



**Diagnóstico y propuestas de mejora para el proceso de Radicación de Incapacidades en
Almacenes Flamingo**

Melissa Múnera Pulgarín

Ingeniera Industrial

Asesor

Luis Fernando Córdoba Henao, Magíster en Antropología

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín
2022

Cita

(Múnera Pulgarín, 2022)

Referencia

Múnera Pulgarín, M (2022). *Diagnóstico y propuestas de mejora para el proceso de Radicación de Incapacidades en Almacenes Flamingo*, [Semestre de Industria]. Universidad de Antioquia, Medellín.

Estilo APA 7 (2020)



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Jesús Francisco Vargas Bonilla

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme ayudado en cada paso de mi camino, por haberme permitido llegar hasta este momento, por darme luz y sabiduría en la toma de mis decisiones y por poner en mi camino a personas maravillosas que han hecho parte de mi vida ayudándome a ser quien soy ahora. Agradezco a mi familia quienes incondicionalmente me han apoyado y guiado en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida. A mis padres y hermana quienes con sacrificio y amor me permitieron luchar por mis sueños para llegar a ser la profesional que sueño, mi hijo Thiago que ha sido mi mayor motivación para ser mejor cada día y llegar a ser el día de mañana un ejemplo para él.

Mis agradecimientos a la Universidad de Antioquia, mi alma mater, mi segunda casa, que me regaló los mejores años de mi vida hasta ahora, profesores excepcionales en su ser y saber, amigos incondicionales y un sinnúmero de experiencias que estarán siempre en mi corazón y que me hacen sentir orgullosa de pertenecer a la mejor universidad del país.

Igualmente agradezco a mi asesor, el profesor Luis Fernando Córdoba, a quien tuve la fortuna de conocer durante mi camino en la universidad, además de ser un excelente profesional es una persona que se preocupa por el bienestar de sus estudiantes y de cada una de las personas que están cerca de él. Al profesor Luis Fernando le debo mucho, su apoyo desde que comencé con este sueño de ser Ingeniera Industrial ha sido absoluto y más que un profesor para mí es un mentor y un amigo y espero que Dios le permita seguir siendo la guía de muchos más estudiantes que como yo desean llegar a ser un día una persona íntegra como él.

Finalmente, agradezco a la empresa Almacenes Flamingo por darme la oportunidad de realizar mi primer acercamiento al mundo laboral con mi práctica académica, en donde logré desarrollar e implementar los conocimientos adquiridos en la Universidad. Agradezco a todas las personas de esta empresa que tuve el placer de conocer, especialmente a Marta Inés Arenas, mi jefe, quien siempre tuvo la mejor disposición y confió en mí para desarrollar este proyecto y a la señora Margarita María Arias, Analista de Nómina, quien fue un apoyo incondicional en todo mi proceso y de la que aprendí muchas cosas en lo profesional y persona.

Tabla de contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1 Objetivos	15
1.1 Objetivo general	15
1.2 Objetivos específicos	15
2 Marco teórico	16
2.1 Enfermedad o accidente de origen común	16
2.2 Enfermedad o accidente de origen laboral	17
2.3 Licencia de maternidad	17
2.4 Licencia de paternidad	17
2.5 Radicación de incapacidades	18
3 Metodología	19
3.1 Primera etapa: Diagnóstico inicial del proceso de Radicación de Incapacidades	19
3.2 Segunda etapa: Limpieza y acondicionamiento de la base de datos existente	19
3.3 Tercera etapa: Análisis de la base de datos existente	20
3.4 Cuarta etapa: Planteamiento de alternativas de mejora en el proceso	20
4 Resultados	21
4.1 Diagnóstico inicial del proceso de radicación de Incapacidades	22
4.2 Resultados del análisis final de la base de datos	23
5 Análisis	25
5.1 Análisis del proceso inicial	25
5.2 Análisis de la base de datos inicial	26
5.3 Análisis de la base de datos final	28

5.4 Lecciones aprendidas	33
6 Conclusiones	34
7 Recomendaciones	35
Referencias	36

Lista de tablas

Tabla 1: Diagnóstico inicial del proceso de Radicación de Incapacidades en Almacenes Flamingo. Fuente: Elaboración propia.....	27
Tabla 2: Incapacidades que generan recobro con respecto a las pagadas en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia.....	30
Tabla 3: Entidades que adeudan pagos por concepto de incapacidades a Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia.....	33

Lista de figuras

Figura 1: Fases del proyecto. Fuente: Elaboración propia.....	19
Figura 2: Diagrama de flujo del proceso inicial de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo. Fuente: Elaboración propia.	22
Figura 3: Diagrama de flujo del proceso actual de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo. Fuente: Elaboración propia.	24

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Categorías de las incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia	28
Gráfico 2: Cantidad de incapacidades ingresadas por mes en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia	29
Gráfico 3: Recobro de incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia	30
Gráfico 4: Incapacidades que generan recobro con respecto a las pagadas en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia	31
Gráfico 5: Reintegros por mes por concepto de incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. Fuente: Elaboración propia	32

Siglas, acrónimos y abreviaturas

ARL Administradoras de Riesgos Laborales

EPS Entidad Promotora de Salud

Resumen

Almacenes Flamingo es una empresa colombiana de retail financiero, con presencia en 40 municipios del país, que se ha propuesto brindar mayores oportunidades de acceso al consumo a través de su crédito a las familias colombianas, principalmente de estratos uno, dos y tres, con diferentes productos financieros y ofreciéndoles facilidades de pago.

En Flamingo la gestión de las incapacidades es un proceso muy importante por los altos volúmenes de este tipo de ausentismo dentro de la empresa ya que, al contar con más de 2000 colaboradores directos, el no realizarlo de forma ordenada y dentro de los tiempos establecidos puede ocasionar que las EPS y ARL no hagan la devolución del dinero que por ley están obligados a hacer a las organizaciones que tienen a sus empleados cotizando en ellas lo que se traduce en pérdida de dinero para la empresa.

De igual forma, uno de los principales problemas dentro del proceso es que en el momento la empresa no cuenta con un seguimiento de la gestión del cobro de las incapacidades y aunque se tiene mucha información sobre él, nunca ha sido analizada para identificar su estado real y las posibles mejoras que se pueden implementar para que se haga de una forma más organizada y eficiente.

De todo esto surge la necesidad, no solo de identificar el estado real de la gestión de incapacidades en Almacenes Flamingo a través de un análisis de la base de datos existente en Excel con la herramienta de Tablas Dinámicas y el cruce de información pertinente de reintegro de dineros provenientes del concepto de “Prestaciones económicas por incapacidades” con el área de Contabilidad todo esto con el objetivo de buscar alternativas de mejora, si no también documentar y estandarizar la forma en la que se realiza este proceso para disminuir tiempos de ejecución y aumentar su eficiencia. Adicionalmente se busca dejar claridad acerca de la normatividad que rige la gestión de incapacidades en las empresas del país debido a que es muy importante que la persona que realiza este proceso tenga una buena capacitación acerca del tema con el fin de disminuir errores por falta de conocimiento.

Palabras clave: EPS, ARL, radicación de incapacidades, diagnóstico, alternativas de mejora, reconocimiento económico.

Abstract

Almacenes Flamingo is a Colombian financial retail company, with a presence in 40 municipalities in the country, which has proposed to provide greater opportunities for access to consumption through its credit to Colombian families, mainly from strata one, two and three, with different financial products and offering payment facilities.

In Flamingo, the management of disabilities is a very important process due to the high volumes of this type of absenteeism within the company, since having more than 2,000 direct collaborators, not carrying it out in an orderly manner and within the established times can cause the EPS and ARL do not make the return of the money that by law they are obliged to make to the organizations that have their employees contributing to them, which translates into a loss of money for the company.

Similarly, one of the main problems within the process is that, at the moment, the company does not have a monitoring of disability collection management and although there is a lot of information about it, it has never been analyzed to identify its status. real and the possible improvements that can be implemented so that it is done in a more organized and efficient way.

From all this arises the need not only to identify the real status of the management of disabilities in Almacenes Flamingo through an analysis of the existing database in Excel with the Dynamic Tables tool and the crossing of relevant information on reimbursement of money coming from the concept of "Economic benefits for disabilities" with the Finance area, all this with the aim of looking for improvement alternatives, but also documenting and standardizing the way in which this process is carried out to reduce execution times and increase its efficiency. Additionally, it seeks to make clear about the regulations that govern the management of disabilities in companies in the country because it is very important that the person who carries out this process has good training on the subject in order to reduce errors due to lack of knowledge.

Keywords: EPS, ARL, filing of disabilities, diagnosis, alternatives for improvement, economic recognition.

Introducción

Almacenes Flamingo es una cadena de tiendas por departamento fundada en 1949 en Medellín por dos hermanos, abriendo sus puertas al público como distribuidores de productos Everfit. Flamingo cuenta con varias sedes a nivel nacional en: Antioquia, el Eje Cafetero, Bogotá, Soacha, Ibagué, Sincelejo, Villavicencio y Montería que se caracteriza por su concepto innovador y cercano, que asegura comodidad, funcionalidad y satisfacción para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra memorable y mejorar su calidad de vida.

Almacenes Flamingo está conformado por 7 gerencias (Gestión Humana, Finanzas y Crédito, Electro y Bazar, Vestuario y Hogar, Operaciones y Experiencia al Cliente, Logística - Tecnología y Procesos, Comercial). En la Gerencia de Gestión Humana, se encuentra el área de Compensación y Calidad de Vida la cual tiene, entre otros, el proceso de nómina, vital para la compañía debido a que en este se manejan todas las novedades que los colaboradores puedan presentar durante la prestación de su servicio a la empresa. Dentro de estas novedades se encuentra el subproceso de Radicación de Incapacidades, el cual es el encargado de actualizar en la base de datos de la compañía los ausentismos de los colaboradores por algún tipo de problema médico, aquí se reciben incapacidades médicas de todas las tiendas del país; los motivos más comunes por las cuales se presentan son por enfermedad general, licencias de maternidad, licencias de paternidad y accidentes de trabajo. Para realizar el proceso de radicación de las incapacidades se deben tener conocimientos de los lineamientos de cada una de las EPS para otorgar el reconocimiento económico a las empresas, así como conocimiento de las leyes que regulan dicho proceso. El trámite para el reconocimiento es un acto administrativo en el cual el empleador debe radicar en las respectivas EPS las incapacidades que sus empleados le presenten en papelería oficial, buscando el reconocimiento económico. (Almacenes Flamingo, s.f.)

Cuando una incapacidad es generada a un colaborador por su EPS o por la ARL al sufrir un accidente de trabajo, este debe enviarla o entregarla a la persona correspondiente lo antes posible con el fin de hacerla llegar al área de nómina para su ingreso al sistema como justificación de dicho ausentismo. Para la empresa es muy importante que los documentos que soportan la ausencia del colaborador lleguen en los primeros días luego de ser expedida por la entidad correspondiente, debido a que la incapacidad debe ser ingresada al sistema de la empresa (KACTUS) para

posteriormente ser gestionada ante las EPS o ARL si es el caso. Para realizar una correcta gestión de las incapacidades en la empresa se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los dos primeros días de la incapacidad por enfermedad común los paga el empleador.
- A partir del día 3 de incapacidad por enfermedad común la EPS debe pagar el 66.67% del salario que cotizó en el último mes, y aunque el empleador no está en obligación de pagarle el 33, 33% restante del salario al colaborador, en Flamingo si se hace, es por esto que un trabajador de la empresa siempre recibe el 100% de su salario así este incapacitado más de 2 días.
- Las incapacidades por accidente laboral son pagadas desde el primer día por la ARL.
- Las licencias de paternidad y maternidad son pagadas desde el primer día por la EPS.
- Sí al realizar el cálculo en la EPS o ARL el valor que se debe pagar por la incapacidad al colaborador, este da como resultado una cifra inferior al SMMLV, la compensación tiene que ser igual al 100% del SMMLV.
- Si el salario es variable, se toma el promedio de lo devengado en el año anterior a la fecha en la que empezó la incapacidad, o en todo el tiempo de servicios si no alcanzare a un (1) año.

Almacenes Flamingo se ha visto en la necesidad de controlar el proceso de Radicación de incapacidades debido a que, si no se hace una buena gestión ante las empresas promotoras de salud (EPS) para solicitar el reconocimiento económico que por ley están obligadas a hacer, el dinero que se espera recuperar por los ausentismos de los colaboradores se puede perder y esto se traduce directamente en aumento de los gastos del personal y en pérdidas económicas.

El proceso de Radicación de Incapacidades actualmente en Almacenes Flamingo se maneja desde una base de datos interna del área en la cual se almacena la información más importante de cada una de las incapacidades de los colaboradores, tanto las que generan reconocimiento económico, como las que no; sin embargo, nunca se ha hecho un análisis de la información allí registrada y por ello no se tiene conocimiento del estado actual del proceso en la empresa.

Por esto, en el desarrollo del proyecto se pretende realizar un diagnóstico inicial de la base de datos de Incapacidades en la cual se identifique la presencia de información no relevante o por el contrario datos que no se están teniendo en cuenta al momento de registrarla que son vitales para controlar el proceso, luego realizar un análisis de la información que se tiene del año 2021 para identificar el estado actual del proceso de radicación de incapacidades para poder generar propuesta de mejora.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Identificar oportunidades de mejora en el proceso "Radicación de Incapacidades" mediante la documentación y el análisis de su operación para mitigar los errores que la están afectando y hacer propuestas para aumentar su eficiencia

1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso actual de radicación de incapacidades a través del análisis de la información disponible para tomarlo como punto de partida en el mejoramiento del proceso teniendo en cuenta la normatividad existente.
- Desarrollar un proceso de reorganización y limpieza de la base de datos a través de herramientas y conocimientos de la Ingeniería Industrial con el fin de identificar información faltante o no adecuada según las necesidades de la organización.
- Realizar un análisis de la base de datos interna para el control de las incapacidades a través de herramientas y conocimientos de la Ingeniería Industrial para identificar información relevante sobre el proceso.
- Plantear alternativas de mejora en el proceso de radicación de incapacidades mediante el análisis de la información encontrada para mejorarlo y aumentar la eficiencia de este proceso.

2 Marco teórico

Para el sistema de salud en Colombia una incapacidad médica es el reconocimiento y pago de una prestación económica que hacen Empresas Promotoras de Salud a sus afiliados cotizantes, por todo el tiempo que estén inhabilitados física o mentalmente para desempeñar su profesión u oficio habitual por causa de origen común. (MinTrabajo, 2020).

El reconocimiento de las incapacidades puede presentarse por enfermedad de origen común o laboral, licencias de maternidad o paternidad. Este reconocimiento es definido como una prestación de tipo económico que hacen las EPS o ARL a sus afiliados cotizantes no pensionados, por todo el tiempo en que estén inhabilitados física o mentalmente para desempeñar su profesión. (Activo Legal, 2018).

2.1 Enfermedad o accidente de origen común

Una Incapacidad de origen común se define como el estado de inhabilidad física o mental temporal o definitiva que presenta una persona y que le impide realizar su rutina diaria de manera normal. (Ministerio de salud colombiano, 2016).

El auxilio por incapacidad es el reconocimiento de la prestación económica y pago de la misma que hacen las EPS a sus afiliados cotizantes a partir del día 3 de la incapacidad.

Dependiendo del tiempo de duración de la incapacidad se define quien es el responsable de asumir su reconocimiento económico, así, entre el día 1 y 2 de inicio de la incapacidad está a cargo del empleador (Decreto 2943 de 2013), entre el día 3 hasta el día 180 la ley dice que la EPS en la que se encuentre el empleado está a cargo de pagar el 66.67% del salario devengado mensualmente, entre el día 181 y el día 540 el pago de la incapacidad estará a cargo del fondo de pensión (Ley 962 de 2005), finalmente a partir del día 541 vuelve nuevamente a estar a cargo de la EPS en la que esté afiliado el colaborador y corresponde al 50% del salario devengado mensualmente sin que sea menor a un salario mínimo mensual legal vigente (Ley 1753 de 2015) (Vivas, 2020).

2.2 Enfermedad o accidente de origen laboral

La Corte Constitucional también se pronunció sobre el tema y concluyó que la incapacidad laboral garantiza el derecho a la vida digna, a la salud y al mínimo vital durante el tiempo en que el trabajador no se encuentra en la posibilidad de desarrollar sus labores, pues permite que este reciba el ingreso necesario para satisfacer sus necesidades básicas. (Vivas, 2020)

2.3 Licencia de maternidad

La licencia de maternidad es el descanso remunerado que se concede a la trabajadora con posterioridad al parto. Durante este período no podrá ser despedida sin la previa autorización del Ministerio del Trabajo. Esta licencia empieza a causarse aproximadamente dos (2) semanas antes de la fecha probable de parto y, de acuerdo con la Ley 1822 de 2017, en términos generales, tiene una duración de dieciocho (18) semanas calendario. En los casos en los que el bebé nazca antes del término médicamente establecido como la fecha probable de parto, el tiempo de dicha licencia aumenta teniendo en cuenta la diferencia entre la fecha gestacional y el nacimiento a término, período que será sumado a las dieciocho (18) semanas que normalmente se causan con ocasión del parto. Estas cifras y disposiciones se mantienen para el año 2022. (Actualícese, 2021)

2.4 Licencia de paternidad

Inicialmente la ley en Colombia contemplaba que el padre tenía derecho a 8 días hábiles de licencia remunerada. Sin embargo, con la Ley 2114 del 2021, se amplía la licencia de paternidad a 2 semanas, lo que quiere decir que al ser fecha calendario, se incluyen los domingos y festivos.

Esta licencia es otorgada al padre de hijos nacidos del cónyuge o de la compañera permanente, así como para el padre adoptante. Cabe destacar que, el padre deberá presentar el Registro Civil de Nacimiento a la EPS dentro de los 30 días siguientes al nacimiento del menor para el respectivo otorgamiento y será reconocida proporcionalmente a las semanas cotizadas por el padre durante el periodo de gestación. (Actualícese, 2021).

El Ministerio del Trabajo tiene otro concepto que se muestra a continuación:

“No es Salario lo primero que se debe mencionar, para mayor claridad de la consultante, es que cuando un trabajador se encuentra incapacitado, bien sea por la EPS o la ARL, según sea el caso dependiendo de la naturaleza y el origen del problema de salud que origina la incapacidad, en este

caso al trabajador no se le pagará salario como tal, sino que lo que se le reconoce al trabajador incapacitado es el pago de un auxilio económico que como se reitera no tiene la connotación de salario,” (Vivas, 2020).

Cada una de las EPS define los tiempos en los cuales se deben hacer los procesos de solicitud de reconocimiento de las incapacidades laborales para que puedan ser analizados los casos, sin embargo, el decreto 780 de 2016 establece que estas entidades una vez el empleador haga la solicitud tienen 15 días hábiles de plazo para autorizarlas y luego tienen 5 días hábiles para pagarlas. (Ministerio de trabajo colombiano, 2020)

2.5 Radicación de incapacidades

Para las incapacidades por enfermedad general y licencias de maternidad o paternidad, el trámite para el reconocimiento está a cargo del Sistema General de Seguridad Social en Salud y deberá ser adelantado siempre de manera directa por el empleador ante las entidades promotoras de salud, EPS. En consecuencia, en ningún caso puede ser trasladado al afiliado el trámite para la obtención de dicho reconocimiento. Para efectos laborales, será obligación de los afiliados informar al empleador sobre la expedición de una incapacidad o licencia. (Activo Legal, 2018).

El trámite para el reconocimiento económico se refiere a un acto administrativo, es decir que el empleador debe radicar en las respectivas EPS las incapacidades que sus empleados le presenten en papelería oficial. (Función Pública, 2012). La gestión documental en este tipo de procesos es primordial ya que es un “conjunto de actividades administrativas y técnicas de planificación, manejo y organización de la documentación hecha y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación” (Función Pública, 2019).

3 Metodología

La metodología utilizada para la formulación de indicadores de gestión y propuesta de mejora se dio a través de los siguientes pasos: (ver *Figura 1*).

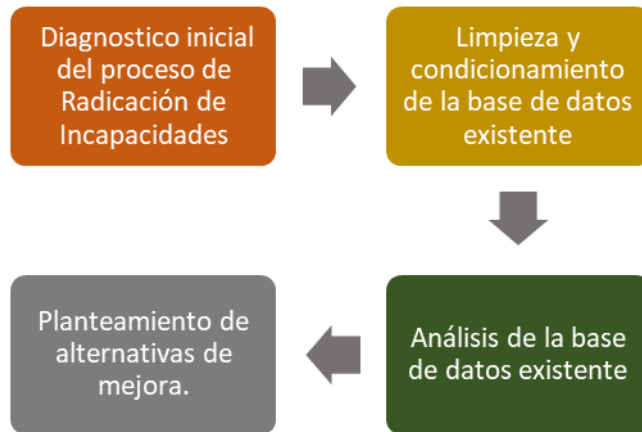


Figura 1: Fases del proyecto. Fuente: Elaboración propia

3.1 Primera etapa: Diagnóstico inicial del proceso de Radicación de Incapacidades

Para comenzar, se tuvo capacitación de la practicante que estaba en ese momento con el fin de entender como era el funcionamiento actual del proceso de radicación de incapacidades, se hizo la documentación, se revisó la base de datos entendiendo la lógica del ingreso de la información, se identificaron los factores claves que en el momento se tenían para la radicación en cada una de las EPS, como lo eran: Fecha inicial de la incapacidad, duración (en días) de la incapacidad, diagnóstico, EPS, incapacidades pendientes de radicar, identificación y nombre del colaborador, fecha de ingreso al sistema interno de Flamingo y fecha de radicación en la EPS correspondiente.

En esta etapa se logró determinar que no se había llegado a hacer hasta ese momento un análisis de la base de datos en la cual se tenía la información de todas las incapacidades de los colaboradores que se habían ingresado en el año 2021, por lo tanto, no se conocía el estado actual del proceso ni la cantidad de reintegros reales por parte de las EPS y ARL SURA para ese año. Esta etapa tomó aproximadamente 4 semanas

3.2 Segunda etapa: Limpieza y acondicionamiento de la base de datos existente

Para esta etapa se debió hacer algunos ajustes antes de comenzar con el análisis de la base de datos:

- Se hizo una limpieza de la base de datos debido a que tenía información repetida o errónea en algunos casos.
- Se agregaron datos necesarios que iban a permitir una mejor visualización de la información existente, como lo fue:

- Fecha en las que las EPS realizan el pago a la empresa.
- Categorizar las incapacidades en: 1 A 2 DÍAS (las que son iniciales y que al no superar los 2 días de incapacidad corren por parte del empleador), 3 O MÁS DÍAS (son aquellas incapacidades que pueden ser iniciales o prorrogas pero que deben ser mayores a 2 días y por lo tanto la Eps debe reconocer el 66,66% a partir del día 3), LICENCIAS (se tuvieron en cuenta las licencias de maternidad y paternidad que la EPS deben reintegrar en un 100% a partir del primer día) y CASO MAYOR A 180 DÍAS (son aquellos casos de colaboradores que tienen más de 180 días incapacitados por el mismo diagnóstico y de forma ininterrumpida y por ello el pago de estas se hace directamente al colaborador por parte de la EPS, es decir, la empresa no recibe reintegro por concepto de estas incapacidades).
- Para tener mayor claridad sobre el estado de las incapacidades se agregó una columna llamada “estado general” con las siguientes opciones: Pagada, Negada, Sin Radicar, Menos de 4 semanas de cotización, entre otras.
- Se añadieron varias columnas con el salario mensual y salario día para determinar la proyección de NO reintegro (para incapacidades entre 1 y 2 días, y para las que son mayores o iguales a 3 días en donde los primeros 2 días corren por cuenta del empleador y a partir del tercero es pagado por la EPS) y la proyección de reintegro por parte de las EPS de las incapacidades que sí generan recobro.
- Se logró determinar que no se tenía información real del estado de reintegros por parte de las EPS y ARL para el año 2021 en la base de datos de control interno de la empresa y por ello se debió hacer una revisión total de cada uno de los datos que se tenían hasta ese momento comparándolos con la información que se tenía desde el área de contabilidad y de cada una de las entidades promotoras de salud y de riesgos laborales.
- Esta etapa tomó aproximadamente 6 semanas.

3.3 Tercera etapa: Análisis de la base de datos existente

Luego de tener una base de datos más organizada y con información más clara, se comenzó con su análisis para determinar el estado actual del proceso de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo, teniendo en cuenta parámetros como, total de días de incapacidad, total de incapacidades, total de incapacidades que generan recobro, total de incapacidades que no generan recobro, entre otros, todos estos datos para el año 2021. Esta etapa tomó aproximadamente 6 semanas.

3.4 Cuarta etapa: Planteamiento de alternativas de mejora en el proceso

Para esta etapa se tuvo en cuenta toda la información recopilada en los meses anteriores y el entendimiento más detallado de todo el proceso de radicación de incapacidades en la empresa para el desarrollo de alternativas que hicieran el proceso más ágil y se tuviese un mayor control sobre él.

Posteriormente, se realizó un informe con la proyección de los gastos de las incapacidades por parte de Almacenes Flamingo y de los recobros a las EPS y ARL para el año 2022 que fue

presentado a la Gerencia de Gestión Humana con el fin de incluirlo en el informe de presupuesto general de la empresa para ese año.

Por último, se documentó el nuevo proceso y se hizo la entrega del informe final sobre el estado de las incapacidades para el año 2021 a los interesados.

Esta etapa tomó 4 semanas.

4 Resultados

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio de este trabajo, que consistió en diagnosticar el proceso de Radicación de Incapacidades en Almacenes Flamingo para determinar el estado en el cual se encontraba, analizar la información existente y plantear indicadores del proceso que permitieran hacer propuestas de mejora de este, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 Diagnóstico inicial del proceso de radicación de Incapacidades

Con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora, se realizó un diagnóstico del proceso inicial de radicación de incapacidades y, a partir de este, se obtuvieron los resultados mostrados a continuación:

- **Diagrama de flujo:** Para el desarrollo de este diagrama se utilizó la información suministrada por la practicante que había en el momento realizando este trabajo, esto debido a que no se encontraba documentado por parte de la empresa el cómo se debía realizar el proceso (ver **Figura 2**).

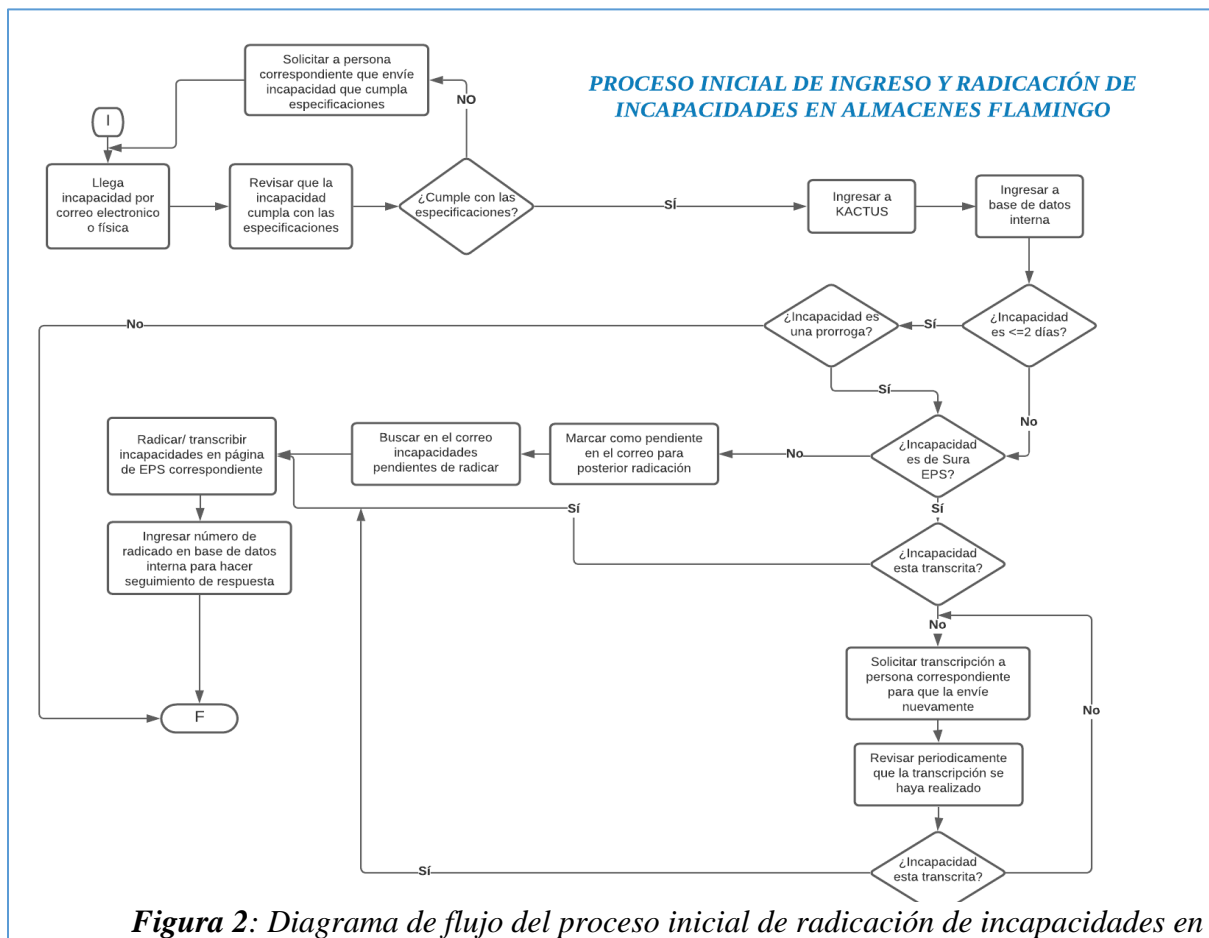


Figura 2: Diagrama de flujo del proceso inicial de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo. **Fuente:** Elaboración propia.

- **Principales hallazgos**

- En la base de datos interna para el manejo de las incapacidades de la empresa, datos como fecha de inicio de la incapacidad, número de identificación único de la incapacidad o Nombre de la EPS, no estaban completos en algunos casos lo que dificultaba el control de la información.
- El proceso de radicación era muy lento por el hecho de tener que buscar nuevamente en el correo las incapacidades que ya habían sido ingresadas en KACTUS (Recuérdale al lector lo que es), debido a que en algunos casos al no estar marcado correctamente en el asunto del mensaje con el nombre o cédula del colaborador su búsqueda se complicaba.
- Del archivo de Excel donde estaba toda la información de las incapacidades del año 2021 nunca se había hecho un informe o análisis por lo cual se desconocía completamente el estado del proceso.
- Solo se contaba con base de datos en Excel para el año 2021.
- Una incapacidad solo podía ser ingresadas a KACTUS si el colaborador no presentaba ningún otro ausentismo para fecha (vacaciones, permisos no remunerados, permisos remunerados, licencias por luto, entre otros), pero siempre debía ser ingresada en la base de datos de Excel independientemente de si debía ser radicada o no.

- **Preparación de la base de datos:** para poder realizar el proceso de análisis de la base de datos, ésta debió ser depurada para eliminar información repetida o errónea, además de agregar nuevas columnas que permitieran calcular la proyección de reintegro de las incapacidades y categorizar de una forma más clara los tipos de incapacidades.

4.2 Resultados del análisis final de la base de datos

Para realizar el informe final del estado de las incapacidades en Almacenes Flamingo para el año 2021 se tuvo en cuenta todos los datos recopilados de enero a diciembre de ese año, en los que se incluyeron los informes del área de Contabilidad sobre el dinero que ingresó a la empresa por concepto de incapacidades, así como una verificación en cada una de las páginas web de las EPS y ARL confirmando que los valores coincidían.

El proceso de transcripción y radicación de incapacidades fue modificado con el fin de hacerlo más ágil y sencillo, además de esto, fue documentado para lograr su estandarización (ver **Figura 3**)

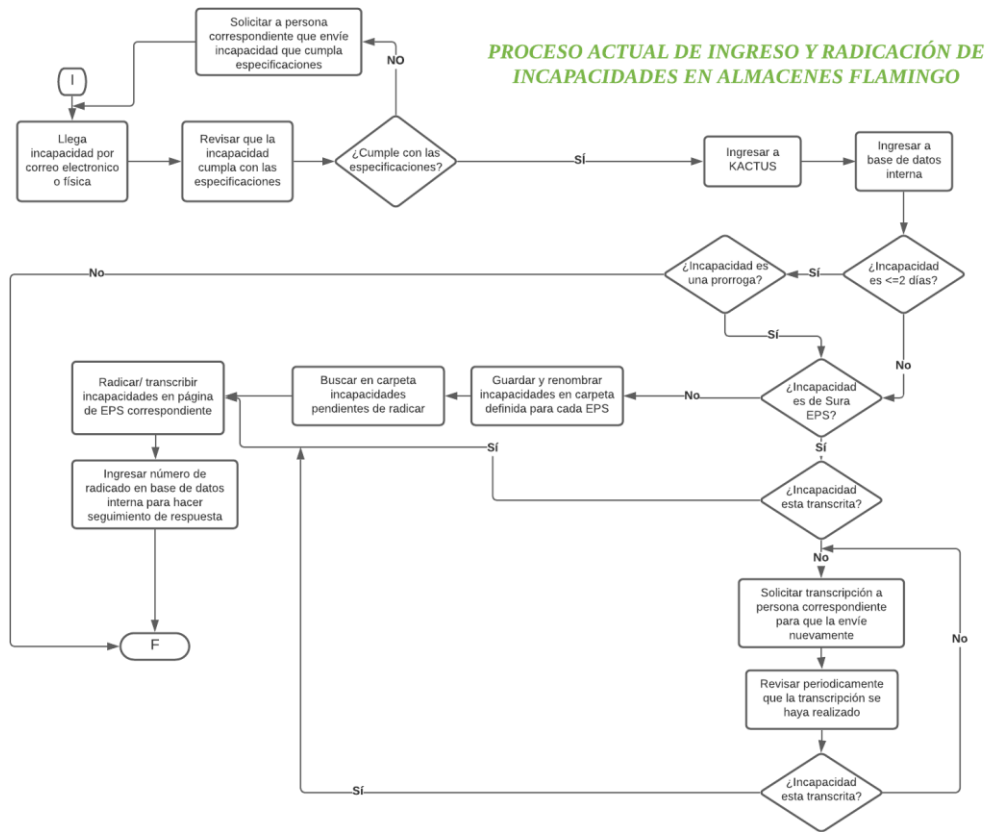


Figura 3: Diagrama de flujo del proceso actual de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo. **Fuente:** Elaboración propia.

5 Análisis

La etapa de análisis que se llevó a cabo puede describirse en los pasos que se relacionan a continuación:

5.1 Análisis del proceso inicial

Con ayuda de la documentación del proceso inicial se pudo identificar lo siguiente:

- El ingreso de las incapacidades al sistema interno de Flamingo (KACTUS) y a la base de datos interna se hace los primeros días de cada quincena. En los últimos días de la quincena se cierra el ingreso de las incapacidades a KACTUS para poder realizar el proceso de liquidar la nómina y es allí donde se procede a solicitar el reconocimiento económico de las incapacidades que generan recobro a cada una de las entidades correspondientes.
- Todas las incapacidades eran guardadas en una carpeta dentro del correo llamada “Incapacidades”, las incapacidades que no se debían radicar se marcaban como “listas” y de las que se debía solicitar reconocimiento económico se marcaban como “Pendientes”.
- La persona que se encarga de enviar la incapacidad del colaborador a la empresa (el mismo colaborador, Auxiliares Administrativas, jefes directos, etc.) en ocasiones no marcan el asunto del correo con el nombre de la persona lo que dificultaba poderla encontrar rápidamente cuando se realizaba el proceso de solicitar el reconocimiento económico a las EPS y ARL de las incapacidades que llegaban iniciales mayores a dos días o las prórrogas.
- El proceso de radicación de las incapacidades se demoraba entre 2 y 3 días, no por el volumen de estas, si no por la dificultad de encontrar los soportes que se debían adjuntar a las EPS y ARL para solicitar el reconocimiento económico debido a que sin este no se podía realizar.
- Se presentaba un gran desconocimiento de la normatividad que rige el proceso de solicitar el reintegro económico de las incapacidades a las EPS y ARL, es decir no se tenían claros los derechos ni deberes del empleador.

- Con datos suministrados por la empresa, cerca del 80% de los colaboradores están afiliados a EPS SURA lo que se traduce en que es la entidad de la cual llega el mayor volumen de incapacidades.
- Las incapacidades provenientes de EPS SURA que ya estuviesen transcritas se radicaban inmediatamente (si es el caso) luego de ser ingresadas en KACTUS, lo que deja un número más pequeño de incapacidades a radicar que llegan de otras EPS luego de que se cierra el sistema interno “KACTUS”.
- Todas las incapacidades que llegan a la empresa se deben gestionar por el Practicante, es decir, es la persona encargada de realizar la transcripción y radicación (de ser necesario) de cada una de ellas, exceptuando las incapacidades de EPS Sura, en la cual los colaboradores son los encargados de realizar la transcripción ante la entidad y enviarla nuevamente a la empresa para su posterior radicación.
- Dentro de la base de datos interna de manejo y control de las incapacidades, cada una de ellas se identificaba con un número único llamado “No. RADICADO/INCAPACIDAD TRANSCRITA” con el cual se podía hacer el seguimiento de aquellas incapacidades que debían ser Radicadas y por ende se solicitaba el reconocimiento económico a las EPS o ARL. Todas las incapacidades que se debían Radicar se etiquetaban como “PENDIENTE RADICAR” independientemente de si ya se encontraban transcritas o no, lo cual generaba confusión a la hora de solicitar la transcripción a los colaboradores procedentes de EPS Sura.

5.2 Análisis de la base de datos inicial

En esta etapa se hizo un análisis de la información de las incapacidades presentadas por los colaboradores de Almacenes Flamingo en el año 2021 de enero a diciembre con el fin de identificar el estado del proceso.

- **Diagnóstico inicial:** el primer diagnóstico fue realizado en el mes de agosto, en el cual se evidencio lo siguiente:
 - De las incapacidades que generaban recobro a las EPS y ARL, 117 incapacidades estaban sin radicar ante las EPS correspondientes, 1 tenía novedad (auditoría interna de la eps para verificar que la eps no fuese un

accidente laboral), 788 pagadas, 270 pendientes de respuesta por parte de la entidad (ver *Tabla 1*).

Concepto General	Estado General
NEGADA	131
NOVEDAD	1
PAGADA	788
PENDIENTE RESPUESTA	270
SIN RADICAR	117
Total general	1307

Tabla 1: Diagnóstico inicial del proceso de Radicación de Incapacidades en Almacenes Flamingo. Fuente: Elaboración propia

- Se desconocía totalmente los tiempos de cada una de las EPS y ARL para realizar el proceso de transcripción y radicación de incapacidades.
- Las incapacidades que estaban sin radicar eran desde el mes de enero de 2021.
- Al realizar una proyección del valor que debía ser reintegrado por parte de las EPS y ARL, que para esa fecha no había sido gestionado, ascendía a \$51.884.345.
- Los soportes de los meses entre enero y junio de las incapacidades que estaban sin radicar no aparecían, por lo que se dificultaba mucho gestionarlas debido a que sin estos documentos las EPS y ARL no permiten realizar el proceso.
- En el caso de EPS Sura, las incapacidades que estaban sin radicar no estaban transcritas y como se mencionó anteriormente, este es un proceso que debe realizar el propio colaborador por ello se intentó un acercamiento con el fin de solicitar que lo hicieran, pero en algunos casos no fue posible debido a que en esta EPS se tiene un periodo de máximo 150 días para gestionar la transcripción de las incapacidades y este plazo ya había acabado, en otros casos el colaborador ya no laboraba para la empresa y el contacto no era posible con ellos y los que aún estaban en la compañía afirmaban que para la fecha no tenían la historia clínica ni la incapacidad sin transcribir dada en el momento del suceso y por ello no sabían si podían realizar el proceso de transcripción.

Con la información recopilada en este diagnóstico inicial se empezó a identificar cada una de las incapacidades que no estaban transcritas o radicadas y se inició con el proceso correspondiente en cada EPS o ARL para solicitar el reconocimiento económico para la empresa.

5.3 Análisis de la base de datos final

Con la implementación del nuevo proceso en el cual se cambió la forma de guardar los documentos se logró reducir el tiempo de radicación de 3 días a tan solo medio día, esto gracias a que los soportes de las incapacidades se encontraban debidamente nombrados y guardados en carpetas diferenciadas por EPS y ARL lo que facilita realizar el proceso.

Con ayuda de la categorización se identificó como se distribuyen los diferentes tipos de incapacidades en la empresa (ver **Gráfico 1**).

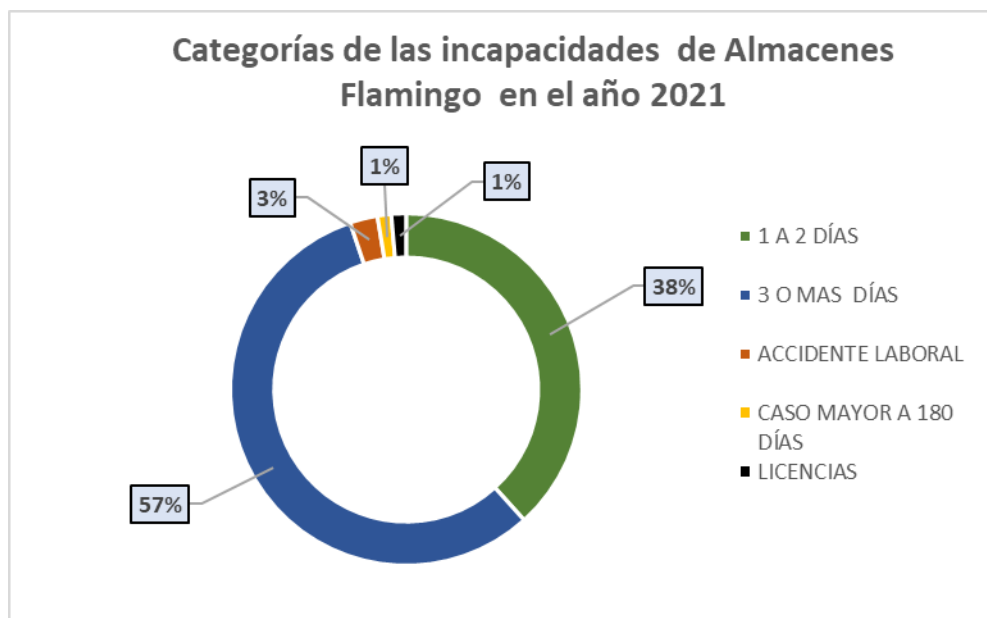


Gráfico 1: Categorías de las incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Del **Gráfico 1** se logró identificar que el 61% de las incapacidades en Almacenes Flamingo generan recobro y por lo tanto deben ser gestionadas para solicitar el reintegro del dinero a las EPS y ARL, lo que se traduce en una cantidad de dinero muy importante a recuperar por parte de la empresa y por ello es vital la buena gestión de las incapacidades.

Al analizar el número de incapacidades por mes, se encontró que en promedio son ingresadas al sistema de la empresa 300 incapacidades, lo que es un alto volumen de ausentismo de los colaboradores por este concepto (ver **Gráfico 2**), además se puede observar una posible estacionalidad en el aumento de las incapacidades en los meses en los que se presentan vacaciones o semanas de receso, como lo es en marzo, junio y octubre, sin embargo, se recomienda hacer un



análisis a profundidad de este tema comparando los datos con años anteriores como 2019 y 2020 para determinar si este es un comportamiento que se repite en esos periodos y poder entrar a tomar decisiones desde el área de Salud Ocupacional que es la encargada de examinar este tipo de ausentismos.

Gráfico 2: Cantidad de incapacidades ingresadas por mes en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Las incapacidades que generan recobro para la empresa presentaron una disminución con respecto a las que no generan recobro antes las EPS para el año 2021 (ver **Grafica 3**), esto se puede deber a que la mayoría de las incapacidades que se generan son de 1 o 2 días y por lo tanto corren por cuenta del empleador. Se recomienda realizar un análisis del porqué del aumento de estos ausentismos al área de Salud Ocupacional con el fin de identificar factores que favorecen este tipo de incapacidades entre los colaboradores.

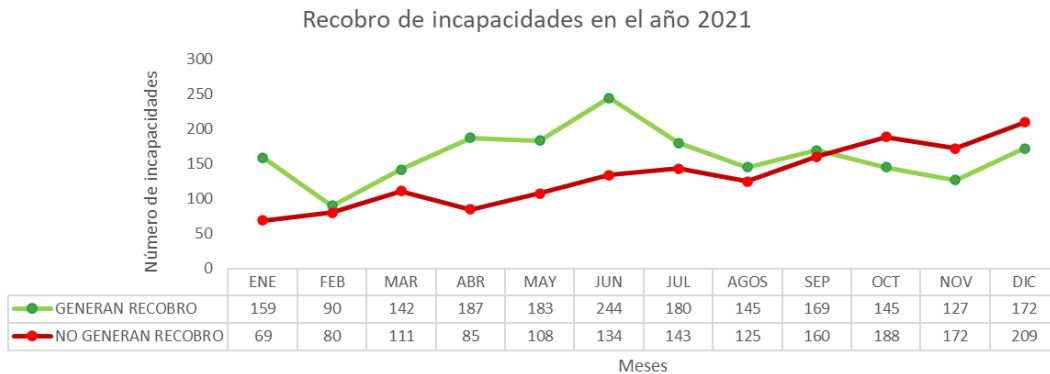


Gráfico 3: Recobro de incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de las incapacidades que generan recobro para la empresa en el año 2021 (1943 incapacidades), se recuperó el 74,6% del dinero que se proyectó se recuperaría para este periodo, es decir, las EPS y ARL pagaron 1449 incapacidades (Ver **Tabla 2**)

MES	GENERAN RECUBRO	PAGADAS
ENE	159	148
FEB	90	82
MAR	142	119
ABR	187	159
MAY	183	146
JUN	244	210
JUL	180	135
AGOS	145	108
SEP	169	109
OCT	145	100
NOV	127	73
DIC	172	60
Total general	1943	1449
		74,6%

Tabla 2: Incapacidades que generan recobro con respecto a las pagadas en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Con ayuda de la **Tabla 2** se pudo identificar que a pesar de que las EPS y ARL tienen unos tiempos estipulados por ley para realizar la devolución de los dineros a las empresas por concepto de pago de incapacidades, en la realidad no se cumple y aunque el proceso de transcripción y radicación sea gestionado dentro de los plazos establecidos por cada una de estas entidades los pagos no se

ven igualmente reflejados, es así como por ejemplo en el mes de octubre una EPS puede realizar el pago de cierta cantidad de dinero a la empresa pero al revisar el detalle de lo que se ha pagado, estas incapacidades corresponden en su gran mayoría a meses anteriores. Este es un factor muy importante sin embargo es externo a la empresa debido a que no es posible inferir en ese tipo de pagos en las otras entidades, pero si se pueden tomar decisiones ya con toda información clara, con respecto a reunirse con los representantes de cada una de ellas y realizar acuerdos de pago.

En el **Gráfico 4** se puede observar el comportamiento de pagos de las EPS y ARL para el año 2021 en cada uno de los meses con respecto a las incapacidades pagadas, aunque el dinero que se recupera mes a mes ha ido en aumento por la gestión de transcripción y radicación se debe tener claro que dicho incremento se debe también a la gestión realizada en las incapacidades que desde enero no habían sido diligenciadas.

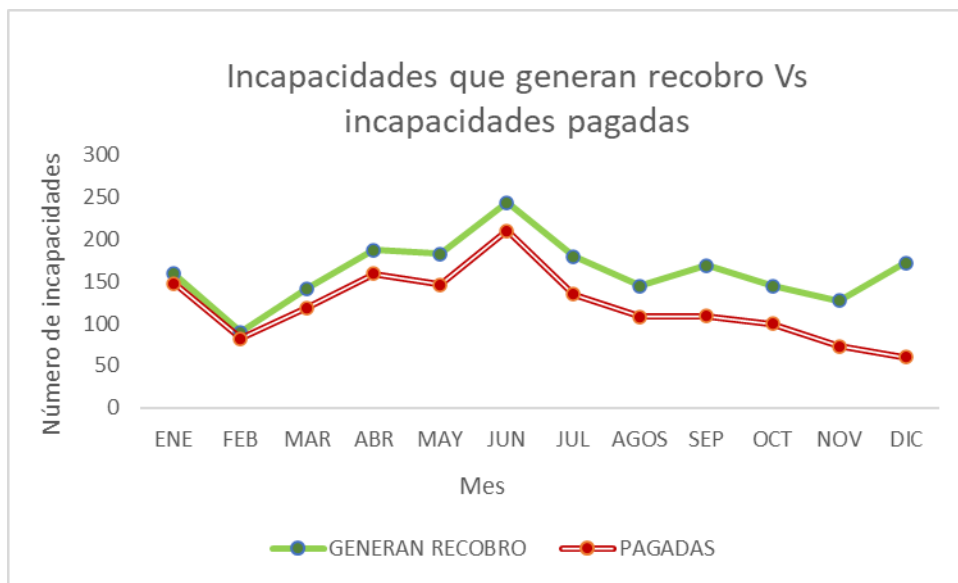


Gráfico 4: Incapacidades que generan recobro con respecto a las pagadas en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Al analizar el **Gráfico 4** es claro que el pago de las incapacidades que generan recobro ha mostrado una tendencia decreciente, en la que cada mes ha venido mostrando una disminución esto se puede deber a la crisis financiera por la que algunas EPS han estado viviendo en los últimos años, agravada por todo el tema del COVID-19 “Para el año 2021 de 15 EPS, siete dejaron patrimonio negativo, lo que muestra un estado de inviabilidad: de manera permanente, lo que deben es muy superior a lo que tienen en su activo, y las pérdidas agravan la situación. Eso solo se supera por la vía de capitalizaciones que, según las cuentas, debería ser superior a los 7,5 billones de pesos, para alcanzar los mínimos técnicos requeridos” (Revista semana, 2021).

En el primer semestre del año se tuvo una tendencia decreciente en el pago de las incapacidades por parte de las EPS y ARL que se pudo deber a varios factores entre ellos: la falta de gestión ante varias incapacidades de las que no se solicitó el reconocimiento económico, el impacto de la pandemia en estado financiero de estas entidades y el aumento de incapacidades de 1 y 2 días de los colaboradores, por ello cuando se comenzó con la implementación del nuevo proceso de transcripción y radicación de incapacidades en el segundo semestre del año se empezó a ver una tendencia creciente en el aumento de los pagos (Ver **Gráfico 5**). En el año 2021 se logró recuperar un total de \$492.815.901 pesos, un valor muy importante para una empresa del tamaño de Almacenes Flamingo y con el cambio en la gestión de transcripción y radicación de incapacidades de los meses de julio a diciembre se recuperó un total de \$282.104.870 pesos, lo que corresponde a un 58% del total de reintegros.

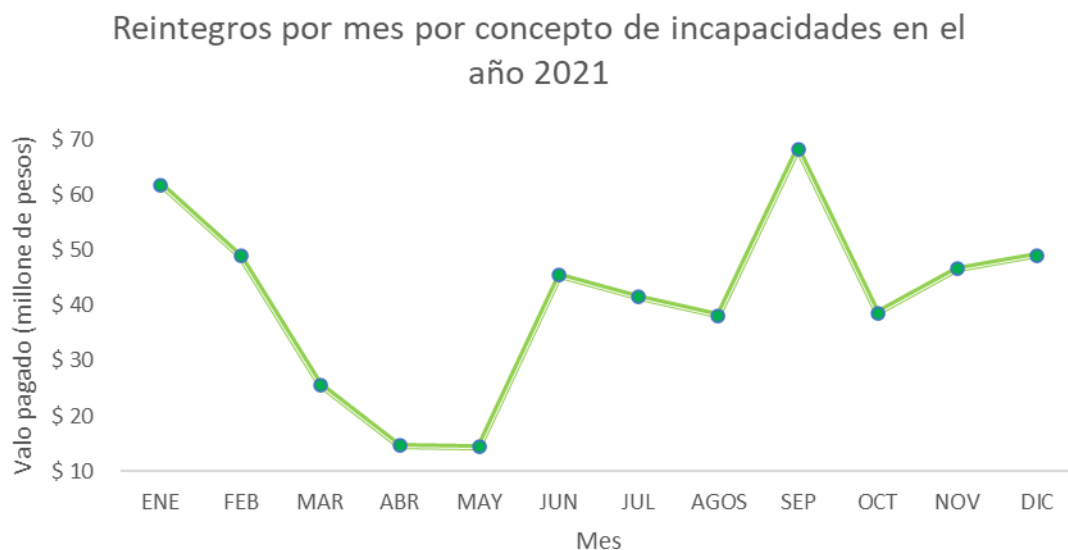


Gráfico 5: Reintegros por mes por concepto de incapacidades en Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

Con ayuda de la **Tabla 3** se puede concluir que para el año 2021 en total están pendientes de respuesta 421 solicitudes de incapacidades que generan recobro en cada una de las entidades, lo que se traduce en casi \$97 millones de pesos que aún no han sido pagados a la empresa. Además, de este análisis se identificaron las EPS que deben más dinero a Almacenes Flamingo las cuales son: Salud Total, Nueva Eps, Sura Eps y Eps Sanitas, para un total de \$ 63.165.664 pesos, lo que equivale al 65% de la deuda total. Esta información es vital para la empresa porque visibiliza las entidades que a la fecha están atrasadas con sus pagos y así poder crear estrategias que permitan disminuir los tiempos de respuesta de las EPS para que los ingresos por concepto de incapacidades aumenten.

ENTIDAD	PROYECCIÓN DE REINTEGRO	PENDIENTE DE RESPUESTA
ARL SURA	\$ 4.533.984	22
ASMET	\$ 181.704	2
COMPENSAR	\$ 5.730.808	13
COOMEVA	\$ 9.025.932	55
EPS SANITAS	\$ 12.381.476	85
FAMISANAR	\$ 666.248	10
MEDIMAS	\$ 1.332.496	12
MUTUAL SER	\$ 1.211.360	8
NUEVA EPS	\$ 14.922.024	37
SALUD TOTAL	\$ 19.516.400	37
SAVIA SALUD	\$ 8.515.184	46
SOS	\$ 2.634.708	15
SURA	\$ 16.345.764	79
TOTAL	\$ 96.998.088	421

Tabla 3:Entidades que adeudan pagos por concepto de incapacidades a Almacenes Flamingo en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia

5.4 Lecciones aprendidas

Durante la realización del proyecto quedaron aspectos importantes a resaltar:

- El desconocimiento de la normatividad en el proceso de transcripción y radicación de incapacidades en cada una de las EPS y ARL puede llevar la pérdida de dinero para una organización.
- Se deben identificar los factores internos de la organización como la gestión de las incapacidades dentro de los tiempos establecidos o los que al ser controlables ayuden a agilizar y optimizar el proceso, pero también se debe tener claro cuáles son los factores externos que no se pueden controlar pero que se puede buscar algún tipo de negociación para obtener mejores resultados.
- No tener un proceso documentado y estandarizado genera desorden, además de la dificultad para controlarlo y poder mejorarlo, en el caso del proceso de radicación de incapacidades en Almacenes Flamingo no se tenía conocimiento de la realidad del esté debido a que a pesar de tener una base de datos con la información de todas las incapacidades que presentan los colaboradores, nunca se había hecho un análisis de la situación y por eso se estaba perdiendo dinero.
- Se debe tener una base de datos con información confiable que permita hacer un buen análisis de diagnóstico de un proceso, en la realización del proyecto se debió invertir un tiempo considerable en ajustar la base de datos para lograr realizar un buen análisis, esto debido a que se presentaba desorden en los datos o que no se contaba con la información completa.
- No todas las personas que interactúan con el proceso de las incapacidades tienen claro su funcionamiento, por ello es necesario realizar capacitaciones o reuniones informativas para unificar conceptos.

6 Conclusiones

Al finalizar la práctica y después de analizar la información, puede concluirse lo siguiente:

- Tener conocimiento del estado de un proceso es vital para una organización debido a que se cuenta con la información necesaria para controlarlo y mejorarlo.
- La interacción entre las áreas de una empresa es muy importante para la toma de decisiones, ya que se tiene una mirada global del funcionamiento de un proceso.
- Es muy importante realizar informes periódicos del estado de un proceso que permitan identificar los avances o los inconvenientes que se puedan estar presentando
- La buena gestión de las incapacidades se traduce en evitar pérdidas de dinero en la compañía por ello tener el proceso documentado y estandarizado es esencial para lograr reducir el tiempo de ejecución de esta tarea, así como minimizar los errores que se habían venido presentando en la empresa.
- El desconocimiento de la normatividad en un proceso como el de radicación de incapacidades en una empresa conlleva a perder tiempo y dinero, debido a que si no se conocen y se superan los tiempos que cada entidad tiene para realizar la gestión, esta no se podrá realizar y el recobro no será posible.
- Tener una buena capacitación de la ejecución del proceso es indispensable para la persona que va a realizar la tarea de gestión de las incapacidades en la empresa ya que así será mucho más claro la importancia de hacerlo.
- Se encontró un gran desconocimiento de muchas personas que están relacionadas con el proceso de gestión de incapacidades y una de las razones es la alta rotación del personal, por esto se considera conveniente realizar capacitaciones periódicas para minimizar los errores y reprocesos.
- En total se recuperó para el año 2021 \$492.815.901 pesos en el proceso de Radicación de incapacidades en la empresa, lo que es una cifra muy importante que reafirma la importancia de realizar una correcta gestión de todas las incapacidades que llegan a la compañía debido que al no hacerla se puede perder mucho dinero.
- Es vital identificar cuales son las entidades que le deben más dinero a la empresa para que el área encargada realice un acercamiento con cada una de ellas y se puedan realizar pagos más regulares.

7 Recomendaciones

Alternativas de mejora

Para lograr que el proceso de radicación de incapacidades sea ágil y sencillo y se pueda mantener un buen rendimiento en el tiempo se proponen alternativas de mejora que se describen a continuación:

- Realizar una buena capacitación de la persona que vaya a realizar el proceso, tanto en el manejo de las herramientas de Excel necesarias para realizar los informes como el análisis de la información, así como conocer temas críticos de la normatividad en cada una de las entidades para evitar pérdida de dinero.
- Presentar informes mensuales del estado del proceso de radicación de incapacidades que permitan tener un conocimiento actualizado del estado real de este.
- Solicitar reuniones con los representantes de las EPS que más dinero le deben a la empresa por concepto de incapacidades para llegar a acuerdos de pago.
- Mantener el orden de la forma en la que actualmente se guardan las incapacidades que deben ser radicadas para evitar pérdida de la información o la dificultad para encontrarla que retrase el proceso.
- Evaluar con el área de TI la posibilidad de generar algún tipo de alarma o recordatorio de las incapacidades que deben ser radicadas, esto debido a que al ser un proceso tan manual se pueden presentar olvidos sobre todo en aquellas que son enviadas con periodos de 90 días y que en los sistemas de cada una de las entidades solo es permitido radicar de a 30 días sin que supere la fecha actual.
- Realizar socializaciones periódicas al equipo de trabajo para que se tenga conocimiento del estado actual del proceso.
- Sería conveniente que con la información encontrada con este proyecto el área de Salud Ocupacional de la empresa pueda realizar una investigación a fondo sobre el aumento de las incapacidades menores a 3 días que han venido en aumento en la compañía, con el fin de identificar causas y colaboradores que puedan presentar ausentismos repetitivos por diagnósticos diferentes.
- Es importante realizar una reunión con las Auxiliares Administrativas de cada almacén (secretarias) para unificar conceptos, normas, envío correcto de la información y tipos de tramites a realizar dependiendo de la entidad de la cual llegue una incapacidad

Referencias

- Activo Legal. (2018). *Reconocimiento de las incapacidades por enfermedad o accidente de origen común y/o laboral*. Obtenido de <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/311-noticia131212n2>
- Actualícese. (diciembre de 2021). *Término de las licencias de maternidad y paternidad 2022*. Obtenido de <https://actualicese.com/licencias-de-maternidad-y-paternidad-2022/#:~:text=La%20licencia%20de%20paternidad%20se,trabajadora%20con%20posterioridad%20al%20parto>.
- Almacenes Flamingo. (s.f.). *Quines somos*. Obtenido de <https://www.magneto365.com/es/almacenes-flamingo?country=Colombia#our-company>
- Función Pública. (2012). *Decreto 019 de 2012 Ley Antitrámites (claridad entre transcripción y trámite de reconocimiento)*. Obtenido de El trámite para el reconocimiento se refiere a un acto administrativo, es decir que el empleador debe radicar en las respectivas EPS las incapacidades que sus empleados le presenten en papelería oficial, buscando el reconocimiento económico.
- Función Pública. (2019). *Gestión documental*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-documental>
- Ministerio de salud colombiano. (abril de 2016). *Omitir navegación*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Lists/FAQ/DispForm.aspx?ID=21>
- Ministerio de trabajo colombiano. (30 de 05 de 2020). *Proceso de trámite de incapacidades y consiliación de pagos*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/61197584/Procedimiento+Gestion+de+Incapacidades+y+Conciliacion.pdf/55a7adc7-5fc4-c5d1-289a-a6c089f2e1b?version=1.0&t=1602786461683>
- Revista semana. (17 de junio de 2021). *Sector salud: la crisis de las EPS se agravó por cuenta de la pandemia*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/sector-salud-la-crisis-de-las-eps-se-agravo-por-cuenta-de-la-pandemia/202116/>
- Vivas. (31 de julio de 2020). *Abece del pago de incapacidades médicas*. Obtenido de Consultor salud: <https://consultorsalud.com/abece-del-pago-de-incapacidades-medicas/>