

PROGRAMA “LA LLAVE” CAMARA SECTORIAL DE SALUD - ANDI

MODELO DE INTERLOCUCIÓN¹

Elaborado Por

Luis Enrique Jaimes Muñoz
Juan Fernando González Upegui
Martha Silvia Aristizabal Gómez
Emilce Ramírez Rendón
Carlos Estrada
Ana Helena Correa
Francisco Garzón
Jaime Rojas
Liliana Patricia Soto Duque
Magda Nury Rey
Héctor Cárdenas
Smith Ardila Pachón
Gloria Stella Labrador Pinzón
Juan Carlos Ayala
Adriana Forero
Lucia Izquierdo Valderrama

Promotora Medica Las Américas
Susalud
Susalud
Clínica El Rosario
Eps Famisanar
Fundación Abood Shaio
Fundación Abood Shaio
Colmédica
Clínica Palermo
Hospital Universitario San Ignacio
Organización Sanitas
Compensar
Compensar
Cooameva Eps
Fundación Cardio Infantil
Cámara Sectorial De Salud, Andi

BOGOTA, NOVIEMBRE 2006

¹ Versión avalada por el Grupo de Desarrollo Técnico en reunión del 14 de noviembre del 2006.

GLOSARIO

AUTORIZACIONES: Proceso a partir del cual la EPS - CMP asume la responsabilidad económica del pago de los servicios requeridos por el usuario de acuerdo con las condiciones contractuales entre el prestador y la EPS - CMP.

COMPROBACIÓN DE DERECHOS: Verificación del estado de afiliación y pagos del usuario, que incluye la validación de las semanas cotizadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud, grupo de ingresos y tipo de afiliado, es responsabilidad conjunta de la EPS - CMP y el prestador.

EPS – CMP: Entidades Promotoras de Salud, Compañías de Medicina Prepagada y Pólizas.

EJECUTIVO DE CUENTA: Funcionario delegado por las directivas de la entidad con poder de decisión, liderazgo y conocimiento de la relación contractual establecida entre una IPS y una EPS – CMP, facilitando la administración, mantenimiento y desarrollo de la Relación.

EVENTO: Suceso o acontecimiento que se presenta durante la ejecución del contrato, pasando por todas las fases de la relación contractual, desde el primer punto de contacto siendo para la EPS - CMP la emisión de la autorización y para el prestador la atención del usuario.

INDICADORES: Expresiones cuantitativas del comportamiento o desempeño de una organización o departamento cuya magnitud al ser comparado con una cifra de referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones preventivas o correctivas según el caso.

Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos o actividades dentro una compañía o entre compañías.

Los indicadores de eficacia son hechos concretos verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo.

Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

INSTANCIA SUPERIOR.- Máximo nivel jerárquico de la entidad, delegado para resolver los eventos que no se les encuentra solución en el nivel del Ejecutivo de Cuenta.

IPS.: Institución Prestadora de Servicios de Salud.

LISTA DE CHEQUEO: Herramienta de verificación sistemática de actividades y procesos.

PARES: Procesos y/o Profesionales homólogos que tienen la misma escala en nivel de entrenamiento y conocimiento de los procesos operativos de sus respectivas organizaciones, lo que

les da la cualidad de ser facilitadores objetivos e imparciales en la solución y entendimiento de dificultades.

Cuando se hace referencia a Pares en primera instancia, cabe aclarar que dependiendo de la estructura organizacional de cada empresa incluye al director, jefe o la persona que haga sus veces en donde adicionalmente puede existir un compañero de trabajo que dependa de él. Es responsabilidad del director, jefe o la persona que haga sus veces, lograr que el Modelo de Interlocución y la información relacionada con el tema, sea difundido a los niveles que cada compañía considere pertinente.

PRESTADOR: Todo aquel profesional de la salud que en ejercicio de su profesión, atienda usuarios de una EPS - CMP, bien sea en forma directa o indirecta lo cual incluye entre otras a las IPS (Esto por cuanto el prestador bien podría ser un profesional o terapeuta independiente y no necesariamente una IPS)

PUNTOS CRÍTICOS: procesos o actividades de mayor relevancia o vulnerabilidad en la relación existente entre pares.

La **SENSIBILIZACIÓN** busca generar sensaciones en los receptores, no necesariamente se espera una respuesta racional, sino que lo que se quiere es llamar la atención y lograr cierta impresión con lo que se está transmitiendo.

DIFUSIÓN: consiste en dar a conocer cierto conocimiento o información. El contenido más que preciso es exacto.

DIVULGACIÓN: es un proceso mediante el cual se da a conocer una información específica que generalmente no es conocida o que ha pasado desapercibida.

La **CAPACITACIÓN** en términos de “enseñanza” se refiere a la programación de encuentros con una o más personas en los que se les hace llegar una información específica para que ellos la apliquen en un contexto determinado.

1. ANTECEDENTES

El Programa “La Llave” nació a finales del 2002 producto del convencimiento de un grupo de directivos de aseguradoras en salud, prestadores de servicios de salud y la ANDI de la necesidad de aunar esfuerzos y conocimientos que resuelvan o minimicen los conflictos actuales como alternativa a la crisis del sector salud.

El Programa ha construido un marco de entendimiento entre EPS-CMP e IPS que favorece la consolidación de alianzas productivas de largo plazo. Lo anterior ha implicado cimentar confianza entre las partes para el desarrollo de estándares que conduzcan a procesos de mejoramiento continuo de las compañías y las alianzas.

Dentro de ese marco la ANDI genera el espacio neutral, con la coordinación general y la técnica del Programa, que asegura el planteamiento de los intereses de cada uno, la negociación y resolución de situaciones entre EPS-CMP e IPS mediante el consenso.

Luego de suprimir la mediatización de la relación entre IPS y EPS-CMP por el tema tarifario, el desarrollo de los estándares se logra con la identificación conjunta de los elementos operativos comunes que puedan ser impactados, de tal forma que se eliminen los aspectos negativos en cada parte y se potencialicen los positivos.

Una vez identificados los elementos a trabajar se pone en marcha la integración de las partes a través de la organización de grupos de trabajo permanentes, conformados por un delegado de cada compañía, que desarrollan sistemáticamente actividades para el diseño de estándares productivos para ambos.

Las sesiones de los grupos se fundamentan en el uso de principios como: la confianza, el respeto, la transparencia, el trabajo en equipo, la eficiencia y el compromiso. Además, se tiene una mecánica de trabajo que fija las reglas de juego para relacionarse, de forma tal que los intereses de todos estén expresados y se cumpla con una secuencia lógica. De igual forma, se estableció la visión y Misión.

El interés de las compañías por obtener productos que minimicen los inconvenientes obedece no sólo al convencimiento de los beneficios del Proyecto para sus compañías, sino a la evidencia de que el sector de la salud necesita la interacción de todos sus participantes para visualizar un mejor futuro. Con ese fin, las compañías han comprometido un esfuerzo humano, financiero y tecnológico en el Programa, que permitirá cubrir la demanda de “tiempo y trabajo” para la discusión conducente a acuerdos que satisfagan las partes y sea un “gana-gana” para todos.

Aunque el trabajo realizado está encaminado a solucionar los mayores inconvenientes en la relación EPS-CMP e IPS, el Programa “La Llave” tiene acordado que lo contractual entre una EPS-CMP y una IPS está por encima de un estándar o producto consensuado (Modelo, Manual, etc.) generado por el Programa, hasta que éste haga parte del convenio.

Una vez implementado un estándar en las compañías de “La Llave”, será entregado a las “empresas estratégicas”² y se convertirá en una oportunidad abierta para la apropiación en las demás empresas del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Por lo tanto, la adopción de los productos por parte de entidades del Sistema, legitima el uso de los mismos, lo cual responde a otro objetivo de “La Llave”, consistente en socializar los estándares que establezcan las relaciones entre EPS-CMP e IPS.

2. JUSTIFICACIÓN

En la identificación conjunta de los elementos operativos comunes a impactar, a través de la definición y análisis de problemas en “La Llave” se hizo evidente la ausencia de un proceso que garantizara el adecuado flujo de información entre los integrantes del Programa; así mismo, se identificó la falta de definición de canales de comunicación y la debilidad en el proceso de difusión de información al interior de cada una de las compañías especialmente sobre los términos contractuales.

En respuesta a esta problemática concreta, surge la necesidad de estructurar un proceso, denominado **Modelo de Interlocución**, que garantice canales claros con fluidez oportuna e integral y los componentes necesarios para la comunicación efectiva entre las compañías, y que a su vez, fortalezca la comunicación dentro de éstas en pro del funcionamiento y mejoramiento de las relaciones.

El Modelo está concebido de tal forma que no se contempla la contratación de nuevos empleados, ni la creación de cargos al interior de las compañías, sino la redefinición de algunos roles, con el fin de fortalecer la comunicación y el apoyo entre las compañías de “La Llave”.

Así mismo, las estructuras organizacionales y jerárquicas de cada una de las compañías son respetadas en el Modelo. Lo que éste ofrece es una forma de interrelación entre EPS-CMP e IPS mediante la definición específica de los interlocutores en ambas partes, denominados “pares”, quienes con el empoderamiento adecuado al interactuar garanticen la oportunidad, calidad y cantidad de la información para la resolución de conflictos.

² Empresas con las cuales las compañías de “La Llave” tienen importantes relaciones contractuales pero no pertenecen a “La Llave”

De igual forma, parte de esa resolución está en el fortalecimiento dentro de las compañías del flujo de esa información que permite mejorar relación.

El **Modelo de Interlocución** está directamente conectado con los demás proyectos definidos, desarrollados y adoptados por las compañías ya que, en cada área del Modelo hay uno o varios grupos de trabajo encargados de producir estándares que respalden la interlocución de las alianzas.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un **Modelo de Interlocución** permanente y efectivo entre una IPS y una EPS-CMP y dentro de cada una que a través de interlocutores empoderados, es decir personas con la competencia para solucionar un asunto, y unos niveles de resolución se produzca el flujo de la información, la resolución de problemas y el trabajo armónico entre las compañías.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Establecer unas pautas básicas para la difusión de información dentro de las compañías y entre estas.

3.2.2. Definir interlocutores empoderados por área relacionada de cada entidad.

3.2.3. Apoyar y fortalecer la conciliación de intereses entre las compañías mediante la aplicación de los parámetros establecidos en el Modelo.

3.2.4. Realizar seguimiento conjunto y ajuste al Modelo de Interlocución de manera sistemática y con enfoque preventivo.

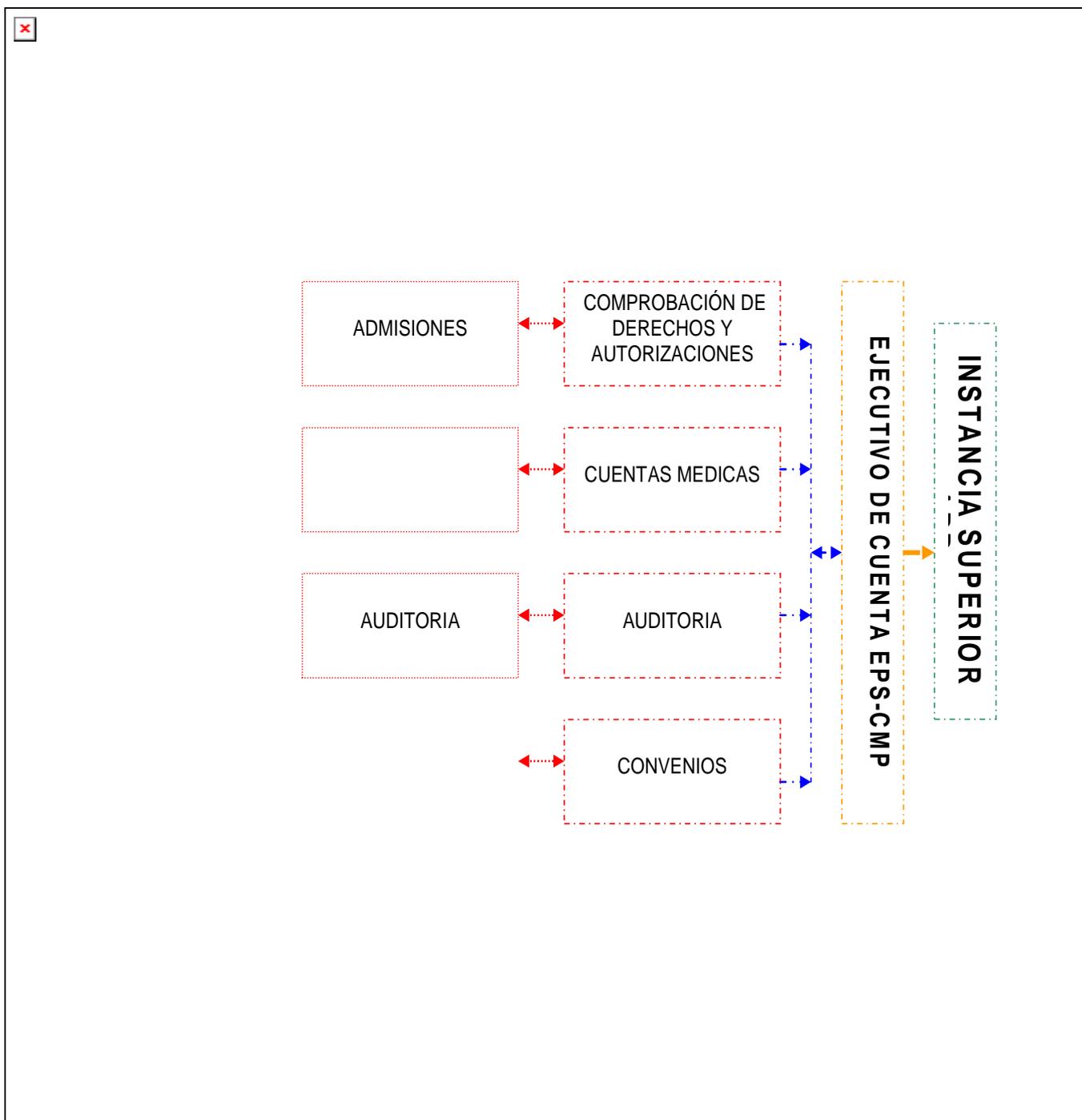
4. METODOLOGÍA

El Proyecto fue realizado por un grupo de trabajo designado por el Grupo Directivo, este último, conformado por los Presidentes y Gerentes de las compañías de “La Llave”. El desarrollo de este Proyecto se basó en la aplicación del método de análisis y solución de problemas consignado en un documento de consenso, avalado por el Grupo de Desarrollo Técnico, aprobado por el Grupo de Delegados y oficializado para su implementación por el Grupo Directivo.

A partir de sesiones de trabajo se definieron los puntos críticos en la relación IPS y EPS-CMP, los cuales fueron retomados del proceso realizado durante la construcción de “La Llave”, con base en éstos, se propuso una metodología de comunicación e interlocución que considera los siguientes puntos:

1. El Modelo de Interlocución está fundamentado en un esquema (Ver 4.1 Esquema de Interlocución) con tres niveles de interlocución que son instancias de resolución de problemas. Cuando un problema no es resuelto en su instancia pasa al siguiente nivel de interlocución.
2. En el primer nivel (Nivel I) se encuentran los “Pares de Área”, en el segundo nivel (Nivel II) está el par de los denominados: “Ejecutivo de Cuenta” y en tercer nivel (Nivel III) el de los de la “Instancia Superior”.
3. Los “pares de área”, el Ejecutivo de Cuenta y la “Instancia Superior” (ver Esquema y Glosario) deben ser designados y notificados por cada compañía.
4. Las áreas del Nivel I, establecidas a partir de los puntos críticos de la relación, son: auditoría, en el caso de las EPS-CMP involucra auditoría de calidad ya que algunas compañías la tiene separada; convenios o contratación, incluyen comercial porque que algunas IPS las manejan juntas; Cuentas Médicas para las EPS-CMP con Cartera y Facturación (algunas compañías las tiene unidas) de la IPS y Admisiones (hospitalización, urgencias y consulta externa) de la IPS con Autorizaciones de la EPS-CMP.
5. El Modelo no contempla necesariamente la contratación de nuevos empleados, ni la creación de cargos dentro de las compañías, sino la redefinición de algunos roles, que fortalezca el apoyo y comunicación entre “La Llave”.
6. El Modelo respeta las estructuras organizacionales y jerárquicas de cada una de las empresas.
7. El Modelo de Interlocución incluye una labor de divulgación, capacitación, evaluación y seguimiento del personal encargado en cada compañía.
8. Los estándares (manuales, modelos, etc.) elaborados por “La Llave” son instrumentos complementarios que apoyan al Modelo en su esquema de comunicación y divulgación actualizada y permanente de la información.

4.1. Esquema de Interlocución



El esquema de interlocución representa los niveles de comunicación que se deben presentar entre los pares, de acuerdo a los niveles establecidos:

NIVEL I: Plataforma del sistema de interlocución o interrelación entre las diferentes áreas con su respectivo par. Los PARES son Procesos y/o Profesionales homólogos que tienen la misma escala en nivel de entrenamiento y conocimiento de los procesos operativos de sus respectivas organizaciones, lo que les da la cualidad de ser facilitadores objetivos en la solución y entendimiento de dificultades. Así en las IPS: Funcionarios de las áreas de Glosas, Cartera, Facturación, Auditoría, Admisiones (hospitalización, urgencias, consulta externa) y Contratación y en las EPS - CMP: Cuentas Médicas, Auditoría, Convenios y Autorizaciones.

La definición del par por área incluye al director del área o la persona que haga sus veces y a la persona operativa que maneja dentro del área la información pertinente a la compañía con la cual se va a implementar el Modelo.

En el director de área recae la responsabilidad de garantizar que siempre haya comunicación y lograr que el Modelo de Interlocución sea difundido en los niveles de su área que cada compañía considere pertinente.

Es posible que en el Nivel I además del director, se nombre a su asistente, o quien haga sus veces, para que sea el interlocutor en caso de su ausencia.

Por lo tanto, cada compañía decide la forma en que compromete la permanencia de mínimo un interlocutor en cada uno de los niveles, siendo indispensable asegurar la misma capacidad de respuesta. Los cambios de los pares deben comunicarse a la otra compañía con el fin de asegurar el diálogo oportuno entre las partes.

NIVEL II: EJECUTIVO DE CUENTA es una persona integrante de la organización, delegado por las directivas de la entidad con poder de decisión, liderazgo y conocimiento de la relación contractual establecida, que facilita la administración, mantenimiento y desarrollo de la relación IPS y EPS-CMP. Por lo tanto, tiene la competencia para tomar las decisiones requeridas para resolver los “cuellos de botella” presentados en el Nivel I. Además pueden interrelacionarse con la instancia superior de la contraparte.

NIVEL III: La INSTANCIA SUPERIOR está conformada por los directivos de las organizaciones, o a quienes éstos deleguen, que se interrelaciona bien sea con su homólogo o con el Ejecutivo de Cuenta de alguna entidad, cuando ninguno de los pares de los niveles I y II, han logrado la unidad de criterio para resolver los eventos.

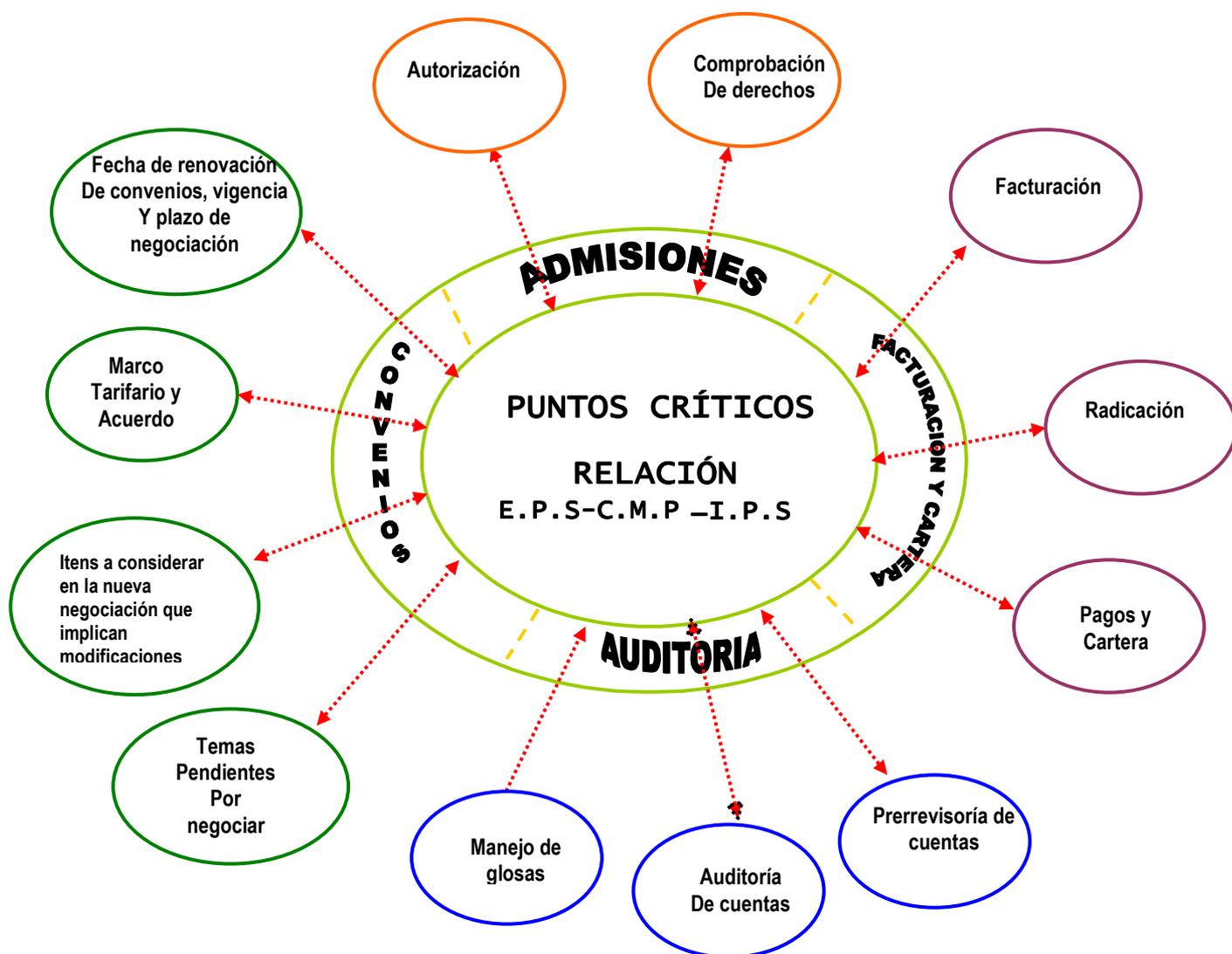
4.2 Flujos de Información

El proceso de comunicación se inicia con el acercamiento de las partes con la intención de llegar a un convenio y continúa con el proceso de negociación para la realización del mismo. Durante esta etapa, o en todo caso antes de la suscripción o formalización del convenio, debe incluirse, una ayuda de memoria de la negociación, una lista de chequeo y el Modelo de Interlocución.

Una vez formalizado el convenio se debe aplicar el Modelo de Interlocución que permita la difusión de la información en forma unificada.

Cada compañía, de acuerdo con su área de convenios o comercial y su estructura organizacional, debe garantizar la divulgación de la información relacionada con el convenio o cualquier modificación que éste sufra especialmente a las personas involucradas en el Modelo. Esa divulgación debe ser oportuna y completa, con el fin de facilitar la relación entre las áreas dentro de la compañía y entre éstas y su respectivo par.

4.3 Puntos Críticos de la Interlocución



Admisiones: Autorizaciones y Comprobación de derechos.

Facturación y Cartera: Facturación, Radicación, Cartera y Puntos de Pago,

Auditoría: Auditoría de Cuentas, Prerrevisoría de Cuentas y Manejo de glosas,

Convenios: Manual Tarifario y Acuerdos, Temas pendientes por negociar, Ítems de la nueva negociación y Fecha de renovación, vigencia y plazo de negociación.

Debe contener la fecha de renovación para la próxima negociación, con un plazo máximo de reunión inicial y

Fecha de Renovación de convenios, vigencia del Convenio y plazos máximos para la negociación

acuerdos básicos, un plazo máximo para ajustes y un plazo para suscripción y formalización del convenio. Se deben establecer fechas acordadas para modificación de tarifas y aplicación de nuevas condiciones del acuerdo. Responsables: Áreas de Convenios

Marco tarifario y acuerdo

Debe definirse el “Manual Único de Prestaciones” (que debe ser el de “La Llave”), e incluir parámetros básicos de tarifas (recargos, ítems incluidos en la tarifa, exclusiones de la tarifa) y coberturas, así como el procedimiento para el manejo de los medicamentos no incluidos en el POS o los sujetos a Comité Técnico Científico.

Los acuerdos a los que lleguen el prestador y la EPS - CMP deberán constar por escrito. De acuerdo con las condiciones convenidas se evaluará la necesidad de la realización o no de un “otrosí” al contrato.

Ítems a considerar en la nueva negociación que implican modificación a los acuerdos previos

Pretende que se precise claramente cualquier tema o consideración que modifique las condiciones básicas acordadas en negociaciones previas y que pueda afectar a cualquiera de las partes, por ejemplo: inclusiones de tecnología, cambios en cláusulas o partes del anexo, cambios en procesos de comunicación, autorizaciones, auditorías, sistematización.

Temas pendientes por negociar

Deben listarse aquellos temas no acordados y definirse el manejo de estos fijando unos plazos para acuerdo definitivo.

Validar la aceptación del proceso definido por “La Llave”, precisando las variaciones particulares de cada uno de los miembros.

Autorizaciones

Validar la aceptación del proceso definido por “La Llave”, precisando las variaciones particulares de cada uno de los miembros, considerando instancias de solución a dificultades.

Auditoria

Se deben tener en cuenta todos los aspectos inherentes a la garantía de la calidad, definiendo planes conjuntos de mejoramiento con el establecimiento de indicadores que incluyan la evaluación de satisfacción de los usuarios entre otros, a los cuales se les hará seguimiento por las partes.

Es importante precisar el nombre del auditor de cada una de las partes, frecuencia de visitas, canales de comunicación entre los auditores, mecanismos de contingencia frente a situaciones de ausencia del auditor, etc., presentación del auditor de cada una de las partes al personal con el que interactúan (Facturación, Cartera, Departamentos Médicos, etc.) información escrita de cambios en los auditores procurando no se den con menos de 15 días a partir del aviso de cambio.

Prerrevisoría de Cuentas

Debe fijarse el tiempo de respuesta de cada una de las partes, definiendo agenda de visitas y reuniones para la realización de la prerrevisaría y solución de diferencias en esta, con medidas frente al incumplimiento de compromisos por alguna de las partes.

Facturación

Despejar inquietudes frente al proceso y manual de “La Llave”, precisando variaciones particulares, ratificar y verificar existencia de documento que clarifique soportes y documentos exigidos para la facturación.

Radicación

Despejar inquietudes frente al proceso y manual de “La Llave”, precisando variaciones particulares, ratificar y verificar existencia de conceptos claros de términos para radicación, fechas, etc.

Auditoria de Cuentas

Validar la existencia de un canal e interlocutor y definir el nombre de estas personas, para el proceso de solución de inquietudes y flujo de información de temas que surjan a partir de la auditoria de cuentas.

Manejo de Glosas

Despejar inquietudes y clarificar conceptos frente al documento de Codificación de Glosas, Devoluciones y Respuestas de “La Llave”, validar y verificar comprensión

unificada de los conceptos establecidos en el mismo. Definición de un cronograma para evaluación de causales de glosa en pro del establecimiento de un plan de mejoramiento y definición contractual de términos y mecanismos que solucionen en forma definitiva el punto de divergencia. Verificar que estén establecidos los plazos y términos para solución y respuesta a glosas. Utilizar el Manual Único de Prestaciones y el documento de Codificación de Glosas, Devoluciones y Respuestas.

Pagos y Cartera

Definir responsables para la gestión de cartera que incluye su envío periódico, conciliación y generación de paz y salvos.

Seguimiento a "La Llave" y seguimiento de convenios

Definición de un cronograma de reuniones de seguimiento a convenios, con objetivos y metas claros, precisando los responsables de estas reuniones.

Instancias Superiores para solución de conflictos

Prever y definir instancias superiores de comunicación para solución a conflictos, verificar y validar la definición y existencia de estas y parametrizar términos que ameriten evaluación por parte de estas instancias.

4.4 Interlocución en cada uno de los Puntos Críticos de los actores de "LA LLAVE"

ADMISIÓN:

Todos los sitios de admisión de la IPS deben tener línea directa con comprobación de derechos y autorizaciones en la EPS - CMP.

FACTURACIÓN, CARTERA Y GLOSAS:

Las áreas de Facturación, Cartera y Glosas deben tener comunicación directa con Cuentas Médicas y con Auditoría de la EPS - CMP ajustado a la estructura de cada Compañía y al Modelo de Interlocución.

AUDITORIA:

La auditoría de la IPS interactúa con auditoría de la EPS - CMP.

CONVENIOS:

Convenios de la IPS interactúa directamente con convenios de la EPS - CMP. En caso de ser necesario cada uno se soportará internamente con su asesoría jurídica; sin embargo, se espera que la intervención jurídica a futuro resulte menos necesaria en la medida en que se estructure y adopte un modelo de contrato diseñado con premisas básicas comunes, el cual será adaptado según las características propias de cada relación EPS - CMP e IPS.

4.5 Funciones

AREA DE ADMISIÓN IPS:

- Solicitud de requisitos y/o documentos de acuerdo a convenios establecidos entre las partes.
- Comunicación con la EPS - CMP para comprobación de derechos en la atención de urgencias.
- Solicitar la autorización para la prestación de servicios.
- Información completa, oportuna y veraz al usuario sobre requisitos y documentación requerida durante toda la atención en la IPS.
- Direccionamiento del usuario en el caso de existir algún inconveniente o inconsistencia a las áreas definidas entre las partes.

AUTORIZACIONES EPS - CMP:

- Garantizar atención las 24 horas del día 365 días al año para validación de derechos.
- Respuesta oportuna ante las solicitudes de las IPS.
- Realizar comprobación de derechos en forma ágil y oportuna.
- Informar oportunamente a la IPS y/o al usuario los casos de no autorización de servicios.
- Emisión de autorización de procedimientos con datos completos.

FACTURACIÓN, CARTERA Y GLOSAS IPS:

- Estar informado permanentemente de los convenios vigentes y acuerdos operativos con las EPS - CMP.

- Tener en cuenta las reglas establecidas en los convenios y acuerdos operativos entre “La Llave”, para cumplir dichos requisitos en la labor diaria tanto a nivel de cargos, documentación, emisión de facturas y radicación de cuentas.
- Comunicación oportuna y permanente con las otras áreas de la institución que tengan pertinencia con la factura.
- Emisión periódica de paz y salvos.

CUENTAS MÉDICAS EPS - CMP:

- Estar informado permanentemente de los convenios vigentes y acuerdos operativos con las IPS.
- Tener en cuenta las reglas establecidas en los convenios y acuerdos operativos entre “La Llave”, para cumplir dichos requisitos en la labor diaria tanto a nivel de revisión de cuentas, autorizaciones, tarifas y cobertura.

CONVENIOS EPS - CMP e IPS:

- Informar oportunamente a las áreas operativas los convenios establecidos por “La Llave”.
- Informar cualquier cambio que se realice en los convenios oportunamente.
- Agilizar los trámites para la firma y el desarrollo de los convenios.
- Velar por el buen cumplimiento de los parámetros estipulados en cada uno de los convenios y resolver los puntos de conflicto a nivel de “La Llave”, en caso de no poder hacerlo informar a instancias superiores para la resolución de los problemas.

AUDITORIA EPS - CMP e IPS:

- Verificar que las condiciones del convenio se estén dando en términos de pertinencia, calidad y servicio.
- Definir planes conjuntos de mejoramiento.
- Análisis conjunto de aplicación de indicadores y evaluación de gestión para mejoramiento continuo en “La Llave”.

5. PLANEACION

5.1. PAUTAS GENERALES

- ✓ Una vez aprobado por los directivos de la IPS y la EPS-CMP la aplicación del Modelo entre sus compañías, se inicia una serie de actividades que permitan la implementación del mismo.
- ✓ La labor de divulgación y capacitación del personal la hará el delegado responsable de la implementación en cada una de sus compañías, apoyado por la Coordinación del Programa. Los capacitados se deben convertir en facilitadores y multiplicadores del Modelo hacia el recurso humano de las compañías.
- ✓ Cada Jefe de Área multiplicará el Modelo al recurso humano a su cargo inclusive el personal nuevo con el apoyo y asesoría del respectivo delegado del Grupo de Interlocución.
- ✓ El delegado de cada compañía definirá el apoyo logístico de la capacitación dentro de su compañía con base en lo acordado en este documento y en la Guía para la Aplicación de los Estándares de “La Llave”. El sistema de capacitación, por lo tanto, es uniforme con ayudas didácticas que faciliten su comprensión y estandaricen la asimilación de los conceptos de modo que finalmente, se logre unidad de criterios e interpretaciones frente a los acuerdos establecidos, evitando conceptos individuales y particulares de los empleados.
- ✓ El ajuste del Modelo será responsabilidad de los delegados de las compañías de “La Llave”. La información de las empresas estratégicas será canalizada a través de la compañía que la invitó.

5.2. MOMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:

- a) Instrumentos para la sensibilización, divulgación, capacitación, seguimiento y evaluación del Modelo de Interlocución. La herramienta para la sensibilización es una carta de presentación del Modelo de Interlocución y compromiso en la aplicación del mismo del gerente o presidente de la compañía dirigida al personal que participe en el Modelo; para la divulgación y capacitación se contará con una presentación en Power Point del Programa “La Llave” y otra, con el Modelo de Interlocución que pueden ser utilizadas en la compañía para dar a conocer la utilización del Modelo en la misma, la cartilla que ilustra el Modelo, la cual será remitida con la carta del gerente, y se desarrollará una actividad de integración de los diferentes pares; y finalmente, para el seguimiento y evaluación del Modelo las compañías definirán cual de las tres posibilidades de indicadores utilizarán.
- b) La selección del personal que deba conocer y capacitarse en el Modelo está fundamentada en la estructura del Modelo de Interlocución (Ver Esquema de Interlocución).

Los tres niveles de interlocución, que son instancias de resolución de problemas, determinan la definición del personal ubicado en cada uno. Esta designación debe hacerse con nombre, cargo, dirección de la oficina, teléfono, fax, celular y correo electrónico ya que es entregada a la compañía con la cual se aplica el Modelo.

- c) Realización de una sensibilización al personal relacionado con el éxito del Modelo y al que la compañía considere pertinente deba conocerlo mediante una comunicación del Gerente o Presidente de la misma.
- d) La experiencia en la aplicación del Modelo ha demostrado que para facilitar su implementación, el delegado responsable del Modelo en la compañía debe realizar las siguientes actividades posteriores a la aprobación de utilización del Modelo entre los directivos y enviadas las cartas a los participantes:
- ✓ Reuniones con el equipo de “pares” y personal adicional que la compañía considere pertinente debe participar para:
 - Revisar la relación contractual (minuta de contrato, oferta mercantil, carta acuerdo, definiciones conjuntas, otrosí, registro de reuniones, actas, etc.) e importancia estratégica con dicha compañía y el potencial del mercado.
 - Evaluar la relación, específicamente identificando los cuellos de botella que se vienen presentando entre los pares o áreas.
 - Proceso de alianza entre la IPS y la EPS–CMP dentro de “La Llave”: objetivos, acuerdos, misión y visión compartida. Lo anterior con el fin de contextualizar a los participantes en el Programa y dar un significado e importancia del tema, con datos y hechos.
 - Facultar (definir el empoderamiento) a los pares en las actividades propias dentro del Modelo de Interlocución definiendo responsabilidades y compromisos basados en criterios de concertación, colaboración, compromiso y comunicación constante.
 - Programación del trabajo para implantar el proceso de Interlocución (cronograma) desde las reuniones antes del taller de capacitación hasta las reuniones de seguimiento.
 - Reuniones con la compañía con la cual se acordó aplicar el Modelo para intercambiar los listados de los pares, compartir los resultados de la evaluación inicial y definir un cronograma de actividades a desarrollar entre las partes.
- e) La divulgación y capacitación estará dirigida al personal que recibió la carta del presidente o gerente de la compañía, a través de un Taller no mayor de medio día en un lugar diferente al sitio laboral.

La capacitación se hará con el material elaborado como apoyo para la misma y para la futura capacitación de personal nuevo. Es decir, se dictará una charla con la presentación del Programa “La Llave” y otra, con la presentación del Modelo de Interlocución ambas a cargo del delegado y se realizará una actividad de integración de los “pares”, de tal forma que se “rompa el hielo” y “se relacionen con las caras y las personas” que están detrás del teléfono, de la comunicación escrita o a quien se ha visto en un círculo netamente laboral.

- f) La implantación e implementación del Modelo en las compañías será acordada entre las partes, de tal forma que a partir de esa fecha se pongan en marcha las disposiciones preestablecidas en el Modelo, conocidas e interiorizadas por parte del personal como parte de sus funciones. El tiempo transcurrido entre el Taller de Capacitación y el inicio de la utilización del Modelo entre las compañías, debe ser el menor posible.
- g) El seguimiento, evaluación y ajuste de la aplicación del Modelo se hará a través de las reuniones periódicas de seguimiento acordadas entre las partes. En éstas los pares presentarán:
- ✓ Aquellos problemas resueltos durante el periodo de interlocución y cuyas soluciones definitivas implican ajustes estructurales en los procesos de las compañías. Si son de su área los manejará de acuerdo a las políticas de la compañía.
 - ✓ Aquellos problemas NO resueltos por los pares con el fin de buscar una solución de momento y definitiva.
 - ✓ Cualquier inquietud o sugerencia que contribuya a mejorar la relación.
 - ✓ Resultados de los indicadores de seguimiento acordados.

La forma de captura de la anterior información que por su frecuencia, impacto clínico, financiero o de cualquier otra índole se constituye en un problema, será decisión de los responsables del Modelo en cada compañía.

Como las compañías diseñarán un cronograma con la fecha, hora y lugar de las reuniones periódicas de todos los pares para el seguimiento de la relación se aprovechará este espacio para exponer las sugerencias que conduzcan al ajuste del Modelo.

En las reuniones de seguimiento se levantarán actas con los acuerdos realizados con el fin de formalizar las soluciones y de ser necesario diseñar un Plan de Mejoramiento. Adicionalmente, según la información presentada por cada par se determinarán responsables, fechas y tareas para la solución de los problemas.

También, se dejará por escrito el número de problemas presentados en cada reunión, el de los solucionados durante la reunión y el de los que quedan para la próxima reunión porque son una fuente para desarrollar indicadores.

Independiente de estas reuniones “de todos los pares” que tienen como fin la interrelación de las áreas en la solución de problemas y la elaboración de planes de mejoramiento que fortalezcan la alianza, están las propias que realizan los pares como por ejemplo las de conciliación de glosas.

6. METAS

- ✓ En el año 2007 implementar el Modelo de Interlocución en las compañías del Programa que lo decidan.
- ✓ Acompañamiento a las compañías del Programa y empresas estratégicas capacitadas en el 2005 y 2006.
- ✓ Realizar una prueba piloto en el sector público con al menos dos parejas (ESE³-ARS⁴/ET⁵)
- ✓ De ser necesario, realizar el ajuste del Modelo para su aplicación en el sector público.
- ✓ Lograr un fortalecimiento de la relación entre los integrantes de “La Llave” al término del 2007 con la verificación de la disminución del costo transaccional con datos en cada uno de los puntos críticos definidos en el Modelo de Interlocución.

7. PRESUPUESTO

El Modelo de Interlocución esta previsto de modo que su implementación no genere necesariamente la contratación de recurso humano adicional, sino la redefinición de roles y reorganización de funciones en cada compañía, lo cual se traduce en el no incremento de costos administrativos por este rubro.

Los costos presupuestados están determinados en el tiempo del recurso humano participante en la capacitación del Modelo y la revisión periódica que se realizará.

³ Empresas Sociales del Estado

⁴ Administradoras del Régimen Subsidiado

⁵ Entidad Territorial

Los costos anteriores están contemplados en los salarios de los colaboradores de cada empresa, el material para la capacitación y los costos del auditorio o sala de conferencias están dentro de los proyectados anualmente por cada empresa.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Inicialmente hay un proceso de seguimiento durante un trimestre que inicia una vez arranque su operación con la recomendación de mínimo una reunión mensual mientras se logra la apropiación del Modelo como medio de comunicación entre las partes. Posteriormente las compañías definirán la periodicidad de las reuniones de seguimiento.

Anualmente se revisará el Modelo para realizar los ajustes necesarios con base en los resultados de los indicadores, lo cual será realizada por el Programa “La Llave” de la ANDI.

8.1 Indicadores

Hay tres alternativas de indicadores que no son excluyentes y obedecen a las actuales posibilidades de las compañías para evaluar el impacto de la aplicación del Modelo en la relación:

8.1.1. Indicadores propios de cada área del Modelo.

8.1.2. Indicadores generales para hacer seguimiento de la relación.

8.1.3. Aplicación de una encuesta de satisfacción de relación definida entre las partes para ser diligenciada por los pares y evaluada por los responsables del Modelo ante la gerencia o presidencia de las compañías.

En el caso de los dos primeros deben ser establecidos por consenso entre las partes, así como el periodo de aplicación y la definición de correctivos que los mejoren.

En esa medida se diseñaran, de ser necesario, los formatos de recolección de información.

9. SOSTENIMIENTO

Con la aprobación de los directivos para la implementación, el Modelo de Interlocución será una herramienta que una vez apropiada por los pares en cada compañía, su sostenibilidad estará garantizada por:

- a. La existencia de comunicaciones intra e interinstitucionales
- b. La disminución del costo transaccional
- c. La no demanda de recursos financieros y humanos adicionales para su implementación.

Una vez el Modelo de Interlocución se diseñó, superó la prueba piloto y se implementó en las empresas que hacen parte de “La Llave”, su trascendencia a empresas que no hacen parte de “La Llave” y al Sistema General de Seguridad Social en Salud, a este último especialmente a través del Ministerio de Protección Social con el sector público, implicará que la sostenibilidad del Modelo de Interlocución en las entidades administradores o prestadores estará garantizada con la aplicación de cada uno de los pasos establecidos en el ítem 5. PLANEACIÓN, corroborado por la experiencia realizada entre las compañías de “La Llave”.

