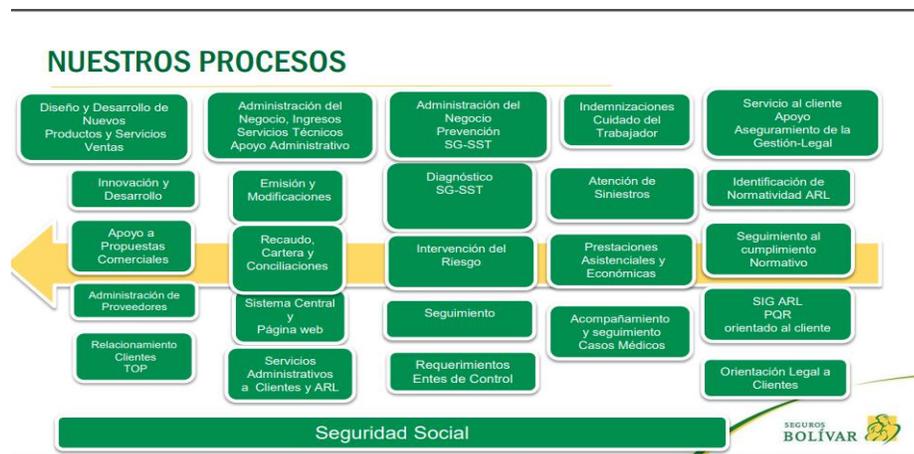
**Dirección Administrativa:** Maneja los procesos de emisión, facturación, recaudo, conciliaciones, modificaciones, cartera, servicio al cliente, Portal ARL y servicios administrativos.

**Dirección de Prevención:** Organiza la presentación de los servicios de promoción y prevención en riesgo laborales a todas las empresas afiliadas, así como la generación de productos y servicios de prevención.

**Dirección de Cuidado del Trabajador:** Garantiza las prestaciones asistenciales y económicas derivadas de un accidente de trabajo o una enfermedad laboral reportados a la ARL de seguros bolívar, así como la rentabilidad y retorno laboral de los trabajadores accidentados o enfermos.

**Dirección de Aseguramiento Legal:** Identifica los requisitos legales aplicables. Garantiza la respuesta oportuna a derechos de petición, tutelas y procesos legales de la ARL.

**Dirección de Aseguramiento de la Gestión:** Apoya la gestión a través del fortalecimiento de la trazabilidad de la operación de la ARL y de los sistemas de control corporativo sobre la misma. su ajuste a la normatividad vigente; evalúa y hace seguimiento a su cumplimiento.



Grupo Bolívar S.A. (2013). *Imagen de los procesos del área de ARL Seguros Bolívar.*

Recuperado de [www.grupobolivar.com.co](http://www.grupobolivar.com.co)

## **Contextualización del Cargo o Proceso Para Diagnosticar**

Dentro del área administrativa de ARL se cumple la función de Asistente de Recaudo y Conciliación que tiene las siguientes funciones.

### **Funciones Asistente de Recaudo y Conciliación**

- Analizar cuentas que se trasladan para retención por carteras presuntas
- Analizar y verificar las inconsistencias finales
- Análisis de cartas de mora por deficiencia del sistema
- Contactar al cliente vía mail y telefónicamente
- Contactar al cliente en donde se asesora
- Genera gestión con empresas
- Generar reporte histórico al cliente con el estado de cuenta
- Negociar fechas de pago y apoyar al cliente en la asesoría
- Registrar en el flujo de trabajo toda la gestión que apoya los soportes legales
- Recibe las inconsistencias; ingresar al sistema y aplicar las correcciones
- Conciliar el recaudo Contactar al cliente para acordar visitas y atender su requerimiento
- Informar las empresas el cambio de valores asegurados Realizar acompañamiento a clientes

**Cronograma de Actividades.**

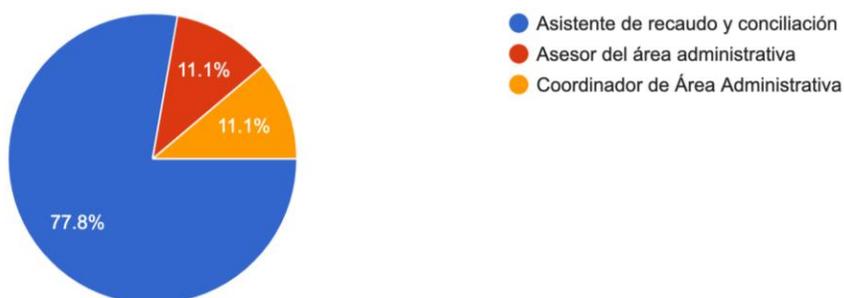
Actividades	2020										2021		
	MAR	ABR	MAY	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Elaboración de Proyecto	■												
Aplicación de instrumentos de investigación		■											
Análisis de resultados			■										
Elaboración de Propuesta de Mejora				■									
Propuesta de proyecto al área					■								
Presentación de propuesta a jefe inmediato						■							
Estudio de propuesta por jefe de área							■						
Aplicación de mejora en la herramienta de Estado de Cuenta								■	■				
Capacitación del personal para el uso de la herramienta con la mejora										■			
Implementar el uso de las herramientas con la mejora											■	■	
Revisión de mejora implementada													■

**Resultados y discusiones**

Para poder generar una mejora en el manejo de las herramientas que contienen la información en el área de Recaudo y Conciliación en la empresa SEGUROS BOLÍVAR, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA NACIONAL ARL, es necesario diagnosticar el estado actual de las herramientas de análisis y características que inciden en el área propiamente de Conciliaciones, y con el fin de establecer los aspectos que son susceptibles de mejora.

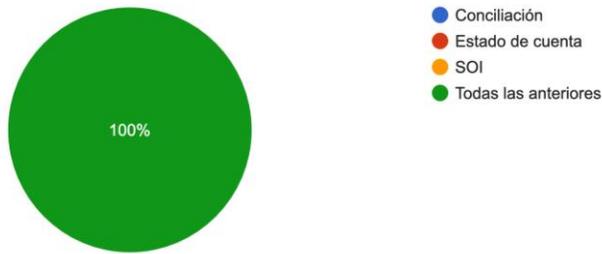
Para lo cual se realizó la aplicación de un cuestionario contentivo de 9 preguntas, las cuales 8 con respuestas tipo abanico y una abierta, a los 8 colaboradores del área, de las que se obtuvieron los siguientes resultados:

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su cargo actual?



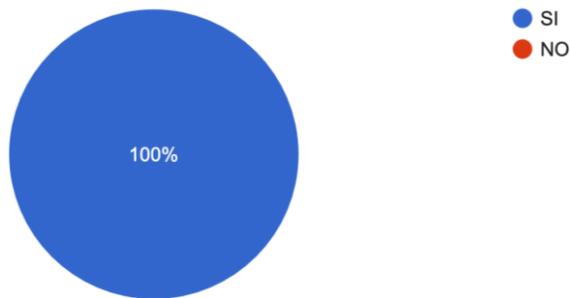
Correspondiente a la pregunta número 1, muestra que el 77.8 % de los encuestados ocupa el cargo de Asistente de recaudo y conciliación de ARL, el 11.1% ocupa el cargo de asesor administrativo, y el 11.1% ocupa el cargo de coordinación del área administrativa de ARL, cabe resaltar que todos los encuestados pertenecen al Área de ARL.

**Pregunta 2:** ¿Cuáles de las siguientes herramientas de análisis utiliza usted en su gestión diaria?



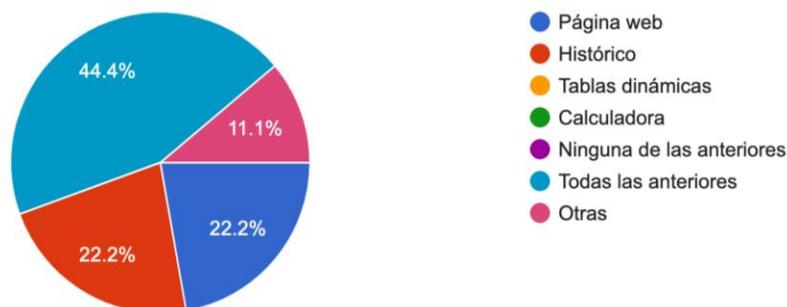
Correspondiente a la pregunta número 2 podemos evidenciar que el 100% de los encuestados utilizan en su labor diaria todas las herramientas de análisis necesarias para el proceso de depuración.

**Pregunta 3:** ¿Considera usted que se puede mejorar las herramientas de análisis?



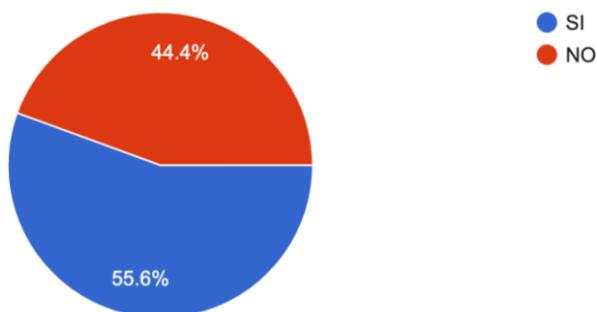
Correspondiente a la pregunta 3 podemos evidenciar que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que la estructura de los archivos manejados puede mejorar aplicando un cambio en ellas.

**Pregunta 4:** En el desarrollo de un estado de cuenta que herramientas adicionales utiliza para su análisis?



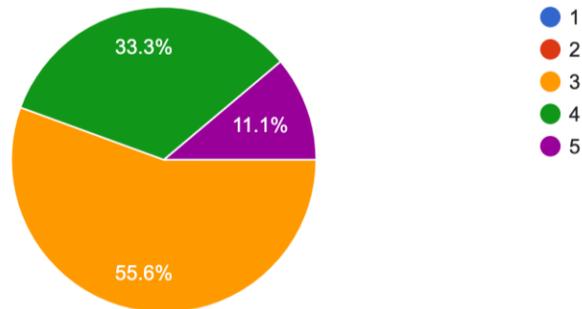
Correspondiente a la pregunta número 4 podemos evidenciar que en un 100% de los encuestados el 22,2% utilizan el histórico, otro 22,2% utilizan la página web y el 44,4% utiliza todas las herramientas para el desarrollo del estado de cuenta.

**Pregunta 5:** Utiliza toda la información del formato actual del estado de cuenta?



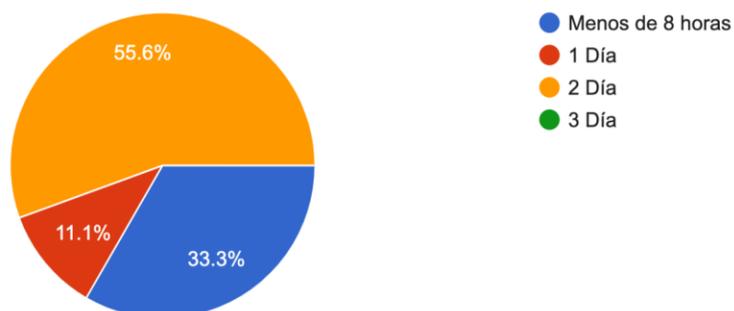
Correspondiente a la pregunta 5 se evidencia que el 55,6% de los encuestados utiliza toda la información del formato de estado de cuenta, sin embargo, el 44,4% restante no hace uso de este lo que muestra que la herramienta presenta vacíos para algunos analistas.

**Pregunta 6:** Si da usted una calificación al índice de riesgo en el proceso de depuración y manejo de información cuál sería su calificación siendo 1 el menor riesgo y 5 el mayor riesgo.



Correspondiente a la pregunta 6 podemos evidenciar que 11.1% de los encuestados considera un máximo riesgo en el proceso de depuración, el 33.3% da una calificación de 4 en un rango de 1 a 5 de menor a mayor y el 55,6% da una calificación de 3 que permite evidenciar la necesidad de mejorar las herramientas de análisis ya que del 100% de los encuestados coincide en que presenta riesgo el proceso de depuración.

**Pregunta 7:** En un proceso de depuración de una empresa de 2000 empleados con un índice de inconsistencias del 30% a depurar, es decir un promedio de 600 inconsistencias cuánto tiempo le toma llevar a cabo el proceso.



Correspondiente a la pregunta 7 podemos evidenciar que el 55.6% de los encuestados le toma 2 días para llevar a cabo el proceso de depuración afectando los índices de entrega, el 11,1% le toma 1 día el desarrollo de la actividad siendo un porcentaje mínimo para tener en cuenta y el 33.3% informa que le toma menos de 8 horas realizar la depuración lo que nos lleva a un análisis del proceso que realizan para lograr la entrega del promedio nombrado en un tiempo menor.

**Pregunta 8.** ¿Qué tipo de información considera necesaria en las herramientas actuales de análisis para optimizar los procesos de depuración? (Pregunta abierta).

**N. A**

**Detalle de VCT**

**Programar**

**Métodos de cargue de información**

**Macro optimizada**

**Histórico de centros de trabajo por mes**

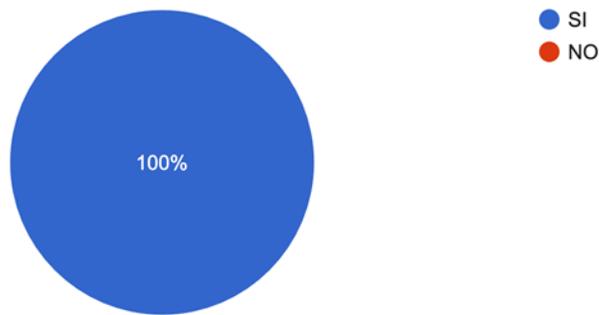
**Datos básicos y específicos de afiliación de trabajadores**

**Información de históricos de cambios en novedades del trabajador**

**Macros más óptimas.**

Lo anterior indica las mejoras que el grupo de colaboradores del área considera que podrían aplicarse a las herramientas actuales del manejo de la información.

**Pregunta 9:** ¿Está de acuerdo con la implementación de mejoras de las herramientas actuales de análisis?



Correspondiente a la pregunta 9 podemos evidenciar que el 100% de los encuestados está de acuerdo en la implementación de mejoras en las herramientas de análisis para agilizar procesos y minimizar el riesgo operativo.

Adicional a esto, al analizar las herramientas disponibles desde la Administración de empresas para la solución de los problemas identificados en el área de Recaudo y Conciliaciones se realizaron una matriz DOFA y la matriz FODA desde la perspectiva del área consideradas de gran valor para este diagnóstico.

**Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Falta de políticas para el proceso de depuración en el área.	1. Constante capacitación del personal en la normatividad vigente
2. Falta de criterios unificados para los procesos y trámites realizados en el área	2. Experiencia en atención, fidelización y cobertura para los clientes
3. Entrega de respuesta al cliente fuera de los tiempos establecidos.	3. Acompañamiento del asesor para capacitar la empresa en los procesos de afiliación y modificación desde su área
4. Riesgo operativo en el manejo de información por parte del analista de Conciliación.	4. Talento humano capacitado para la entrega de información y respuesta a requerimiento por el cliente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales	1. Limitaciones para las modificaciones que las empresas pueden realizar desde la página web.
2. Herramientas de innovación que le dan facilidad al cliente.	2. Errores por parte de las empresas al momento de registrar información de sus colaboradores.
3. Desarrollo tecnológico y la innovación en productos.	3. Alta competencia en sector asegurador.
4. Existencia del mercado seguro.	4. Alto índice de cartera por parte de las empresas afiliadas.

**Matriz FODA**

		FACTORES INTERNOS	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1.Falta de políticas para el proceso de depuración en el área. 2.Falta de criterios unificado para los procesos y trámites realizados en el área. 3.Entrega de respuesta al cliente fuera de los tiempos establecidos. 4.Riesgo operativo en el manejo de información por parte del analista de Conciliación.	1.Constante capacitación del personal en la normatividad vigente 2.Experiencia en atención, fidelización y cobertura para los clientes. 3.Acompañamiento del asesor para capacitar la empresa en los procesos de afiliación y modificación desde su área. 4.Talento humano capacitado para la entrega de información y respuesta a requerimiento por el cliente.
FACTORES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	1.Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales. 2.Herramientas de innovación que le dan facilidad al cliente. 3.Desarrollo tecnológico y la innovación en productos. 4.Existencia del mercado seguro.	1.Mejoramiento e innovación en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que generen mejor experiencia al cliente. 2.Potencializar el acompañamiento en los procesos de afiliación y modificación al cliente generando fidelización y Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales.	1.Diseñar herramientas de innovación que minimicen el riesgo operativo para garantizar la calidad en los procesos de análisis. 2.Desarrollar procesos tecnológicos que permita al cliente realizar procesos por medio de portales que agilicen el tiempo de respuesta y minimice el índice de entregas fuera de tiempos.
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	1.Limitaciones para las modificaciones que las empresas pueden realizar desde la página web. 2.Errorres por parte de las empresas al momento de registrar información de sus colaboradores. 3.Alta competencia en sector asegurador. 4.Alto índice de cartera por parte de las empresas afiliadas.	1.Fidelización y acompañamiento por parte del personal capacitado para garantizar atención dentro de los tiempos y solución a los requerimientos por parte del cliente para evitar intenciones de cambio a la competencia. 2.Hacer seguimiento por parte del personal capacitado al alto índice de cartera para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y mejorar en este indicador.	1.Generar políticas para los procesos internos del área de conciliación que permitan apoyar a las empresas en sus modificaciones, revisiones o procesos desde la página web. 2.Mejorar el acceso a las empresas a los portales de modificación y registro de información de sus trabajadores para mitigar el riesgo operativo por parte de los analistas a través de unificación de información en sus herramientas de análisis.

Se evidencia en las matrices DOFA y FODA debilidades importantes en el área de recaudo y conciliación de ARL de Seguros Bolívar tales como la necesidad de completar información para mejorar las herramientas de análisis, optimización en los tiempos de respuesta y en la información del sistema, otro factor importante que se encuentra son las limitaciones que tiene la página a la cual acceden los clientes para el proceso de modificación, afiliación y retiro de sus colaboradores, sin embargo el reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado le brinda fortalezas y oportunidades para cumplir con lo requerido por el área y cumplir las necesidades de la empresa.

### Planteamiento de mejoras a las herramientas de análisis

Identificado el estado actual de las herramientas, se procede a construir la matriz Plan de mejora, esta, presenta cada herramienta que fue analizada, identifica los datos que registra

actualmente y describe el resultado esperado de cada herramienta luego de aplicar la mejora, despliegue e indicadores de logro, lo que consolida la propuesta.

Es importante generar las mejoras en el proceso de conciliación, como lo plantea Rogado, Sanchez (2020) que estudia el índice de error en el manejo de información y cómo repercute la omisión de la misma, ya que a más alto el índice de riesgo en el proceso de conciliación, para el caso de **SEGUROS BOLÍVAR** repercute en todos los procesos de la ARL respecto a los servicios al clientes, prestación y atención al siniestrado y obviamente en el aspecto económico de la compañía, y se atribuye al manejo inadecuado y vulnerable de la información dejando como responsables al área encargada de dicho análisis.

Debido a lo anterior se propone, plantear las modificaciones en las herramientas disponibles que propendan por un mejoramiento en los procesos que intervienen en el área de Recaudo y Conciliaciones como se muestra en la imagen:

**Matriz Plan de Mejora**

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	CRITERIO	ESTADO ACTUAL DE LA HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO CON LA MEJORA	DESPLEGUE	INDICADORES	MEJORA
ESTADO DE CUENTA	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	El estado de cuenta es un archivo en excel al cual se le debe insertar la conciliación, el SOI, se debe especificar los centros de trabajo de la empresa con su respectiva tasa e ítemo proceso que se debe hacer manualmente, cuenta con una pestaña de estado de forma manual se debe copiar el número de documento, las novedades, los días cotizados, salario, código de centro de trabajo, base de pago, valor de aporte, fecha de pago, número de planilla y periodo, cuenta con una formulación básica de fórmula de excel que permite comparar lo pagado con el aporte real sin embargo, presenta un error en la diferencia y igual trae valores en negativo mostrando que la empresa seguros bolívar le debe a cliente error que se debe tener en cuenta al momento de analizar la diferencia en excel.	Se espera que al excel se le inserte una macro que al momento de hacer ítemo traiga la información que se debe diligenciar manualmente, que se obtenga información histórica de la empresa en los centros de trabajo que permita evidenciar las bases desde el momento de la afiliación del trabajador, que la información de la variación de centros de trabajo se pueda obtener del histórico y no se tiene que acceder a páginas o a otras herramientas para verificar las modificaciones del trabajador.			Se implementa con aval del área la unificación de información en el mismo archivo denominado estado de cuenta, en el cual se predetermina la información de VCT, fechas de cobertura, cantidad en variaciones de centro de trabajo y permite alertar al analista la validación en específico de inconsistencias en diferencia en tasa, esta propuesta permitió optimizar tiempos de análisis y de respuesta al cliente.
CONCILIACIÓN	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	Muestra en un excel información de bases de datos de las empresas de la empresa asegurada, datos como tipo de documento, tipo de cotización, número de documento, fecha de inicio de cobertura e informa fechas posteriores, centro de trabajo actual, salario, valor de aporte, fecha de retiro y aplica, día de retiro, SOI, último periodo de pago, al momento de cargar esta información con el histórico de pagos SOI arroja la observación de la conciliación la cual se divide en 5 ítem: 1- Fechas de ingreso posterior a la fecha de retiro, 2- periodos pendientes de pago en novedad de retiro, 3- retiro por pago o cotización, 4- error en documento, 5- sin pago desde inicio de vigencia.	Se espera que la herramienta muestre datos más específicos como que reconozca el retiro del trabajador y no lo trabaje como error si se aplica ingreso de nuevo, que muestre los cambios de novedades que realice un trabajador en centros de trabajo y salario, que muestre el valor exacto de deudas el trabajador presentando periodos pendientes de pago, que evidencie si el trabajador se encuentra activo por centros de trabajo diferentes, que solo relacione los trabajadores que a los cuales se les aplica novedad de retiro y el sistema los tiene en lugar que aun siguen en activos y no deben estar, crear una pestaña de BÚSCA en excel que se comprueba que el tipo de documento es igual al tipo de documento con el del histórico de pagos.	1. Presentar al jefe de área la propuesta para que sea escalada a las dependencias directivas. 2. Implementación de la mejora con el área de conciliación para hacer seguimiento a los centros propuestos.	1- Mejorar los tiempos de respuesta al cliente 2- agilizar los procesos de análisis 3- mostrar el ítemo operativo	Se debe generar una actualización en el macro que permita que la información que esta establecida en los 5 ítem de análisis generen una alerta de acuerdo con las fechas de retiro e ingreso en el mismo mes, así mismo alertas que permitan excluir de forma automática los trabajadores que fueron retirados en el mismo mes de conciliación lo que permite evaluar o conciliar trabajadores activos y con inconsistencias de verificación específica.
SOI	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	Muestra el histórico de pagos de la empresa por cada trabajador desde el momento de afiliación hasta la fecha de último pago.	Se espera que la información que tiene el SOI sea útil desde su totalidad al momento de cargarla con la conciliación y el estado de cuenta basándose que los datos obtenidos se unifiquen y no se deba copiar y pegar entre pestañas de un archivo a otro.			Se debe crear una modificación de información del IBC y SOI que permita que la información de pagos se unifique en un solo archivo para el análisis de cartera que se utiliza para todas las etapas del proceso de conciliación para cada empresa.

Para la solución de los problemas identificados en el área de Recaudo y Conciliaciones, desde la Administración de empresas se puedan implementar cambios en las herramientas de análisis con información mucho más completa como: histórico y detalles en VCT Variación Centro del Trabajo, incluir los métodos de cargue de información, así como las novedades, los datos básicos y específicos de la afiliación de cada trabajador.

Del mismo modo es necesario establecer y unificar parámetros para la toma de decisión por parte del analista para realizar los procesos solicitados por las empresas clientes.

Respecto a las empresas cliente, se plantea, implementar estrategias que generen mejor experiencia a través de la página web y permita agilizar los proceso de afiliación y modificaciones, capacitando al personal de gestión humana de las empresas, para brindar información y respuestas dentro de la normatividad vigente que rige a las administradoras de riesgos laborales, garantizando así el cumplimiento de las metas y los indicadores de calidad del área y por ende, mantener la buena imagen que la empresa ha formado a lo largo de su trayectoria.

Lo anterior concuerda con lo formulado por Marçayata, Méndez Y Rodríguez en 2015, quienes recomiendan a las aseguradoras la gestión por procesos al generar mejoras en el desarrollo de las operaciones, como elemento importante para posicionarse en el mercado de manera competitiva, para ello la necesidad de optimizar el manejo del tiempo y recursos, además de la satisfacción del cliente al cumplir con sus requerimientos y expectativas, ya que al mejorar continuamente los procesos al interior de las áreas se alcanzan resultados que hacen que la empresa, para el caso **SEGUROS BOLÍVAR**, continúe con el buen posicionamiento en el mercado, por su calidad y servicio.

La etapa final referente a la implementación de la propuesta de mejora se puede describir según los siguientes pasos:

### **Etapas de la Implementación.**

<b>HERRAMIENTA: ESTADO DE CUENTA</b>	
<b>ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN</b>	
1	Aprobación de las directivas del área
2	Aplicación de la mejora en la herramienta por parte del área de sistemas
3	Piloto de prueba con un solo trabajador
4	capacitación del personal del área
5	Implementación de la herramienta con la mejora
6	Verificación de eficiencia de la mejora en la herramienta

1. Se obtiene autorización de las directivas del área para que se aplique en una de las herramientas utilizadas como lo es el Estado de cuenta.

2. El proceso de implementación inicia con la estructura de información requerida para agilizar los procesos de análisis por parte del analista, para lo que se propone que dicho proceso genere alertas que permitan analizar la información de manera más concreta, aquí en esta etapa con apoyo del área técnica se genera la inclusión de fórmulas predeterminadas para su uso.

3. Así mismo se inició el proceso de prueba piloto de esta mejora de forma paulatina, destinando un solo trabajador para uso permanente de la herramienta con el fin de conocer su perspectiva del antes y el después de la implementación.

4. Una vez completada la prueba de esta implementación se realiza la capacitación para todo el personal encargado del área de conciliación.

5. Se inicia el uso continuo de la herramienta con la mejora.

6. para finalizar se procede con la verificación de eficiencia de la mejora en la herramienta pasados 45 días de dicha capacitación,

### **Verificación de eficiencia de la mejora a la herramienta Centro de Trabajo**

Se procede a realizar una entrevista a tres trabajadores en rangos y cargos diferentes abarcando los ejes principales del área de conciliación y recaudo para obtener así una información más detallada de los resultados que permita determinar la eficiencia de la mejora implementada en la herramienta.

Las preguntas planteadas para el instrumento entrevista son:

Nombre:

Cargo:

1. ¿De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? por qué?
2. ¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?
3. ¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta?
4. En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo.?
5. ¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?

Primer entrevistado:

Nombre: Miguel Ángel Celis Rodríguez

Cargo: Analista de conciliación

**¿De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? por qué?**

1. Sí. El formato de estado de cuenta anterior se basa en el centro de trabajo actual, para estimar la tasa de riesgo del trabajador. Al realizar el análisis con el histórico de novedades, se puede realizar una marcación de forma masiva, de los trabajadores que presentan VCT, y los que no. Esto permite que el analista se enfoque en analizar a profundidad los casos en que el trabajador presenta una VCT, y poder marcar de forma masiva los casos en que el trabajador no presenta VCT y que el periodo con diferencias corresponde a la afiliación activa.

**¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?**

2. Sí. El uso de herramientas externas siempre ha sido necesario en el análisis de una conciliación o un estado de cuenta. Sin embargo, considero que, con la implementación del nuevo formato de estado de cuenta, se reduce la necesidad de consultar en herramientas externas.

**¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta?**

3. Sí. Al poder generar reacciones masivas, y hacer el proceso menos manual, el nuevo formato de estado optimiza el tiempo de análisis.

**En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo.?**

4. Considero que el cambio generado es positivo, dado que, al hacer el proceso menos manual, no solo optimiza el tiempo de análisis, sino que reduce el riesgo operativo que presentaba el antiguo formato.

**¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?**

5. Sí. Considero que se puede optimizar diferentes procesos, ampliando la actualización de los respectivos formatos en diferentes procesos, e implementando ayudas más avanzadas como lenguajes de programación. El cambio a estas nuevas herramientas no es fácil, y al inicio puede presentar un impacto negativo en el tiempo de análisis, sin embargo, una vez capacitados los analistas, el impacto será muy positivo.

- Segundo entrevistado:

Nombre: Jennifer Andrea Castillo Villanueva

Cargo: Asesora ARL

**1. ¿De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? por qué?**

RTA: Si, dado que muchos cambios de tasa de riesgo están sustentados bajo variaciones de centros de trabajo así que la herramienta permite identificar aquellos

trabajadores que poseen esta novedad, con el fin de no ser reportados como inconsistencias.

**2. ¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?**

RTA: Si, disminuye el uso de la página web teniendo en cuenta que la nueva herramienta genera alertas más concretas, sin embargo, la página se sigue utilizando en algunas oportunidades para corroborar información.

**3. ¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta?**

RTA: Si esta herramienta optimiza el tiempo para encontrar trabajadores que presentan inconsistencia por tarifa de riesgo.

**4. ¿En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo?**

RTA: Considero que posee un cambio positivo

**5. ¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?**

RTA: Si, hay diferentes mejoras que podrían evitar la manualidad en procesos.

- Tercer entrevistado:

Nombre: Giovanni Stiven Nieto Bogotá

Cargo: Asistente de conciliaciones y recaudo

**1. ¿De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? ¿por qué?**

Considero que esta mejora permite agilizar y sintetizar el proceso de análisis de la información, ya que gracias a los datos que la mejora trae en el archivo del estado de cuenta es posible verificar de manera mucho menos mecánica la diferencia en tasa de cotización y las VCT.

**2. ¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?**

Considero que la aplicación de esta mejora disminuye en gran medida el uso de herramientas externas en gran parte de los casos en su totalidad y en los casos restantes es necesaria la implementación de aplicativos externos para casos muy puntuales.

**3. ¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta?**

Pienso que esta herramienta disminuye y optimiza notablemente el tiempo de análisis del estado de cuenta y más aún cuando se presentan un gran número de valores por analizar. Además, considero que ayuda a brindar una mayor calidad en la depuración de las inconsistencias por concepto de diferencia en tasa.

**4. ¿En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo?**

Se evidencia un cambio positivo principalmente por la disminución del trabajo de análisis manual de la VCT lo que reduce notablemente los tiempos de desarrollo del proceso del estado de cuenta en cuanto a las diferencias en tasa.

**5. ¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?**

Pienso teniendo en cuenta esta implementación de la nueva mejora a la herramienta del estado de cuenta, que es posible optimizar los tiempos y calidad de los procesos que desarrollamos, por ejemplo, buscando la manera de unificar el reporte de SOI de los trabajadores independientes lo que permitiría una considerable disminución del tiempo de análisis y descargue de archivos manual. También pienso que es posible optimizar un poco más la herramienta de cartera por trabajador de tal forma que sea posible establecer de manera un poco menos manual con el apoyo de las fórmulas, que Excel de las observaciones que se agregan en el apartado de archivo de estado de cuenta por concepto de AFNP.

En relación a lo anterior, se puede analizar que los entrevistados a la pregunta número uno: De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? porque?, coinciden en que la mejora aplicada al Estado de cuenta, agiliza y sintetiza el proceso de análisis, puesto que la información se unifica en un solo archivo e identifica a aquellos trabajadores que presentan la novedad VCT en una marcación masiva y descarta automáticamente los trabajadores que presentan VCT en fechas anteriores a su afiliación vigente o que no han presentado alguna variación que sea susceptible de analizar.

Referente a la pregunta número dos: ¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?, para el primer entrevistado disminuye el uso de la página web, sin embargo considera que en algunos casos sí será necesario utilizarla, esta respuesta concuerda con la del entrevistado número tres, no obstante el entrevistado número 2 considera que el uso de la página web aunque si disminuye, se hará siempre con el fin de corroborar información.

A la pregunta número tres: ¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta? Los entrevistados concluyen que la mejora aplicada a la herramienta Estado de cuenta, hace que el proceso sea menos manual, lo que redundo en la optimización del tiempo notablemente y más aún cuando se trata de empresas con elevado número de trabajadores.

Al respecto de la pregunta número cuatro: ¿En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo? Los entrevistados concuerdan en que el cambio es positivo, pero los entrevistados números 1 y 3 especifican las respuestas y agregan que disminuye el riesgo operativo que presentaba el antiguo formato.

Para finalizar, a la pregunta número 5 ¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?, el entrevistado número 1 indica que otros procesos se pueden mejorar, implementando ayudas más avanzadas, en esto concurre el segundo entrevistado quien menciona, que al implementar mejoras en las otras herramientas se puede evitar la manualidad en los procesos, a esto el entrevistado número tres suma en concordancia su respuesta al indicar

que al aplicar mejoras a otras herramientas podría optimizar aún más el tiempo de análisis y haría el proceso menos manual.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Al momento de identificar que el cambio en el estado actual de los procesos y características que inciden en el área de Recaudo y Conciliaciones, con el fin de establecer los aspectos que son susceptibles a mejorar; la mayoría de los colaboradores manifestaron que, si bien las actuales herramientas permiten brindar una respuesta, no son del todo eficaces, es decir, que podrían tener algunas modificaciones para optimizar el tiempo de respuesta a las empresas y clientes. Además, un grupo reducido reveló que en un tiempo adecuado logra dar respuesta a los requerimientos por parte de las empresas, no obstante, también sugiere que las herramientas necesitan ser mejoradas y están de acuerdo con la posible implementación de cambios. Por tanto, los instrumentos de investigación evidencian la necesidad de generar cambios en la programación de las herramientas para obtener una macro optimizada.

En razón de lo anterior se realiza la propuesta para la solución de los problemas identificados en el área de Recaudo y Conciliación desde la Administración de empresas, se procede a generar cambios en la herramienta de análisis Estado de Cuenta la cual ahora brinda información mucho más completa como: histórico y detalles en VCT Variación Centro del Trabajo, incluye los métodos de cargue de información así como las novedades, los datos básicos y específicos de la afiliación de cada trabajador tales como la fecha de inicio de cobertura.

Una vez implementada la herramienta con la mejora, por parte de los analistas del área de Recaudo y Conciliación, y con el fin de medir la eficacia y la experiencia de la misma, por medio de una entrevista estructurada se conoce la opinión de varios colaboradores del área lo que

permite concluir que la información del histórico y el VCT con la herramienta mejorada permite de manera más sencilla analizar la información ya que el formato de estado de cuenta anterior, se basa en el centro de trabajo actual, para calcular la tasa de riesgo del trabajador. Al realizar el análisis con el histórico de novedades, se puede realizar una marcación de forma masiva, de los trabajadores que presentan VCT, y los que no. Esto permite que el analista se enfoque en analizar a profundidad los casos en que el trabajador presenta una VCT, y poder marcar de forma masiva los casos en que el trabajador no presenta VCT y que el periodo con diferencias corresponde a la afiliación activa.

La necesidad de utilizar herramientas externas para el análisis de información como la página web, se reduce considerablemente, sin embargo, en algunos casos se hará necesario consultarlas. El grupo entrevistado considera que el uso de la herramienta mejorada optimiza el tiempo de análisis para el Estado de Cuenta porque ahora al generar alertas masivas, hace el proceso menos manual; opinan que el cambio generado no solo optimiza el tiempo, sino que reduce el riesgo operativo que presentaba el antiguo formato. Si bien hasta aquí se puede evidenciar la valoración positiva que se tiene de la herramienta con la mejora, el grupo coincide en que aplicar las propuestas planteadas en la Matriz Plan de Mejora generaría un impacto positivo y óptimo en los diferentes procesos que el analista utiliza para su gestión diaria.

En relación con lo anterior, se considera que es fundamental que se implementen las estrategias que se proponen en la Matriz Plan de mejora para mitigar el riesgo operativo y así entregar a las empresas información veraz y completa dentro de los tiempos establecidos. Del mismo modo se recomienda establecer y unificar parámetros para la toma de decisión por parte del analista para realizar los procesos solicitados por las empresas clientes.

## Referencias

Ascue Acuña, I. E. (2018). Propuesta de la optimización del manejo del sistema de cobranzas por tarjetas para la Clínica Good Hope, Miraflores–2018.

ARTÍCULO 64 DEL DECRETO LEY 1295 DE 1994

[https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Decretos/D1295\\_94.pdf](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Decretos/D1295_94.pdf)

Adaptado de (Imagen del Edificio de Seguros Bolívar), Google. (s.f),

<https://www.google.com/search?q=torre+seguros+bolivar&tbm=isch&ved=2ahUKEwiR3qWj5M3pAhXmQDABHQIYBIsQ2->

[cCegQIABAA&oq=torre+seguros+bolivar&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzIECAAQGDIIECAAQGDoeECCMQJzoHCCMQ6gIQJzoCCAA6BAgAEEM6BggAEAgQHIDGFEfi5amDibWgCcAB4BIAB1AKIAekrkgEIMC4xOS40LjSYAQCgAQGqAQtn3Mtd2l6LWltZ7ABCg&sclient=img&ei=rxTLXtHKOOaBwbkPib](https://www.google.com/search?q=torre+seguros+bolivar&gs_lcp=CgNpbWcQAzIECAAQGDIIECAAQGDoeECCMQJzoHCCMQ6gIQJzoCCAA6BAgAEEM6BggAEAgQHIDGFEfi5amDibWgCcAB4BIAB1AKIAekrkgEIMC4xOS40LjSYAQCgAQGqAQtn3Mtd2l6LWltZ7ABCg&sclient=img&ei=rxTLXtHKOOaBwbkPib) . Todos los derechos reservados 2020 por google. Adaptado con permiso

del autor.

Artículo 3 del decreto 3033 de 2013 obtenido de [DECRETO 3033 DE 2013](#)

BOHORQUEZ SUAREZ, L. Y. (2018). *Pasantia registro de compras y conciliaciones de los pagos de seguridad social y parafiscales cumpliendo con la normatividad vigente, de la empresa inversiones motofuturo sas* (Doctoral dissertation).

Carta Circular 47 de 2006 (septiembre 20) [Comparte Carta Circular 47 de 20/09/2006](#)



[2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf ui:2&rlst=f](#) Todos los derechos reservados 2020 por google. Adaptado con permiso del autor.

Gonzales Aliaga, J. L. (2018). El informe de auditoría financiera como una herramienta para optimizar la gestión de las empresas (Master's thesis, Sucre: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre).

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Analisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499

Ley 1562 de 2012 (julio 11),

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1562\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html)

Ministerio de Salud y Protección Social. Dirección de la Operación del Aseguramiento en Salud, Riesgos Laborales y Pensiones (2014). Aseguramiento en riesgos laborales.página 9

Ministerio de Salud y Protección Social. Dirección de la Operación del Aseguramiento en Salud, Riesgos Laborales y Pensiones. (2014) Colombia. Aseguramiento en riesgos laborales. El Ministerio, Recuperado de :  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento en riesgos laborales.pdf>

Monar Carrillo, L. M. (2009). Sistema de Recursos Humanos Reportes a Bancos y Conciliación de Pagos (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales).

Moreno Arévalo, J. C. (2016). Diseño metodológico para la aplicación de los procesos glosa y conciliaciones en el hospital San Vicente de Paul de Nemocón.

Numeral 5 del literal a) del artículo 2° de la ley 1562 de 2012, [1 · J](#)

Prieto, C. (2010). Análisis financiero. *Fundación para la Educación Superior San Mateo*. Bogotá DC Colombia. Recuperado de: <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>.

Resolución 144 de 2017 (enero 23)

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/RESOLUCION++144+DEL+2017.pdf>

ROGADO-VEGAS, B., SÁNCHEZ-GUNDÍN, J. Análisis de errores de conciliación en un Servicio de Urgencias.

Seguros Bolívar 23 de Abril 2020, [Perfil Grupo Bolívar](#)

Seguros Bolívar, 23 de Abril 2020, [Gobierno corporativo](#)

Seguros Bolívar, *Organigrama* recuperado el 25 de Abril 2020 de <http://imaginex/bolivar/arp/default.php?sw=0>

Sanchez, E. R. S. (2012). *Contabilidad financiera*. Palibrio.

Stair, R., & Reynolds, G. (2000). Sistemas de información. *Enfoque administra*.

Trasobares, A. H. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (10), 149-165.

Velandia Pachón, Y. L. (2017). Propuesta para la estandarización de un proceso de conciliación medicamentosa en pacientes con artritis reumatoide en una IPS especializada en Bogotá, DC.

## **Anexos.**

### **Anexo 1. Encuesta**

Encuesta para conocer el estado actual de herramientas de análisis en el área de Recaudo y Conciliaciones Dirección Nacional Administrativa ARL.

Pregunta 1. ¿Cuál es su Cargo Actual?

- Asistente de recaudo y conciliación
- Asesor del área administrativa
- Coordinador de Área Administrativa

Pregunta 2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de análisis utiliza usted en su gestión diaria?

- Conciliación
- Estado de cuenta
- SOI
- Todas las anteriores

Pregunta 3. ¿Considera usted que se puede mejorar las herramientas de análisis?

- SI
- NO

Pregunta 4. ¿En el desarrollo de un estado de cuenta que herramientas adicionales utiliza para su análisis?

- Página web
- Histórico
- Tablas dinámicas
- Calculadora

- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores
- Otras

Pregunta 5. ¿Utiliza toda la información del formato actual del estado de cuenta?

- SI
- NO

Pregunta 6. Si da usted una calificación al índice de riesgo en el proceso de depuración y manejo de información cuál sería su calificación siendo 1 el menor riesgo y 5 el mayor riesgo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pregunta 7. En un proceso de depuración de una empresa de 2000 empleados con un índice de inconsistencias del 30 % a depurar, es decir un promedio de 600 empleados, ¿cuánto tiempo le toma llevar a cabo el proceso?

- Menos de 8 horas
- 1 Día
- 2 Día
- 3 Día

Pregunta 8. ¿Qué tipo de información considera necesaria en las herramientas actuales de análisis para optimizar los procesos de depuración?

- Respuesta abierta

Pregunta 9. ¿Está de acuerdo con la implementación de mejoras de las herramientas actuales de análisis?

- SI
- NO

## Anexo 2: DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Falta de políticas para el proceso de depuración en el área.	1. Constante capacitación del personal en la normatividad vigente
2. Falta de criterios unificado para los procesos y tramites realizados en el área	2. Experiencia en atención, fidelización y cobertura para los clientes
3. Entrega de respuesta al cliente fuera de los tiempos establecidos.	3. Acompañamiento del asesor para capacitar la empresa en los procesos de afiliación y modificación desde su área
4. Riesgo operativo en el manejo de información por parte del analista de Conciliación.	4. Talento humano capacitado para la entrega de información y respuesta a requerimiento por el cliente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales	1. Limitaciones para las modificaciones que las empresas pueden realizar desde la página web.
2. Herramientas de innovación que le dan facilidad al cliente.	2. Errores por parte de las empresas al momento de registrar información de sus colaboradores.
3. Desarrollo tecnológico y la innovación en productos.	3. Alta competencia en sector asegurador.
4. Existencia del mercado seguro.	4. Alto índice de cartera por parte de las empresas afiliadas.

## Anexo 3. FODA

		FACTORES INTERNOS	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1.Falta de políticas para el proceso de depuración en el área. 2.Falta de criterios unificado para los procesos y trámites realizados en el área. 3.Entrega de respuesta al cliente fuera de los tiempos establecidos. 4.Riesgo operativo en el manejo de información por parte del analista de Conciliación.	1.Constante capacitación del personal en la normatividad vigente 2.Experiencia en atención, fidelización y cobertura para los clientes. 3.Acompañamiento del asesor para capacitar la empresa en los procesos de afiliación y modificación desde su área. 4.Talento humano capacitado para la entrega de información y respuesta a requerimiento por el cliente.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	1.Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales. 2.Herramientas de innovación que le dan facilidad al cliente. 3.Desarrollo tecnológico y la innovación en productos. 4.Existencia del mercado seguro.	1.Mejoramiento e innovación en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que generen mejor experiencia al cliente. 2.Potencializar el acompañamiento en los procesos de afiliación y modificación al cliente generando fidelización y Posicionamiento de marca como administradora de Riesgos Laborales.	1.Diseñar herramientas de innovación que minimicen el riesgo operativo para garantizar la calidad en los procesos de análisis. 2.Desarrollar procesos tecnológicos que permita al cliente realizar procesos por medio de portales que agilicen el tiempo de respuesta y minimice el índice de entregas fuera de tiempos.
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	1.Limitaciones para las modificaciones que las empresas pueden realizar desde la página web. 2.Errorres por parte de las empresas al momento de registrar información de sus colaboradores. 3.Alta competencia en sector asegurador. 4.Alto índice de cartera por parte de las empresas afiliadas.	1.Fidelización y acompañamiento por parte del personal capacitado para garantizar atención dentro de los tiempos y solución a los requerimientos por parte del cliente para evitar intenciones de cambio a la competencia. 2.Hacer seguimiento por parte del personal capacitado al alto índice de cartera para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y mejorar en este indicador.	1.Generar políticas para los procesos internos del área de conciliación que permitan apoyar a las empresas en sus modificaciones, revisiones o procesos desde la página web. 2.Mejorar el acceso a las empresas a los portales de modificación y registro de información de sus trabajadores para mitigar el riesgo operativo por parte de los analistas a través de unificación de información en sus herramientas de análisis.

**Anexo 4: Matriz Plan de Mejoramiento**

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	CRITERIO	ESTADO ACTUAL DE LA HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO CON LA MEJORA	DESPLIEGUE	INDICADORES	MEJORA
ESTADO DE CUENTA	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	El estado de cuenta es un archivo en excel al cual se le debe insertar la conciliación, el SOI, se debe especificar los centros de trabajo de la empresa con su respectiva tasa e ítemo proceso que se debe hacer manualmente, cuenta con una pestaña donde de forma manual se debe copiar el número de documento, las novedades, los días cotizados, salario, código de centro de trabajo, base de pago, valor de aporte, fecha de pago, número de planilla y periodo, cuenta con una formulación básica de fórmula de excel que permite comparar lo pagado con el aporte real sin embargo, presenta un error en la diferencia y que trae valores en negativo mostrando que la empresa seguros bolívar le debe a cliente error que se debe tener en cuenta al momento de analizar la diferencia en ítemo.	Se espera que al excel se le inserte una macro que al momento de hacer ítemo traiga la información que se debe diligenciar manualmente, que se obtenga información histórica de la empresa en los centros de trabajo que permita evidenciar las bases desde el momento de la afiliación del trabajador, que la información de la variación de centros de trabajo se pueda obtener del historial y no se tiene que acceder a la página de las herramientas para verificar las modificaciones del trabajador.			Se implementa con aval del área la unificación de información en el mismo archivo denominado estado de cuenta, en el cual se predetermina la información de VCT, fechas de cobertura, cantidad en variaciones de centro de trabajo y permite alertar al analista la validación en específico de inconsistencias en diferencia en tasa, esta propuesta permitió optimizar tiempos de análisis y de respuesta al cliente.
CONCILIACIÓN	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	Muestra en un excel información de bases de datos de los empleados de la empresa escogida, datos como tipo de documento, tipo de cotización, número de documento, fecha de inicio de cobertura e ítemo fecha posterior, centro de trabajo actual, salario, valor de aporte, fecha de retiro y aplico, día de retiro, SOI, último periodo de pago, al momento de hacer esta información con el historial de pagos SOI ante la observación de la inconsistencia la cual se divide en 3 ítemo: 1- Fechas de ingresos posterior a la fecha de pago; 2- periodos pendientes de pago sin novedad de retiro; 3- retiro por pago o cotización; 4- error en documento; 5- sin pago desde inicio de vigencia.	Se espera que la herramienta muestre datos más específicos como que reconozca el retiro del trabajador y no lo trabaje como si se aplica ingreso de nuevo, que muestre los cambios de novedades que realiza el trabajador en centros de trabajo y salario, que muestre el valor exacto de ítemos el trabajador presentados pendientes de pago, que evidencie si el trabajador se encuentra activo por centros de trabajo diferentes, que solo relacione los trabajos activos que a los cuales se les aplica novedad de retiro y el sistema los tiene en cuenta que aun así el trabajador activo y no debe retiro, crear una pestaña de BÚSCA en excel que se comprueba que el tipo de documento es igual al tipo de documento con el del historial de pagos.	1. Presentar al jefe de área la propuesta para que sea escalada a las dependencias directivas. 2. Implementación de la mejora con el área de conciliación para hacer seguimiento a los cambios propuestos.	1- Mejorar los tiempos de respuesta al cliente 2- agilizar los procesos de análisis 3- mejorar el ítemo operativo	Se debe generar una actualización en el macro que permita que la información que esta establecida en los 5 ítemo de análisis generen una alerta de acuerdo con las fechas de retiro e ingreso en el mismo mes, así mismo alertas que permitan excluir de forma automática los trabajadores que fueron retirados en el mismo mes de conciliación lo que permite evaluar o conciliar trabajadores activos y con inconsistencias de verificación específica.
SOI	Apoyar al área de Conciliación de ARL de seguros bolívar	Muestra el historial de pagos de la empresa por cada trabajador desde el momento de afiliación hasta la fecha de último pago.	Se espera que la información que tiene el SOI sea utilizada en su totalidad al momento de cruzarla con la conciliación y el estado de cuenta buscando que los datos obtenidos se unifiquen y no se deba copiar y pegar entre pestañas de un archivo a otro.			Se debe crear una modificación de información del IBC y SOI que permita que la información de pagos se unifique en un solo archivo para el análisis de cartera que se utiliza para todas las etapas del proceso de conciliación para cada empresa.

**Anexo 5. Etapas de la Implementación.**

HERRAMIENTA: ESTADO DE CUENTA	
ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN	
1	Aprobación de las directivas del área
2	Aplicación de la mejora en la herramienta por parte del área de sistemas
3	Piloto de prueba con un solo trabajador
4	capacitación del personal del área
5	Implementación de la herramienta con la mejora
6	Verificación de eficiencia de la mejora en la herramienta

**Anexo 6. Entrevista herramienta mejorada**

Nombre:

Cargo:

1. ¿De acuerdo con la mejora aplicada a la herramienta del estado de cuenta, usted considera que la información del histórico y de VCT permite de manera más sencilla el análisis de información? por qué?
2. ¿Considera que el uso de herramientas externas para el análisis de información se hace necesaria con esta implementación en la herramienta?
3. ¿Desde su experiencia cree que la herramienta optimiza el tiempo de análisis para el estado de cuenta?
4. En comparación de la herramienta anterior considera que se evidencia un cambio positivo o negativo.?
5. ¿Teniendo en cuenta esta implementación y bajo su experiencia con ella considera usted que se puede mejorar en las demás herramientas que utiliza a diario para su labor?

