

INFORME DE GESTIÓN

2020



Referencias y Servicios en Salud

¿Quiénes Somos?

El sector salud, al ser un entorno cambiante y continuamente reformado, ha visto la necesidad de unir esfuerzos encaminados hacia la solución y especialización de sus actividades. Como respuesta a estas manifestaciones, nace Referencias y Servicios en Salud - R&S Salud, brindando especialización de trabajo y facilitando las tareas en materia asistencial, operativa y administrativa, generando oportunidades competitivas para los profesionales del sector.

R&S Salud, se especializa en el desarrollo y gestión de los procesos de Agenciamiento de Servicios de Salud y Auditoría de cuentas médicas, garantizando la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia, y racionalidad de los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, basado en un modelo integral, que presenta capacidad de homologación con todos los actores interactuantes del sistema, mediante el uso y actualización de tecnologías, infraestructura y especialización de su recurso humano, aportando capacidad de trabajo y en busca continua del desarrollo social, económico y cultural de todos sus integrantes.

Nuestra Misión Empresarial

Implementar modelos interactivos en la gestión de procesos de Auditoría de cuentas médicas y Autorizaciones de servicios de salud, como segmentos estratégicos en el soporte operacional del Sistema de Salud, para la toma de decisiones gerenciales con responsabilidad objetiva e impacto social.

Nuestra Visión Empresarial

La Cooperativa de Trabajo Asociado R&S Salud, se proyecta como un modelo solidario fundamentado en principios de calidad, competitividad, eficiencia, confianza y mejoramiento continuo, que le permiten dar cumplimiento a los requisitos y expectativas de sus asociados y clientes.

Contenido

1.	ORGANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	4
2.	PRESENTACIÓN	5
3.	SITUACIÓN ECONÓMICA	6
3.1.	Gestión Financiera	6
3.2.	Gestión Administrativa	7
4.	EJECUCIÓN OPERATIVA	7
4.1.	Ejecución Operativa de Agenciamiento	7
4.2.	Medición de la Productividad	8
4.3.	Medios de Uso	9
4.4.	Capacitaciones Trato Digno	9
4.5.	Adecuaciones E Infraestructura	10
4.6.	Cumplimiento de Estándares	10
4.6.1.	Oportunidad Sala Preferencial	10
4.6.2.	Oportunidad Sala General	10
4.6.3.	Satisfacción Gestión Hospitalaria	11
5.	GESTION HUMANA	11
5.1.	Proceso Selección y Desarrollo	11
5.2.	Proceso de Capacitación	11
5.2.1.	Inducción:	11
5.2.2.	Capacitaciones:	12
5.2.3.	Certificación:	12
5.3.	Nuevos Procedimientos y Procesos	12
5.4.	Seguimiento a Casos de Salud	12
5.5.	Incapacidades	12
5.6.	Pasivo Periodo de Descanso	13
5.7.	Procesos Disciplinarios	13
6.	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	13
6.1.	Mejora Continua	14
6.2.	Certificación De Calidad	14
7.	PROYECTOS	15
7.1.	Proyectos para la vigencia 2021	15
7.2.	Acciones Orientadas al Equilibrio y Permanencia de la Cooperativa	15

Lista de Tablas

Tabla 1: Facturación Comparta EPS-S 2020	6
Tabla 2: Distribución de la facturación por conceptos	6
Tabla 3: Medición de la Productividad por Regiones y Ciudades	8
Tabla 4: Datos generales medios de uso	9
Tabla 5: Resultados avances auditoria interna Sistema de Calidad	14
Tabla 6: Resultados avances auditoria externa Sistema de Calidad	15

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Operativa de Agenciamiento vigencias 2019 y 2020	8
Gráfico 2: Oportunidad en sala atención preferencial	10
Gráfico 3: Oportunidad en sala atención general	10
Gráfico 4: Satisfacción gestión hospitalaria	11
Gráfico 5: Mapa de procesos	13
Gráfico 6: Certificación de calidad	14

1. ORGANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

Consejo de Administración

Principales

María José Ustariz Gutiérrez
María Alejandra Poveda Arenas
Jeferson Andrés Godoy Castañeda

Suplentes

Isabel Cristina Sierra Gómez
Marina Esmith Acevedo Cáceres
María Fernanda Barbosa Ariza

Junta de Vigilancia

Principales

Sonia Isabel Velásquez Villar
Kelly Johana García Pacheco

Suplentes

Aylen Suarez Vargas
Carlos Daniel Castillo Gil

Gerente

Adriana María Fontecha Hernández

Revisoría Fiscal

Principal

Claudia Liliana Lizarazo Camacho

Suplente

Ruth Angélica Pineda Suarez



2. PRESENTACIÓN

Buen día señores asociados.

Bienvenidos a esta Asamblea en medio de las turbulencias de esta época que traen consigo además de un año de Pandemia toda una serie de cambios en nuestra cooperativa.

Es importante en este momento hacer un llamado a todos a asumir la flexibilidad, la resiliencia y el compromiso para asumir no solo los cambios que trajo consigo esta nueva década sino reinventarnos nuevas formas para lograr la permanencia de la Cooperativa en el mercado.

Es el momento para agradecer los aportes de todos los compañeros que hoy ya asumieron otros rumbos, así como los de todos los asociados que hoy hacen parte de este proyecto solidario y siguen aportando en su fortalecimiento.



3. SITUACIÓN ECONÓMICA

3.1. Gestión Financiera

Como todos lo saben en este año 2020 operamos con la ejecución de un solo proceso. El proceso de Agenciamiento debió asumir toda la carga económica logística que dejó el proceso de Auditoria por lo que la Cooperativa se vio fuertemente afectada en sus finanzas.

Adicionalmente, durante el año 2020 nuestro cliente –EPS Comparta- fue asumiendo en forma gradual la ejecución directa del proceso de Agenciamiento. En junio asumió el segmento de No Poss en su componente Mipres, En Octubre retomó la operación de Línea de Frente Sede Bucaramanga, en noviembre retomó las ciudades de Quibdó, Barranquilla y Málaga y para el mes de diciembre se finalizó el resto de oficinas.

Esta reducción gradual de la operación implicó también una reducción de los ingresos de la Cooperativa aun cuando se mantuvieron algunos de los gastos asociados a la infraestructura de operación.

Así las cosas, para el año 2020 se generó facturación por un total de \$14.106.238.678; esta facturación comparada contra el del año 2019 nos muestra una disminución del 44% de las ventas

Distribución de facturación por mes:

Tabla 1: Facturación Comparta EPS-S 2020

Mes operación	Valor Fact.
Enero	1.151.548.559
Febrero	1.151.548.559
Marzo	1.250.000.000
Abril	1.250.000.000
Mayo	1.250.000.000
Junio	1.250.000.000
Julio	1.179.214.548
Agosto	1.179.214.548
Septiembre	1.179.214.548
Octubre	1.179.214.548
Noviembre	1.109.165.129
Diciembre	977.118.239
TOTAL	14.106.238.678

Participación de los ingresos por subprocessos:

Tabla 2: Distribución de la facturación por conceptos

COMPONENTE	PARTIC.
NO POS	6%
CONTACT CENTER	24%
OPERAC. FRONT	59%
ESTRATEGICOS OPERAT.	3%
OTROS GTOS GRALES	8%

De los valores facturados en el año 2020 se recibieron glosas por valor de \$ 332.642.724 que corresponde al 2,4% del valor total facturado y que comparativamente con el año 2019 que estuvo por el orden de \$ 791.204.953 que representa un porcentaje de 3,14% frente a lo facturado, presentó una disminución significativa, que si bien muestra un avance en el mejoramiento de los procesos, sigue siendo un factor a trabajar dado que estos descuentos afectan las proyecciones económicas y el resultado de la cooperativa.

3.2. Gestión Administrativa

A nivel administrativo nuestra Cooperativa ha tenido grandes impactos durante el año 2020 en razón básicamente al cambio dado por la dinámica presentada:

- ❖ Reorganización del Equipo Operativo: En razón a la disminución del ingreso se determinó que el cargo de Coordinación Administrativa es unificado con la responsabilidad financiera.
- ❖ Si bien ya no se maneja el contrato de Auditoria se crea el cargo provisional de Verificador de Entrega para el proceso PBS como para el proceso NO PBS orientado al soporte de requerimientos realizados por la EPS Comparta frente al proceso de Auditoria, así como el alistamiento e inventario de facturas y de todos los soportes pendientes de entrega.
- ❖ Se hizo entrega de las sedes de Auditoria No PBS, Línea de Frente B/manga, Quibdó y Barranquilla.
- ❖ Se comisionó un equipo administrativo para que realice una verificación de estado inventario de equipos de cómputo y revisión de los muebles y enseres.
- ❖ Implementamos la liquidación de la nómina por medio de SIIGO.
- ❖ Sistema Integral de Prevención y Control de Lavado de Activos y de la Prevención del Terrorismo: se designa a la funcionaria Diana Mancilla quien además de tener un perfil financiero es la responsable de la realización del montaje de pagos por tanto es la funcionaria idónea para esta responsabilidad. Ella realizó el curso exigido por la normatividad vigente.
- ❖ Se realizó proceso de saneamiento fiscal del impuesto de industria y comercio a nivel nacional, proceso que se originó en atención a una interpretación errada de la Ley 1819 de 2016.
- ❖ A raíz de la Pandemia que se vivió en el año 2020, se incurrieron en gastos no previstos por el orden de \$ 140.000.000 que afectó en forma directa el resultado del año 2020.

4. EJECUCIÓN OPERATIVA

4.1. Ejecución Operativa de Agenciamiento

En el proceso de Agenciamiento de Servicios se presentó una disminución del 24% en el volumen de producción entre los años 2019 y 2020 con relación al número de autorizaciones generadas a través de los distintos medios.

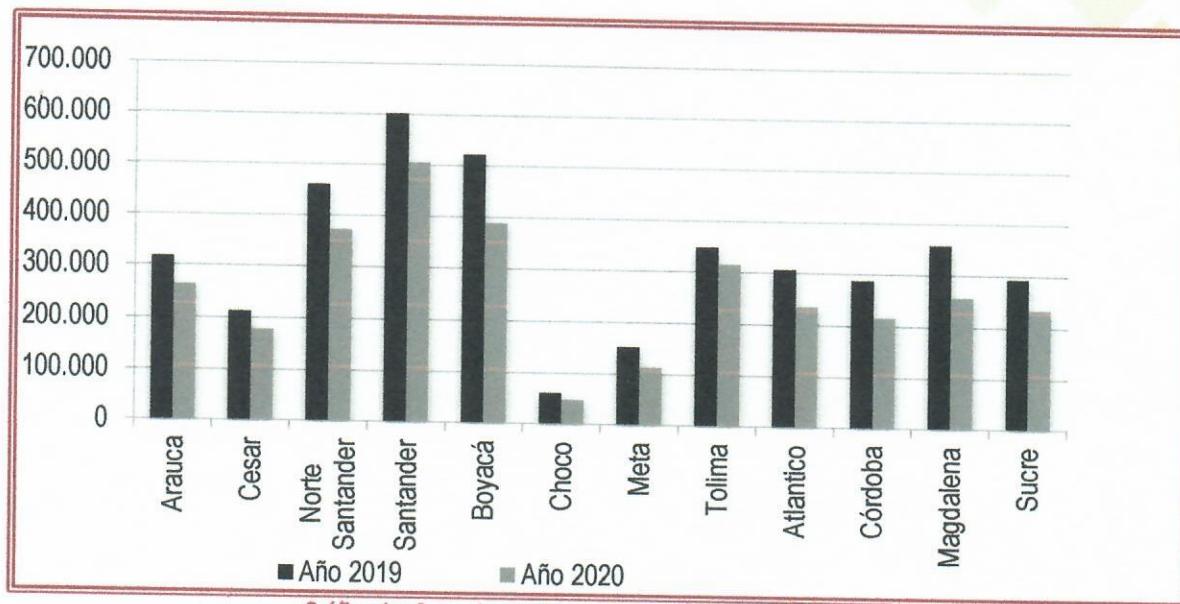


Gráfico 1: Operativa de Agenciamiento vigencias 2019 y 2020

Frente a las negaciones emitidas durante el año 2020 se encuentra que las solicitudes negadas después del ingreso de la herramienta MIPRES para el régimen subsidiado fue tan solo de 65 casos, de los cuales el 57% correspondieron a Cuidadores Domiciliarios y el 15% corresponde a Sillas de Ruedas, para la vigencia del 2019.

En cuanto a las negaciones emitidas durante la vigencia del 2020 se evidencian tan solo 12 casos correspondientes al 100% a servicios complementarios y/o no financiados. En general se tuvo una reducción del 81,5%

4.2. Medición de la Productividad

En cuanto a la productividad general del proceso se encuentra la media en un valor de 70 Autorizaciones día, estando dicha productividad dentro de los parámetros aceptables.

De esta manera se tienen los siguientes resultados de productividad por departamento:

Tabla 3: Medición de la Productividad por Regiones y Ciudades

REG/DPTO	Nº Aut.	RRHH Aut	Prod. Mensual * Oper	Calificación
Reg. Oriente	1.560.208	87	1.331	
Arauca	224.864	11	1.502	Aceptable
Cesar	132.196	9	1.213	Insuficiente
Norte de Sder	323.868	18	1.436	Aceptable
Santander	479.152	26	1.747	Sobresaliente
Central Resol.	19.524	5	325	N/A
Contact Center	380.604	18	1.762	Aceptable
Reg. Centro	742557	40	1.509	
Boyaca	313813	18	1.359	Aceptable
Choco	37.140	3	1.238	Insuficiente
Cundinamarca	36.044	2	1.502	Aceptable
Meta	97.101	5	1.618	Sobresaliente
Tolima	258.459	12	1.827	Sobresaliente
Reg. Norte	828.583	50	1.332	
Atlántico	220.591	14	1.432	Aceptable
Cordoba	193.098	12	1.039	Insuficiente
Magdalena	210.727	14	1.199	Insuficiente
Sucre	204.167	10	1.659	Aceptable

4.3. Medios de Uso

Los canales dispuestos para la atención de las demandas de servicios en el ámbito ambulatorio, presentó diferencial uso de parte de los afiliados, encontrando que el más usado es el canal de Línea de Frente o sea las Oficinas presenciales con más del 50% del uso.

Los datos generales se encuentran de la siguiente manera:

Tabla 4: Datos generales medios de uso

Medio	Nº Aut
Línea Frente	1.662.757
Guiada	848.641
Web Hospitalaria	282.914
Web Ambulatoria	217.916
Contact Center	97.289
Portal Afiliado	17.988
APP Afiliado	3.843
Total Demandas	3.131.348

A nivel hospitalario respecto a la anualidad del 2019, se presentó una reducción del 17% del volumen de las solicitudes, en cuanto al indicador de oportunidad en la respuesta, se presentó mejora reduciendo un 15% para obtener un promedio de 36 horas por solicitud valor este, que si bien no es el óptimo si muestra una mejora sustancial en el indicador cuyo estándar ideal es de 24 horas.

Dado los nuevos canales disponibles para los afiliados, se logró la resolución del 99,6% de las solicitudes.

Se tuvo una ocurrencia inferior al 5% en cuanto a las solicitudes resueltas fuera de los tiempos normativos (5 días hábiles).

4.4. Capacitaciones Trato Digno

Se realizó capacitación con la empresa Bee One –Escuela de Vida- orientada a mejorar la autopercepción y auto reconocimiento como elemento base para ofrecer un excelente servicio.

MÉDIO: Virtual

Duración: 9 horas – divididas en 3 etapas

Etapa 1: Contexto de los usuarios y del personal de atención de la organización

Etapa 2: Creando relaciones dignas y de un buen trato

Etapa 3: Autovaloración, una nueva manera de relacionarnos.

4.5. Adecuaciones E Infraestructura

Dentro del marco normativo y de acuerdo a la Circular 0008/2018 mediante la cual se imparten directrices importantes para operar el aseguramiento en salud y administrar los recursos destinados a garantizar los derechos de la población afiliada en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, la empresa contratante realizó visitas de inspección entre el 26 de junio y el 12 de noviembre/2020 a las 38 oficinas autorizadoras a nivel nacional.

Dichas visitas arrojaron en promedio 11 hallazgos por oficina, de los cuales fueron subsanados en un 88,4%. Las mejoras que se realizaron correspondieron en su mayoría a temas locativos como, arreglo de la infraestructura de las oficinas, acondicionamiento de baños para personas con movilidad reducida, instalación de elementos como extintor, botiquín y camilla, instalación de señalética en lenguaje braille y de señas, privacidad a los módulos de atención, instalación de aviso exterior, entre otras.

4.6. Cumplimiento de Estándares

4.6.1. Oportunidad Sala Preferencial

En cuanto a la operación, se evidencia que en el primer trimestre del año en promedio 24 de nuestras oficinas sobrepasaban los tiempos estándar de espera en sala para la población con atención preferencial.

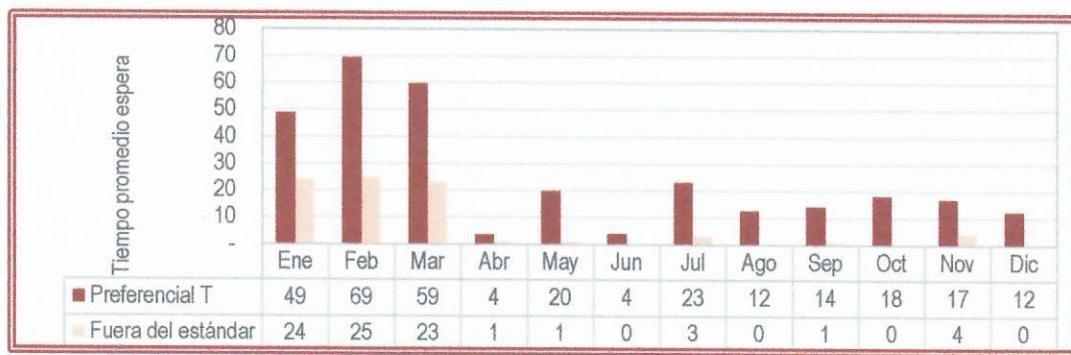


Gráfico 2: Oportunidad en sala atención preferencial

4.6.2. Oportunidad Sala General

Respecto al tiempo de espera para la población general se evidencia que en promedio 23 de nuestras oficinas sobrepasaban el tiempo estándar contractual. Dado lo anterior a fin de evitar dicho comportamiento a nivel general, adquirimos herramientas que nos permitieron establecer estrategias que conllevaron a evitar la prolongación de los tiempos de espera en las salas de atención.

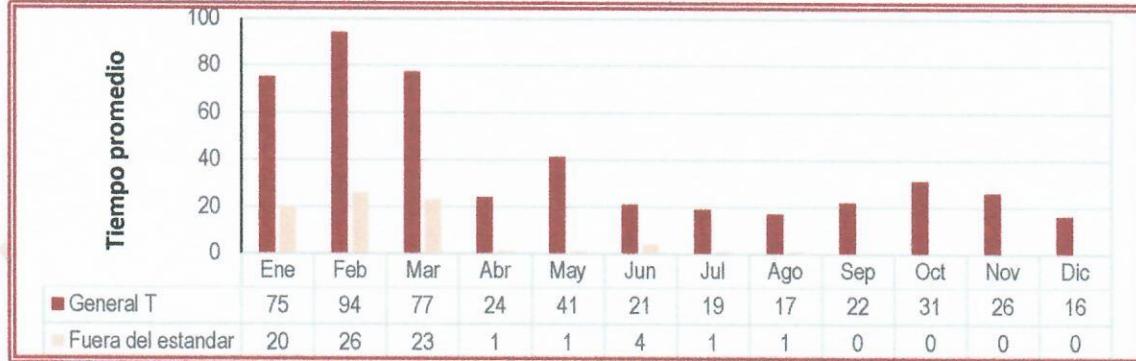


Gráfico 3: Oportunidad en sala atención general

4.6.3. Satisfacción Gestión Hospitalaria

Dada la naturaleza de nuestro proceso, es fundamental conocer la percepción de los usuarios en cuanto a la atención brindada por nuestros operadores del Contact Center.

El promedio de satisfacción se mantuvo sobre el 82%, por lo cual nuestra meta para la vigencia 2021 es lograr superar el 90% de satisfacción.

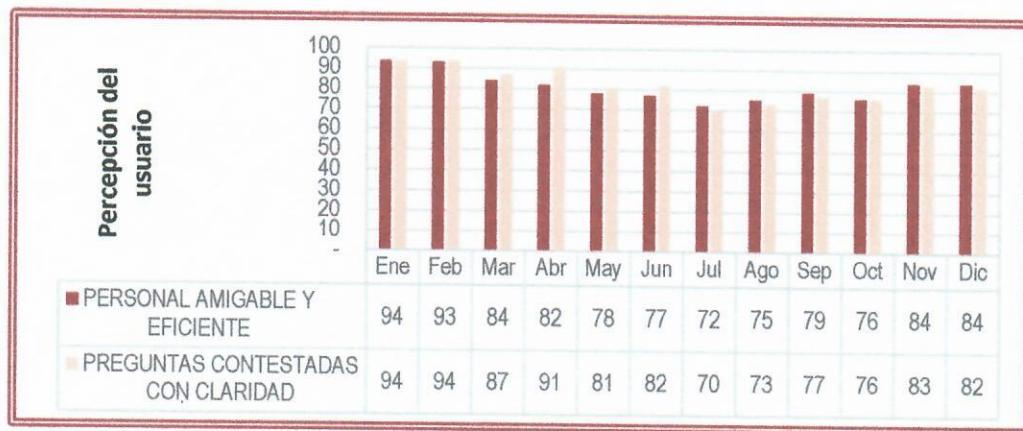


Gráfico 4: Satisfacción gestión hospitalaria

En línea de frente se evidencia una mejora constante logrando en el mes de diciembre/2020 que el 80% de la población atendida nos calificara excelente, lo cual denota que nuestro esfuerzo constante por mejorar diera los frutos esperados.

Los datos corresponden a las 23 oficinas que contaban con sistema de turnos en línea.

5. GESTION HUMANA

R&S SALUD, concibe al recurso humano como el activo más importante con el que cuenta y por lo tanto de manera indiscutible como el gran factor que contribuye al éxito y la consecución de los logros y objetivos, por ello y para dar respuesta a cada una de las expectativas de nuestros colaboradores, a partir de este año se diseñó un plan que impactara de manera positiva, lo que implico ajustes a cada uno de los subprocesos.

A continuación, se podrán evidenciar cada una de las actividades y proyectos desarrollados a lo largo del 2020, así como los que se planean ejecutar en el año 2021.

5.1. Proceso Selección y Desarrollo

En el año 2020 realizamos evaluación de desempeño, para aquellas personas cuyo resultado estuvo por debajo del promedio, establecimos un plan Individual de desarrollo, creando compromisos y tareas claras, lo que redunda en el cierre de brechas y mejora en el desempeño.

5.2. Proceso de Capacitación

5.2.1. Inducción:

Realizamos inducción corporativa en Gestión Humana a la totalidad de asociados en el mes de Noviembre de 2020.

5.2.2. Capacitaciones:

Realizamos 8 capacitaciones por medio de plataformas virtuales, en temas relacionados con competencias blandas (Comunicación Asertiva-Inteligencia Emocional-Manejo Estrés-Trabajo en equipo etc.) y actividades de formación para los líderes (Liderazgo, feedback, Asertividad con un promedio de asistencia de 30 asociados por formación.

En relación a la formación para el trabajo se realizaron en total 10 capacitaciones, en temas como estructura de servicios y proceso de autorizaciones.

5.2.3. Certificación:

En convenio con el SENA se realizó el proceso de certificación de las competencias laborales, con el personal de Contact center buscando evaluar la norma "Orientar personas según normativa de salud", 63 personas en total lograron obtener la certificación.

5.3. Nuevos Procedimientos y Procesos

Al proceso de selección incorporamos la entrevista por competencias en compañía del Líder inmediato, lo cual permite prever el grado del desempeño y su potencial, así como la facilidad de adaptación con la cultura de R&S Salud.

Se diseñó, divulgó e implementó el formato de compromiso, medida que busca realizar una realimentación al trabajador asociado cuando este ha presentado un comportamiento que no se ajusta a las políticas de la CTA

5.4. Seguimiento a Casos de Salud

Para enero de 2020, se recibieron 10 casos de seguimiento por fuero en salud, como estrategia se implementó el seguimiento y acompañamiento al asociado; al momento se encuentran vigentes tan solo 4 casos.

5.5. Incapacidades

Se presentaron 434 incapacidades representadas de la siguiente manera:

Licencia de Maternidad: 7

Accidente Tránsito: 5

Enfermedad General: 422

De las 422 incapacidades por Enf. General solo el 50% fueron objeto de cobro ante las aseguradoras en razón a los días de incapacidad generados (menor de 3 días)

5.6. Pasivo Periodo de Descanso

Se ha disminuido la cantidad de días pendientes, a la fecha el promedio por trabajador asociado es de 18,32 días de periodo de descanso pendiente, en conjunto con la coordinación de contact center, se ha trabajado para lograr seguir disminuyendo este indicador.

5.7. Procesos Disciplinarios

Se realizaron 19 procesos disciplinarios, cuyo resultado fue:

Archivo

- Llamado de Atención: 25%
- Multa entre 1 y 2 días: 35%
- Archivo: 10%
- Multas mas de 3 días: 10%
- Terminación del Convenio: 20%

6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

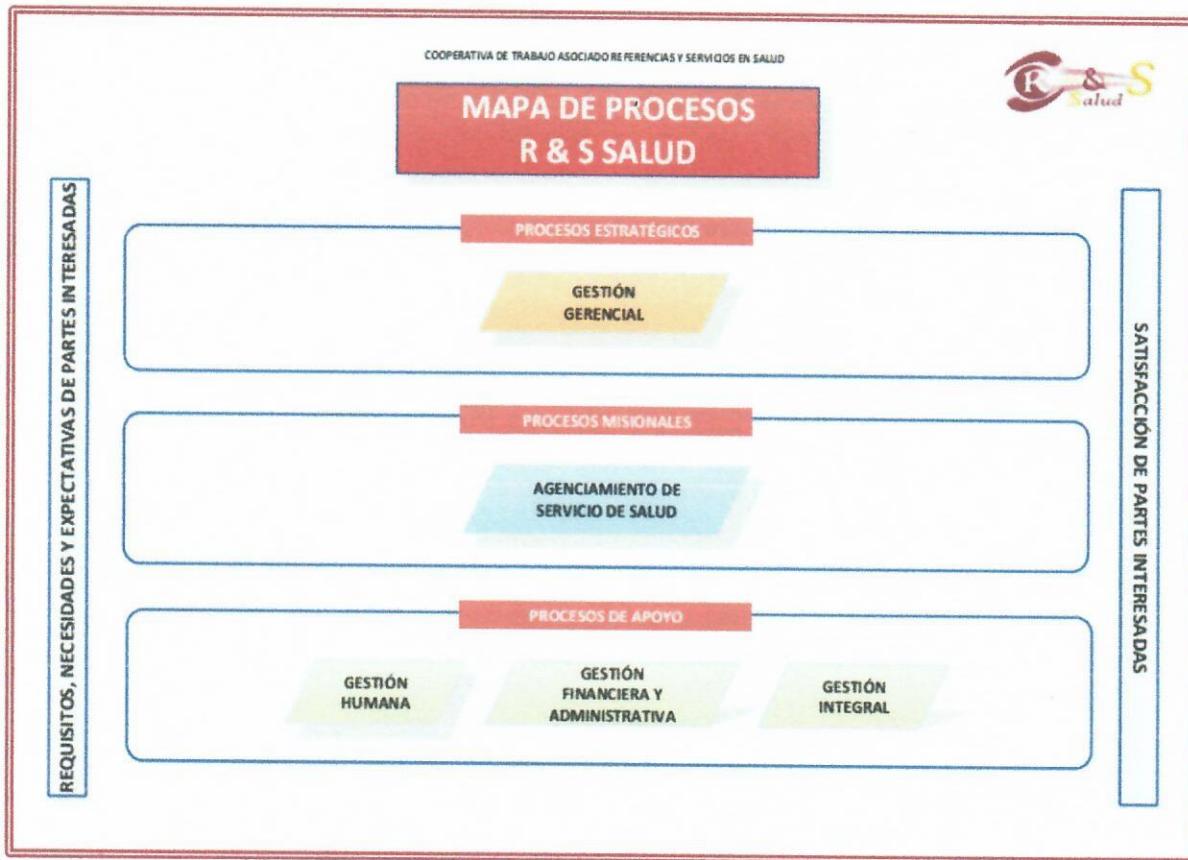


Gráfico 5: Mapa de procesos

En el mapa de procesos se evidencia básicamente dos ajustes para el año 2020: se omite el proceso de Auditoría de Cuentas Medicas en razón a que como se explicó inicialmente no tenemos contrato por este concepto. Igualmente se incluye en los procesos de apoyo el nicho de Gestión Integral que recoge dos procesos el proceso de calidad y el del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

6.1. Mejora Continua

Durante todo el año 2020 se continuó con la aplicación del ciclo PHVA como herramienta de mantenimiento del sistema de gestión de calidad y como instrumento para el abordaje de la ejecución operativa.

6.2. Certificación De Calidad



Gráfico 6: Certificación de calidad

Dado que el año anterior se logró la Certificación en la norma ISO 9001:2015 otorgada por la entidad ICONTEC, en el año 2020 fuimos objeto de la Auditoria el Seguimiento I, en la que fue ratificada la Certificación obtenida. Como elemento previo a dicha auditoria se realizó una Auditoria Interna a los procesos en los que se pudo identificar factores que se debían fortalecer.

Así comparativamente el avance en la implementación del sistema de gestión se evidencia en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Resultados avances auditoria interna Sistema de Calidad

AUDITORIA INTERNA		
2019	2020	
5	4	NO CONFORMIDADES
11	14	FORTALEZAS
88	83	OPORTUNIDADES DE MEJORA

Esto se define en los resultados de la Auditoria Externa ejecutada por la firma Certificadora que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 6: Resultados avances auditoria externa Sistema de Calidad

AUDITORIA EXTERNA		
2019	2020	
1	0	NO CONFORMIDADES
12	7	FORTALEZAS
27	9	OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se implementaron los Indicadores Sistema De Gestión De Seguridad Y Salud En El Trabajo obteniendo un resultado de conformidad del 81% que se incrementó frente al 60% de la medición anterior.

7. PROYECTOS

7.1. Proyectos para la vigencia 2021

- ❖ Líderes 2021: Estrategia que busca formar a los líderes de la CTA en competencias que le permitirán desarrollar a sus equipos de trabajo potencializando sus fortalezas.
- ❖ Plan de Beneficios 2021: Aplicación de una encuesta a los trabajadores que permitirá conocer los intereses y las expectativas con el fin de implementar un plan de beneficios cuyo impacto sea más efectivo.
- ❖ Medición de Clima laboral
- ❖ Aplicación encuesta de riesgo Psicosocial y acciones para intervenir.
- ❖ Culminación de la actualización de los perfiles y manual de responsabilidades, de igual manera realizar la respectiva socialización con los grupos de interés, tomando como base la actualización de los perfiles, se planea identificar las brechas de los cargos críticos entre el perfil y los colaboradores y diseñar planes de desarrollo.
- ❖ Certificación por competencias en la norma “Admitir personas según normatividad en salud”.
- ❖ Canalizar los emprendimientos de los asociados, generando espacio de difusión, capacitación y orientación para lograr mayores impactos hacia sus núcleos de referencia.

7.2. Acciones Orientadas al Equilibrio y Permanencia de la Cooperativa

- ❖ Revisar posibilidades y ejecutar actividades tendientes a la recuperación de la Inversión.
- ❖ Proyectar y Estructurar nuevos nichos de operación.

- ❖ Asignar responsabilidades específicas frente al tema de mercadeo orientado a la consecución de nuevos clientes.
- ❖ Evaluar la estructura de operación y reorganizar los servicios logísticos de cara a hacer más eficiente la operación.
- ❖ Avanzar en la automatización de algunos segmentos operativos para hacerlos más ágiles y eficientes.
- ❖ Control permanente a la operación y constante seguimiento para garantizar desviaciones e insatisfacciones en el cliente para evitar la generación de glosas

Atentamente,



ADRIANA MARIA FONTECHA HERNANDEZ
CC. 63.483.370 de Bga
Representante Legal