

ARTÍCULO ORIGINAL

ANÁLISIS DE LA CADENA DE PROCESOS PRIMARIOS PARA UNA CAJA DE COMPENSACIÓN QUE ADMINISTRA EL RÉGIMEN SUBSIDIADO EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA. 1998-1999

Clara Eugenia Jiménez Vargas*, Raúl Jairo Vélez Fernández *

RESUMEN

Se realizó el análisis de la Cadena de Procesos de una Caja de Compensación que administra el Régimen Subsidiado en el departamento de Antioquia, a través de un estudio descriptivo transversal entre Noviembre de 1998 y Marzo de 1999.

Se utilizó una herramienta de la Ingeniería Industrial, que permitió la priorización de los procesos críticos, la cual se basa en la elaboración de la Matriz y el Diagrama de Correlación, que relacionan los valores de Motricidad y Elasticidad, variables inherentes de los procesos, para cada uno de éstos en la cadena de valor, y que fue desarrollada por consenso de expertos en la Caja de Compensación.

Este modelo de priorización, permitió identificar la Actualización de la Base de Datos y la Contratación de Servicios como los dos procesos primarios críticos en la cadena de valor.

Finalmente, se identificaron las debilidades de estos procesos críticos y se formularon propuestas de mejoramiento.

PALABRAS CLAVES: RÉGIMEN SUBSIDIADO, CADENA DE PROCESOS, MATRIZ DE CORRELACIÓN, PRIORIZACIÓN.

INTRODUCCIÓN

Las Administradoras del Régimen Subsidiado, con miras a cumplir cabalmente los requisitos exigidos en el marco legal de la Seguridad Social, según las disposiciones del decreto 2357 de 1995, el Acuerdo 77 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud y las Resoluciones 2542 y 2546 de 1998, deben ejecutar diversidad de procedimientos interdependientes, cuyo último fin es prestar servicios de salud oportunos y efectivos a la comunidad afiliada.

Surge entonces la evidencia de variables, procesos, actividades y procedimientos que están en el área de influencia de la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado y algunos que se salen de su control, pero que afectan significativamente los resultados, en la búsqueda de su objetivo.

Para las Administradora del Régimen Subsidiado, al igual que para cualquier tipo de empresa, el análisis de la Cadena de Procesos, bajo el enfoque de

sistemas, permite identificar cada uno de los procesos que se desarrollan.

Se realizó un estudio descriptivo transversal, de los procesos de la Administradora del Régimen Subsidiado, con el análisis de su Cadena de Valor, para llegar a un diagnóstico estratégico y a la elaboración de diagramas de correlación de procesos, según variables de Motricidad y Elasticidad, como herramienta de priorización de los mismos, para identificar los dos procesos críticos en la Administradora del Régimen Subsidiado.

La Motricidad y la Elasticidad son cualidades intrínsecas de los procesos, y su valor determina la capacidad de un proceso para mover elementos de la cadena, en el caso de la Motricidad; la Elasticidad define que tanto se afecta determinado proceso por la influencia de los demás elementos de la cadena. Esta teoría aplicada a los procesos, permite mostrar

* Estudiantes de la especialización en gerencia de la Salud Pública, Instituto de Ciencias de la Salud CES
Asesor: Alberto Pérez Moreno

que mientras mayor sea la capacidad de un proceso para afectar a los demás elementos de la cadena, y que simultáneamente reciba menor influencia de los otros, se considera más crítico dentro de ella.

Luego de un esfuerzo para definir la Elasticidad y la Motricidad como herramienta metodológica se encontró que los procesos primarios de Actualización de la Base de Datos y Contratación de Servicios, son críticos para la Cadena de Procesos de la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado.

La Actualización de la Base de Datos, afecta de manera directa la facturación, la compensación, la destinación de recursos y la prestación de servicios; elementos éstos que determinan la supervivencia de la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado.

Por lo tanto, se constituye en el eje fundamental para la definición de propuestas de mejoramiento, por su capacidad de afectar el mayor número de elementos de la cadena de procesos.

Le sigue por su importancia el proceso de Contratación de Servicios, el cual tiene como objetivo final garantizar la red de prestación de servicios a los afiliados al Régimen Subsidiado.

El análisis de los procesos y su aplicación al sector de la salud, aporta al logro de una visión sistémica, para una mayor productividad y efectividad. Esperamos que la metodología utilizada se constituya en una herramienta novedosa, de gran utilidad y aplicación para los profesionales de la salud, en su extensión de la ingeniería a nuestro sector.

2. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 PROPOSITO

Analizar la cadena de procesos de una Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado, mediante la descripción de los mismos y la selección de los dos procesos más críticos; de tal forma que sirva para proponer acciones de mejoramiento a la cadena de los procesos primarios, lo cual posibilitará la canalización de acciones específicas en salud y la intervención y gestión administrativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar la descripción de los procesos y de la cadena de valor de los procesos que desarrolla la

Caja de Compensación, en su gestión como Administradora del Régimen Subsidiado.

- Seleccionar los dos procesos más críticos, para la cadena de valor de la ARS COMFAMA y analizarlos bajo el enfoque sistémico.
- Presentar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos y a la cadena de valor de la ARS.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio descriptivo transversal en los procesos que desarrollaba la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado entre Noviembre de 1998 y Marzo de 1999.

3.2 UNIDAD DE ANALISIS

Es cada uno de los procesos que desarrolla la ARS y que conforman la Cadena de Valor.

3.3 UNIDAD DE OBSERVACION

La Unidad de Observación corresponde al Régimen Subsidiado que administra la Caja de Compensación.

3.4 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se utilizó la metodología del consenso de expertos tanto para la definición y descripción de los procesos del Régimen Subsidiado, como para la construcción

de la matriz de correlación. Para esto se reunió un grupo de nueve personas de la Caja de Compensación que conocen y administran el Régimen Subsidiado.

Inicialmente se realizó el inventario de todos los procesos que se desarrollan para el Régimen Subsidiado, y por agrupación de procesos primarios se obtuvo un total de 31 procesos. Considérese como proceso primario, aquel que comprende un grupo de subprocesos alrededor de una tarea común.

Luego se realizó la matriz de correlación de procesos que confronta cada proceso con los demás procesos primarios de la cadena. Esto se hizo a través de una tabla que enumeraba los 31 procesos, tanto en la columna como en la fila.

En la fila se marcaron con equis (X) todos los procesos que movía o afectaba el proceso de la columna, según la evaluación realizada por el consenso de los expertos convocados. La sumatoria de la fila corresponde al valor de la Motricidad.

En cambio, en la columna se señalaron los procesos que movían al proceso de la fila. La

sumatoria de la columna corresponde al valor de la Elasticidad.

Posteriormente, se elaboró la tabla resumen. La cual consiste en listar los 31 procesos primarios, con sus respectivos valores matriciales.

Finalmente, se elaboró el Diagrama de Correlación, que considera como eje X el rango de valores que puede adoptar la Motricidad y el eje Y el rango de valores que puede adoptar la Elasticidad. Para ubicar cada procesos en el Plano Cartesiano, de acuerdo con sus valores de Motricidad (X) y Elasticidad (Y).

Para visualizar mejor la distribución de los procesos en el Diagrama, se trazó una perpendicular por la mitad de cada eje. De esta forma se obtuvieron los cuadrantes sobre el plano. En el cuadrante inferior derecho, resultaron ubicados los procesos primarios críticos.

La herramienta informática utilizada para la conformación de la matriz y la elaboración del diagrama de correlación, fue Excel.

4. RESULTADOS

4.1 TABLA DE LA MATRIZ DE CORRELACION DE LOS PROCESOS

En la Tabla No. 1., se resumen los valores de Motricidad y Elasticidad para cada uno de los procesos de la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado.

4.2 DETERMINACION DE LOS PROCESOS CRITICOS

El Análisis de Correlación aplicado a la Cadena de Procesos del Régimen Subsidiado, la matriz resultante y el respectivo gráfico de Motricidad vs Elasticidad, permitieron encontrar los dos procesos críticos de interés.

La Actualización de la Bases de Datos, correspondiente al Proceso No. 4, arrojó un valor de Motri-

cidad equivalente a 24, por mover 24 de los 31 procesos primarios. Es decir, es un proceso fuerte, ya que es capaz de halar el 77.4% de la cadena de valor. El valor de Elasticidad encontrado fue de 9, ya sólo 9 de los 31 procesos lo afectan (el 29%). Lo anterior implica que la Actualización de la Base de Datos es un proceso Independiente dentro de la cadena, pero a su vez, la cadena depende mucho de él.

El segundo proceso crítico encontrado, correspondió a la Contratación de Servicios, señalado como el Proceso No. 6, que obtuvo un valor de Motricidad de 24 y de Elasticidad de 12.

4.2.1 Análisis de los dos procesos críticos. Considerando que la Actualización de la Base de Datos y la Contratación de Servicios, son los

TABLA No. 1
RESUMEN DE LOS VALORES DE ELASTICIDAD Y MOTRICIDAD PARA CADA UNO
DE LOS PROCESOS DE UNA CAJA DE COMPENSACION EN EL REGIMEN SUBSIDIADO

	Proceso	Motricidad	Elasticidad
1	Inscripción en el Municipio como ARS	3	2
2	Mercadeo y Afiliación	14	14
3	Carnetización	11	9
4	Actualización de la Base de Datos	24	9
5	Generación de Informes y Reportes	13	20
6	Contratación de Servicios	24	12
7	Contratación con Municipios	11	9
8	Manejo de Novedades	5	12
9	Autorización de Servicios	7	8
10	Auditoría a Proveedores	9	11
11	Interventoría a Contratos de Prestación de Servicios	9	12
12	Información a Afiliados	15	16
13	Reemplazo de carnet	6	7
14	Quejas y Reclamos	12	7
15	Traslados de otras ARS's	6	7
16	Traslados a otras ARS's	9	5
17	Jornadas de Promoción y Prevención	5	4
18	Pago de Facturas	8	12
19	Facturación a Municipios	5	5
20	Compensación con el FOSYGA	1	4
21	Prestación de Servicios Contratados por Evento	5	9
22	Reclamación al Reaseguro	10	9
23	Envío de Base de Datos a Proveedores	8	9
24	Envío de Base de Datos a Reaseguradora	3	7
25	Liquidación de Contratos de Aseguramiento	9	7
26	Cruce de Base de Datos con la Dirección Seccional de Salud de Antioquia	5	7
27	Despacho de Medicamentos	6	5
28	Archivo de Historias Clínicas y Facturas	3	6
29	Cobro de Cuotas de Reaseguramiento	2	8
30	Planes de Promoción y Prevención	11	5
31	Solicitud de Ampliación de Capacidad de la ARS	1	3
	TOTALES	260	260

procesos críticos, se deben analizar en detalle los subprocesos que los componen y a partir de éstos, presentar las recomendaciones.

4.2.1.1 Actualización de la Base de Datos

4.2.1.1.1 Encuestas del SISBEN. Corresponde a la aplicación de la herramienta diseñada por el Gobierno Nacional, para la identificación de los beneficiarios de subsidiados.

4.2.1.1.2 Digitación de las encuestas en el SISBEN. Es el procesamiento de las encuestas del SISBEN,

para conformar las bases de datos de las personas "Sisbenizadas" y poder abrir procesos de afiliación al Régimen Subsidiado del municipio.

4.2.1.1.3 Marcación de los beneficiarios carnetizados en la Base de Datos. La ARS tiene la responsabilidad de entregar los carnet a sus afiliados. Y así mismo, debe registrar en su base de datos la entrega de los carnet, con soporte de firmas (o en su defecto huellas digitales) y fechas de la misma.

4.2.1.1.4 Reporte de Novedades por Ingresos y Retiros. La ARS debe actualizar y reportar los

ingresos por nacimientos y por traslados de otras ARS. Así mismo, se deben reportar los retiros por muerte, traslado a otra ARS o al Régimen Contributivo, o por emigración.

4.2.1.2 Contratación de Servicios. Según el Acuerdo 77 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, de Noviembre de 1997, los períodos de contratación para el Régimen Subsidiado están claramente definidos.

4.2.1.2.1 Identificación de la oferta de servicios en el municipio. Consiste en el inventario de las instituciones con sus respectivos niveles de atención. En muchos de las municipios del departamento, la oferta de servicios es muy limitada.

4.2.1.2.2 Selección de las Instituciones Prestadoras de Servicios. Con el inventario de las instituciones se conforma la red de servicios para cada municipio, que comprenda los tres niveles de atención.

Algunas de las instituciones, especialmente las de niveles de complejidad superior, son comunes a varios municipios.

A esto se suma la obligatoriedad, para las ARS, de contratar con la red pública como mínimo el 40% de los recursos para tal fin.

4.2.1.2.3 Negociación de servicios, tarifas y formas de pago. El nuevo sistema ha permitido el desarrollo de diversos modelos de contratación aplicados al sector, que van desde el pago por evento, en el cual se paga la actividad a una tarifa determinada, hasta modelos de contratación por PIDAS (Paquetes Integrales de

Diagnósticos Atendidos), Presupuestos Globales Fijos y contratos por porcentajes de la UPC-S.

4.2.2 Elaboración y radicación de contratos. Si bien se puede pensar que este es un subproceso simple, se ve afectado por la tramitología y los tiempos de demora para las firmas. Esto está muy ligado al paradigma del sector público.

Los tiempos de retraso pueden afectar las fechas de iniciación de los contratos, lo cual genera dificultades en la etapa de liquidación.

4.2.3 Interventorías y auditorías a contratos de prestación de servicios. Se realizan para evaluar el cumplimiento de las cláusulas de los contratos (interventorías) y la calidad en lo técnico y en el servicio (auditorías).

Son prácticas normales y que hacen parte de los requisitos para la liquidación de los contratos.

4.2.4 Liquidación de los contratos de prestación de servicios. Es la etapa final del proceso, en la que se evalúa el cumplimiento de las metas definidas. Aquí se presentan especialmente dificultades en lo que respecta al cumplimiento en la ejecución de las actividades de Promoción y Prevención. Ya que la IPS, deben soportar con estadísticas y registros la ejecución de tales actividades.

Es muy frecuente, que las IPS tengan dificultades especialmente en la sistematización de la información y por lo tanto en la generación de los informes y soportes que exige la ARS. Dadas estas debilidades por parte de las IPS, se puede llegar incluso al reembolso de dineros de las IPS a la ARS, y de la ARS a los municipios.

5. DISCUSIÓN RESULTADOS

La identificación de la Actualización de la Base de Datos y la Contratación de Servicios, como los dos procesos críticos de la Cadena de Valor de la Caja de Compensación en el Régimen Subsidiado, mediante la utilización de las herramientas matriciales, son coherentes con la realidad. Ambos procesos se constituyen en factores claves del éxito en la gestión

e imagen de la Administradora del Régimen Subsidiado.

Preocupa de manera especial el proceso de la Actualización de la Base de Datos, ya que depende parcialmente de la gestión que realice la ARS. Existen factores de los afiliados, más relacionados con

aspectos de seguridad y de orden público, que los lleva a omitir o alterar información de su identificación. La principal debilidad encontrada, corresponde a las inconsistencias en la calidad de la información, tanto en la identificación de los encuestados, como en la ubicación de sus domicilios.

Adicionalmente, los procesos de digitación de las bases de datos que contienen la información del Sisben, son adelantados por bachilleres con poca experiencia, bajo perfil y poca capacitación en herramientas computacionales. De allí que se generen inconsistencias en la calidad de la información procesada con regularidad.

La negociación de servicios, tarifas y formas de pago, se constituye en la etapa crítica de la contratación, ya que implica llegar a acuerdos en el paquete de servicios

y las tarifas. Teniendo en cuenta la diversidad de presiones y de intereses.

El diseño de estrategias y mecanismos de control con el objetivo de mejorar la estructura, calidad y oportunidad en los registros e información de las bases de datos, potencializan la efectividad de la Administradora del Régimen Subsidiado.

Para el caso de los mecanismos de control, se deben implementar los indicadores de efectividad del proceso de Actualización de la Base de Datos, desagregados en diligenciamiento de encuestas, digitación de las mismas, reporte de novedades y entrega de carnets a la población afiliada. Esta implementación debe definir aspectos tales como : responsable de la medición, periodicidad del indicador, y periodicidad de los informes generados con sus respectivos destinatarios.

6. RECOMENDACIONES PARA CADA PROCESO CRITICO

Luego de analizar las debilidades de cada proceso crítico, se plantean unas recomendaciones generales para el mejoramiento de la Cadena de Procesos, con el objetivo de impactar la efectividad del sistema.

Las recomendaciones que se plantean a continuación son de competencia de la ARS, ya que puede ejecutarlas y controlarlas por su propia cuenta.

No se plantean recomendaciones por fuera del radio de acción de la ARS, ya que la posibilidad de llevarlas a la práctica es muy limitada.

Así mismo, como propuestas concretas, se anexa la formulación de unos proyectos, que pueden ser ejecutados por la ARS para el mejoramiento de su gestión.

6.1 ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS

- Capacitación del personal de encuestadores del SISBEN en los municipios, la cual debe incluir:
 - * Información en Seguridad Social.
 - * Nociones básicas sobre el Régimen Subsidiado.

- * Formación y concientización de la responsabilidad en el manejo de la información.

- Capacitar a los digitadores del SISBEN de los municipios, en herramientas computacionales y motivación hacia la importancia del dato y la responsabilidad que se debe tener con su manejo.
- Capacitar a los promotores del Régimen Subsidiado, que dependen de la Caja de Compensación, para que registren y reporten debidamente la recepción del carnet y las novedades que se presentan.
- Implementar el sistema de información en red, de tal forma que facilite la actualización de los carnetizados y de las novedades.
- Diseñar un programa de auxilio funerario, que estimule la notificación de las defunciones y de esta forma obtener la información necesaria para el reporte de novedades.

6.2 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

- A pesar de la limitación que existe debido a la exigencia de la contratación del 40% con la red

pública, somos conscientes de que éste es un mecanismo de supervivencia de tales entidades que cumplen una función social fundamental. De todas formas, estas instituciones, deben tratarse por igual y exigir cabalmente el cumplimiento de las metas y acuerdos según los contratos.

- Se debe buscar la unificación y estandarización de la contratación de servicios, de tal forma que forma que sean válidos según el nivel de atención. Estos modelos deben poseer todos los criterios de valoración definidos por la ARS y en el marco de la reglamentación.

- La ARS debe ofrecer soporte técnico en sistemas a aquellas instituciones que presentan dificultades en los sistemas de información. Esto con el fin de facilitar la elaboración, la liquidación de los contratos y la generación de los reportes que se utilizan como soporte de ejecución de las actividades.

- Diseñar e implementar herramientas más ágiles de evaluación, de acuerdo con indicadores estratégicos para el caso de las interventorías y operativos o de verificación y resultados para el caso de las auditorías.

7. BIBLIOGRAFÍA

Decreto 2357 del Ministerio de Salud. Diciembre 29 de 1995.

Acuerdo 77 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud. Noviembre de 1997.

República de Colombia –Ministerio de Salud– Resolución Número 2390 de 1998-Junio 23 de 1998

República de Colombia –Ministerio de Salud– Resolución Número 2542 de 1998-Julio 2 de 1998

República de Colombia –Ministerio de Salud– Resolución Número 2546 de 1998-Julio 2 de 1998

TAWFIK LOUIS Y CHAUVEL ALAIN M. Administración de la Producción. Mc Graw Hill. Interamericana de México, S.A. 1993. Págs.39-55

SOLANA RICARDO F. DIRECCION DE PRODUCCION. Volumen uno: Sistema. Ediciones Macchi. Córdoba 2015. Marzo de 1982. Págs. 95-121

H.B. MAYNARD Manual de Ingeniería y Organización Industrial. 3ª Edición. Ed. Reverté Colombiana S.A., Barcelona. Tomo 1. Págs. 164-189.