

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS DE LA
DIRECCION DE TESORERIA DE SOLSALUD EPS SOPORTADO EN LA GESTION
DE UN SISTEMA DE INDICADORES**

**MONICA DÍAZ PRADA
MARIA ISABEL GONZALEZ URIBE**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS DE LA
DIRECCION DE TESORERIA DE SOLSALUD EPS SOPORTADO EN LA GESTION
DE UN SISTEMA DE INDICADORES**

**MONICA DÍAZ PRADA
MARIA ISABEL GONZALEZ URIBE**

**Monografía de grado como requisito para optar al título de Especialistas
en Alta Gerencia**

**Director
ORLANDO CONTRERAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS DE LA DIRECCION DE TESORERIA DE SOLSALUD EPS SOPORTADO EN LA GESTION DE UN SISTEMA DE INDICADORES	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. ALCANCE	14
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS.....	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. ESTADO DEL ARTE	19
5.1 INDICADORES DE GESTIÓN	19
6. MARCO CONTEXTUAL.....	21
7. MARCO TEÓRICO.....	23
8. MARCO CONCEPTUAL.....	36
9. MARCO LEGAL.....	38
9.1 CONSTITUCION POLITICA DE 1991	38
9.2 LEY 100 DE 1993	38
9.3 DECRETO 806	38
9.4 RESOLUCION 412 Y 3784 DE 2000.....	39
10. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO.....	45
11. ANALISIS DEL PROCESO DE PAGOS (SITUACION ACTUAL).....	47
12. ANALISIS DEL PROCESO DE PAGOS (SISTEMA IDEAL).....	50
13. SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PAGOS A LAS IPS POR PARTE DE LA TESORERIA DE SOLSALUD EPS	51
13.1 GESTION DE LA TESORERIA	51
13.2 REVISIÓN DE CARTERA CON ENTES TERRITORIALES Y GIROS DIRECTOS PARA EL RÉGIMEN SUBSIDIADO	52
14. INDICADORES PARA ANALIZAR EL PROCESO DE PAGOS DE TESORERIA	63
15. RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES	69
16. PROPUESTA DE MEJORA.....	79
17. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS POLITICAS DE CONTRATOS Y ACUERDOS PREVIAMENTE A ESTABLECER UN CONVENIO CON LAS IPS	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA	84

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura del factoring.....	32
Figura 2 Proceso de Pagos de Tesorería	47
Figura 3 SISTEMA IDEAL	50
Figura 4 Resultados indicador de efectividad.....	70
Figura 5 Resultados del indicador de disponibilidad.....	72
Figura 6 Resultado del indicador de tutelas.....	75
Figura 7 Resultados del indicador de demandas	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Indicador 1	64
Tabla 2 Indicador 2	65
Tabla 3 Indicador 3 y 4	67
Tabla 4 Resultados del Indicador de efectividad.....	69
Tabla 5 Resultados del indicador de efectividad	71
Tabla 6 Indicador de Tutelas.....	74
Tabla 7 Resultados del indicador de demandas.....	76

RESUMEN

TITULO: DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS DE LA DIRECCIÓN DE TESORERÍA DE SOLSALUD EPS SOPORTADO EN LA GESTIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES.*

AUTORES MÓNICA DÍAZ PRADA.- Ingeniera Financiera
MARÍA ISABEL GONZÁLEZ URIBE.-Profesional en Mercadeo y Publicidad **

PALABRAS CLAVES: SALUD, IPS, EPS, INDICADOR, GESTIÓN, FACTORING, RÉGIMEN SUBSIDIADO

DESCRIPCIÓN

Este trabajo de monografía es el resultado de la aplicación de conocimientos gerenciales en las etapas de planeación, control, dirección y ejecución, orientado siempre al mejoramiento de la calidad, estos conocimientos fueron adquiridos a través de la Especialización en Alta gerencia. Actualmente las organizaciones se dividen en procesos para hacer un análisis individual y un cambio significativo en todo el sistema organizativo.

Este trabajo enfoca el proceso de pagos de la tesorería de SOLSALUD EPS. En primer lugar se analiza el proceso por medio de un sistema de indicadores de gestión y a partir del resultado de estos, se propone una estrategia orientada al mejoramiento de la calidad de la entidad.

La base del trabajo parte de los conflictos que se generan con las IPS al momento de cancelar los servicios que estas le prestan a los usuarios de SOLSALUD EPS. Las facturas que se reciben no se cancelan en el tiempo adecuado debido a la mala administración de los fondos.

El análisis de la situación planteada permite relacionar las variables que interactúan en cada uno de los indicadores. Las demandas, las tutelas, la disponibilidad de fondos y la efectividad son los indicadores representativos del sistema planteado, el resultado de cada uno de ellos representa la situación de cada mes, es decir de cada periodo en los cuales fueron tomados los datos.

* Monografía de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales..- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Orlando Contreras. MBA

ABSTRACT

TITLE: DIAGNOSTIC AND PROPOSAL FOR IMPROVING THE PAYMENT PROCESS FOR DIRECTING TREASURY SOLSALUD EPS SUPPORTED IN THE MANAGEMENT OF AN INDICATORS SYSTEM*.

AUTHORS: MÓNICA DÍAZ PRADA.- Ingeniera Financiera
MARÍA ISABEL GONZÁLEZ URIBE.-Profesional en Mercadeo y Publicidad **

KEY WORDS: HEALTH, IPS, EPS, INDICATOR, MANAGEMENT, FACTORING, SUBSIDISED REGIME.

DESCRIPTION

This working monograph is the result of the application of knowledge management in the stages of planning, control, direction and execution, always oriented to quality improvement; these knowledge were acquired through the High management Specialization.

Today organizations are divided into processes to make individual analysis and a significative change in the whole system of organization.

This work approaches the process of payments from the treasury SOLSALUD EPS. First it examines the process through a system of management indicators and the outcome of these; it proposes a strategy that guide at improving the quality of the entity.

The bases for the work starting of the conflicts that are generated when cancel the IPS the services them provide to the SOLSALUD EPS's Users. The invoices that are received are not canceled at the right time due to the mismanagement of funds.

The analysis of the situation allows relate variables that interact in each of the indicators. The demands, Tutelas, the availability of funds and effectiveness are the proxies of the system raised, the outcome of each of them represents the status of each month for each period for which the data were taken.

* Monograph of degree

** * Physic Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business Studies' School.
High management Specialization .- Director MBA, Orlando Contreras

INTRODUCCIÓN

La salud de los seres humanos se ha convertido día a día en un aspecto de vital importancia para la sociedad, una sociedad que actualmente tiene presente la calidad del servicio como eje fundamental para lograr el bienestar integral de las personas.

SOLSALUD EPS, como Entidad promotora de salud, en procura de alcanzar este objetivo desarrolla esfuerzos para ser líder en Colombia en la promoción de los servicios de salud a nivel nacional por medio de convenios estratégicos con las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), las cuales deben atender de una forma adecuada y pertinente a todos los usuarios adscritos a SOLSALUD EPS.

Después de que las IPS atienden a un usuario de SOLSALUD hacen una relación de los servicios y medicinas que fueron utilizados por la persona respectiva para hacer el cobro concerniente. Posteriormente, la EPS hace el desembolso del dinero, un proceso en el cual se evidencian algunas fallas que generan pérdidas financieras por el incumplimiento de las obligaciones en el tiempo asignado.

El presente trabajo de monografía tiene como propósito fundamental hacer un análisis del proceso de pagos actual realizado a las IPS por parte de SOLSALUD EPS, para lo cual se debe hacer un seguimiento cuantitativo o cualitativo para tomar acciones encaminadas al mejoramiento por parte de la Alta gerencia.

Estas acciones de mejoramiento al final serán propuestas y descritas en el trabajo, y quedaran como una opción que la dirección pueda tomar con miras a minimizar los gastos ocasionados por la no conformidad por parte de las IPS.

Pero, lo más importante es evidenciar por medio de un sistema de indicadores de gestión el seguimiento del proceso. Con estos indicadores se evaluarán los factores relacionados que inciden en el resultado de cada uno de ellos, y de esta forma se concluirá que aspectos influyen significativamente en la calidad del proceso de pagos.

Es importante resaltar que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se administra, por tal razón, antes de aplicar los indicadores se planteará un plan de formulación y aplicación de cada uno de ellos; éste procedimiento se hará con el fin único de hacer más efectivo y preciso el análisis.

Los conocimientos de la especialización en Alta Gerencia son clave para el desarrollo de este trabajo de monografía, un trabajo que busca apoyar por medio de herramientas de gestión la toma de decisiones de los gerentes de la organización.

1. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS DE LA DIRECCION DE TESORERIA DE SOLSALUD EPS SOPORTADO EN LA GESTION DE UN SISTEMA DE INDICADORES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción Del Problema

Actualmente, el proceso de pagos que se realiza a favor de las Instituciones prestadoras de servicios de salud por parte de la dirección de tesorería de SOLSALUD EPS presenta un cuello de botella de gran intensidad, el cual impide el correcto movimiento del flujo de las operaciones financieras.

El problema general radica en el incumplimiento de la entrega oportuna de los recursos financieros que cada IPS debe obtener por atender a los usuarios adscritos a la EPS. Un incumplimiento de pago crea un deterioro de la imagen de la empresa por el resultado de la no conformidad de la IPS para adquirir sus recursos necesarios para cumplir con su objeto social. Posteriormente, en algunos casos se generan demandas millonarias que congelan las cuentas de la Entidad y causan un mal funcionamiento en todas las áreas de la empresa.

Bajo el principio de que la Alta gerencia debe tomar sus decisiones soportada en información coherente, precisa y oportuna de cada uno de los procesos por medio de estrategias que mejoren las organizaciones. De manera similar la dirección de SOLSALUD EPS requiere que un problema sea evidenciado para tomar acciones

correctivas o preventivas que conlleven a un cambio favorable. El proceso de pagos, a pesar de que se enmarca como una restricción global en el flujo de los recursos financieros, aun no se ha podido justificar su comportamiento, esto se debe principalmente por no llevar un control adecuado que registre información precisa y confiable del estado del proceso de pagos en un periodo determinado.

2. ALCANCE

El presente trabajo se enfocara en el diagnostico del proceso de pagos realizado específicamente para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) vinculadas a SOLSALUD EPS. Por lo tanto, el estudio será realizado en la dirección nacional de tesorería de SOLSALUD EPS SA ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

El objetivo principal de la monografía es hacer el análisis del proceso actual en un periodo establecido soportado en un sistema de indicadores de gestión relacionados con el proceso, este periodo esta comprendido desde Enero de 2007 hasta Diciembre de 2007.

Los indicadores de gestión mencionados serán estudiados y detallados antes de ser aplicados, esto se hace con fin de determinar su importancia respecto al proceso de pagos. Es primordial resaltar que se examinaran cada uno de los indicadores ya establecidos y se formularan nuevos si se requieren para evaluar la información del proceso de una forma precisa y oportuna.

Una vez se apliquen los indicadores se registrara la información pertinente y se describirá el comportamiento del proceso durante un lapso de tiempo, respecto a patrones establecidos por un estándar o por las metas de la empresa. Para lograr este objetivo, se debe establecer un periodo de medición del indicador que se ajuste con los momentos más relevantes del proceso de pagos, para lograr de esta forma, una constante medición y un resumen detallado de las fluctuaciones más significativas en intervalos de tiempo.

Finalmente, se realizaran propuestas de mejora debidamente planeadas que puedan ser evaluadas por la institución para una futura implementación.

Una de las limitaciones para el desarrollo del diagnóstico podría ser la recolección de la información, sin embargo, gracias a la participación de una de las autoras de esta monografía en la institución como Directora nacional de cartera, cuenta con el apoyo de la Alta gerencia y del departamento de Tesorería para lograr los objetivos del estudio.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, los estudios basados en la forma adecuada de desarrollar los procedimientos de un proceso conllevan a realizar un diagnóstico de la situación actual desde un periodo determinado, para lo cual se describe el proceso de manera tal, que permita identificar los elementos que interactúan en él para convertir las entradas en resultados (buenos o malos según las condiciones).

Este diagnóstico debe estar soportado en algún tipo de medición para llevar un control constante de los factores que alteran los efectos del proceso.

Es por esta razón, que se propone hacer una evaluación y seguimiento por medio de indicadores de gestión que soporten el análisis del proceso de pagos actual de SOLSALUD EPS y, que permita profundizar un poco más en la raíz de los inconvenientes que se presentan. Una etapa importante, es examinar las variables de los indicadores para evidenciar como con un cambio significativo en ellas se pueden alterar los resultados del proceso.

Este trabajo de monografía pretende que la alta gerencia pueda tomar medidas encaminadas al mejoramiento del proceso de pagos a las IPS y llevar un control sobre él, para lo cual, se debe tener en cuenta la evolución de los indicadores, estadísticas, y análisis de comportamiento. Si no se realiza un control sobre lo que se pierde, no se podrá concientizar a la Alta dirección en soluciones efectivas y oportunas. Además, las propuestas de mejora para mitigar las pérdidas generadas

por el proceso de pagos actual deben ser coherentes con las falencias del proceso identificadas por medio de los indicadores de gestión.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de pagos de la dirección de tesorería de SOLSALUD EPS soportado en la gestión de un sistema de indicadores

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular un sistema de indicadores para el proceso de pagos realizado a las IPS, teniendo en cuenta los principales factores que intervienen en él.
- Establecer instrumentos y mecanismos metodológicos que permitan llevar a cabo la aplicación de los indicadores en periodos definidos
- Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión respecto a un patrón establecido por las metas propuestas por parte de la Alta Gerencia
- Hacer una propuesta de mejora fundamentada en los resultados encontrados por el sistema de indicadores de gestión.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los modelos de gestión para mejorar la calidad han estructurado a las organizaciones en procesos para hacer un control de cada uno de ellos que implique un avance significativo a nivel individual y, que garantice un progreso a nivel general. Para llevar un control de cada proceso se han establecido indicadores de gestión que permitan describir el comportamiento de ciertos factores incidentes en un periodo determinado. Esta es la metodología característica de la Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2000, la cual es una guía para el mejoramiento de la calidad de los procesos.

Por otra parte, actualmente, el control de gestión y las empresas de servicios públicos de electricidad y gas natural se realizará evaluando el comportamiento de los indicadores que a continuación se establecen:

Indicadores de Gestión de Ingresos

- Índice de Perdidas
- Recaudo facturación de servicio
- Rotación cuentas por cobrar servicio

Indicadores de Gestión de Egresos

- Rotación de cuentas por pagar servicio
- Relación gastos funcionamiento
- Avance físico plan de inversión
- Avance presupuestal plan de inversión

Indicadores de Gestión de Usuarios

- Reclamos facturación
- Atención reclamos servicio
- Atención solicitudes conexión

Algunos de los indicadores típicos de ciertas áreas de la organización estructurados según sus factores:

- **SUMINISTROS**

$$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$$

- **INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA**

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$$

Existe una amplia gama de indicadores de gestión, pero lo más importante de ellos es que se ajusten a los procesos que se van a analizar, que sean fáciles de hallar, que sean comprensibles, precisos y oportunos para apoyar la toma de decisiones.

6. MARCO CONTEXTUAL

En Colombia, a través del tiempo se ha establecido la Salud como un derecho fundamental de las personas, este derecho se ha señalado en la Constitución Nacional de Colombia, y de manera similar se instituye la promoción del servicio para cada individuo de la sociedad.

Las Entidades Promotoras de Salud (EPS) se han encargado del cubrimiento del servicio de salud a través de la conformación de redes con las Instituciones prestadoras de servicios de salud. SOLSALUD como EPS es un ejemplo muy representativo del sector, un sector en el cual se destacan SALUDCOOP, COOMEVA, CAFESALUD y el ISS, este último en representación del estado.

SOLSALUD EPS, es una entidad promotora de Salud creada por organizaciones sociales, instituciones de salud y educación, fondos de empleados, cooperativas y entidades sin ánimo de lucro. Aprobada por Resolución No. 0478 del 23 de abril de 1996 para el Régimen Contributivo y mediante Resolución No. 1030 del 2001 para la Administración del Régimen Subsidiado, y vigilada por la Superintendencia Nacional de Salud, SUPERSALUD

SOLSALUD EPS, tiene como misión Garantizar la Seguridad Social integral en Salud a los afiliados y sus familias, **con un excelente equipo humano** en alianzas con instituciones de alto nivel científico, tecnológico y de calidad.

SOLSALUD en el año 2010 será una empresa de aseguramiento en salud **con presencia nacional**, reconocida por su calidad y excelencia en el servicio y por el impacto social en las regiones donde hace presencia. Las urgencias por ley deben ser atendidas en cualquier institución habilitada para la prestación de este servicio, sin embargo, SOLSALUD EPS cuenta con una amplia red de IPS en la ciudad para garantizar a sus afiliados un servicio oportuno y de calidad.

El convenio que tiene SOLSALUD EPS con las diferentes IPS de Colombia se maneja a través de la política de servicio-pago, es decir, cuando un afiliado es atendido, la IPS genera una factura que remite a la EPS para que esta le sea cancelada en un término establecido.

La dirección de tesorería de SOLSALUD EPS establecida en la ciudad de Bucaramanga, es la encargada de contestar las facturas del territorio nacional y ordenar el respectivo pago, sin embargo, el volumen de las operaciones es tan alto, que se generan conflictos en el proceso.

7. MARCO TEÓRICO

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido en la correspondiente planeación, la cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, unos objetivos, que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base en esos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Tras la iniciación de la ejecución de los mencionados planes, surge una serie de inquietudes no solo en la organización, sino también en las personas que conforman cada estrato de ésta (estratégico, táctico y operativo):

¿Las estrategias definidas garantizan el logro de los objetivos?

¿Qué tan eficiente estoy utilizando mis recursos?

¿Cómo voy al rumbo correcto?

A nivel general la planeación permite lograr un mejor control en cada área de la organización, sin embargo, cabe resaltar que esta planeación también puede ser individualizada para cada proceso de un sector determinado, es decir, si el proceso de pagos realizado a las IPS por parte de SOLSALUD EPS se acoge a esta metodología puede alcanzar resultados muy favorables.

1. ADMINISTRACION

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes,

durante éstos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar¹.

La Alta gerencia de SOLSALUD EPS, en el entorno competitivo actual debe estar preparada a los cambios, a la mitigación de falencias en sus dependencias que permitan dar un enfoque directo a la innovación, a la investigación y al mejoramiento continuo de la calidad.

2. INDICADORES DE GESTION

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas, previstos e impactos esperados².

Los indicadores son medidas usadas en el tiempo, para determinar el desempeño de funciones o procesos, para evaluar la adherencia a un estándar o el logro de metas de calidad. Adicionalmente se definen como valores cuantificables que pueden usarse en la evaluación de elementos de estructura, de proceso y de resultado de satisfacción de las IPS por el pago oportuno por parte de SOLSALUD EPS.

Los indicadores pueden expresarse en tasas y porcentajes como también basarse en el seguimiento de eventos centinelas o eventos adversos, tales como reacciones a medicamentos, caídas de pacientes y manejo de errores.

Los indicadores deben cumplir con características como la validez, objetividad, poder ajustarse por riesgo o severidad y ser extraídos de

¹ BELTRAN, Jesús. Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad, Ed 3R 1998. Pág. 2

² GUARDIONAL O. El Control de Gestión y sus Indicadores. Incolda. Bogota 1998.

bases de datos, no deben ser muchos y deben seleccionarse por consenso, sobre los procesos críticos identificados como tal³.

Los indicadores son útiles para varios fines:

- Evaluar la gestión
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Adecuar a la realidad objetivos, metas y estrategias.
- Sensibilizar a las personas que toman decisiones y a quienes son objetos de las mismas, acerca de las bondades de los programas.
- Tomar medidas preventivas a tiempo
- Comunicar ideas, pensamientos y valores de una manera resumida: “Medimos lo que valoramos y valoramos lo que medimos”

Un indicador aislado, obtenido una sola vez, puede ser de poca utilidad. En cambio, cuando se analizan sus resultados a través de variables de tiempo, persona y lugar; se observan las tendencias que él mismo puede mostrar con el transcurrir del tiempo y se combina con otros indicadores apropiados, se convierten en poderosas herramientas de gerencia, pues permiten mantener un diagnóstico permanente actualizado de la situación, tomar decisiones y verificar si éstas fueron o no acertadas.

³ ROONEY, Ostemberg. Acreditación y Certificación, aprobado para la calidad de los servicios de salud. Serie USALD 2000

3. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

Un buen indicador:

- Sirve a un propósito diseñado y tenido en cuenta por las características de los usuarios.
- Guarda relación con un asunto de interés actual o futuro (es decir; es útil)
- Relaciona costo-eficacia, logra el objetivo de su utilización con la mínima cantidad de recursos, utiliza recursos (datos, entre otros) existentes o permite utilizar datos nuevos
- Es válido, es decir que mide lo que pretende medir.
- Es preciso
- Es objetivo: permite obtener el mismo resultado cuando la obtención del indicador es hecha por observaciones distintas, en circunstancias análogas;
- Es sensible: es capaz de captar los cambios ocurridos en la situación objeto del indicador.
- Es específico: aplicable solo a la situación de que se trata.
- Es inequívoco en su significado.
- Se puede obtener sin dificultad, disponibilidad.
- Es consistente en el transcurso del tiempo
- Se obtiene oportunamente
- Es transparente (fácilmente entendido e interpretado por los usuarios)
- Es dado a conocer periódicamente a las partes interesadas.

Estos criterios tienen varias implicaciones que condicionan y limitan los tipos de indicadores que se pueden desarrollar, y la forma como se pueden construir, presentar y utilizar. Muchos de estos criterios son

también en cierto grado mutuamente incompatibles: ésa es una por la que los indicadores son difíciles de diseñar. La necesidad esencial de costo-eficacia, por ejemplo, significa a menudo que los indicadores se deben desarrollar con base en los datos que ya existen o, si éstos se van a recoger por primera vez, que puedan ser utilizados también para otros propósitos. La necesidad de claridad y de facilidad de entender también implica que los indicadores deben condensar a menudo grandes volúmenes de datos en un breve resumen.

Los indicadores deben ser dinámicos. Se deben actualizar y corregir en la medida en que el entorno cambia: cambios no solamente en las condiciones específicas que ellos describen, sino también en la disponibilidad de datos, en los niveles de interés y en las necesidades de los usuarios.

4. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Es una medida que se utiliza a través del tiempo para evaluar los resultados de las funciones o procesos de un sector, de una organización, o de una de sus áreas o dependencias.

El uso de indicadores de desempeño en los procesos financieros tienen como finalidad: demostrar el mejoramiento de la calidad a partir del desarrollo de un enfoque determinado.

Según como se exprese la valoración, los indicadores pueden ser:

- Nominativos o cualitativos, si solo expresan la presencia o ausencia de una cualidad. Por ejemplo: cumple o no una determinada norma técnica.

- Cuantitativos, si se expresan en forma numérica como porcentajes, promedios, tasas, etc.

Por su importancia relativa, se pueden clasificar como:

- Esenciales o principales
- Secundarios o complementarios

La definición de cuales se consideran esenciales y cuales secundarios, depende de los intereses y políticas de cada empresa y del departamento o departamentos encargados de su formulación.

5. SALUD

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define salud como el estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La salud implica que todas las necesidades fundamentales de las personas estén cubiertas: afectivas, sanitarias, nutricionales, sociales y culturales. Esta definición es utópica, pues se estima que sólo entre el 10 y el 25 % de la población mundial se encuentra completamente sana⁴.

6. SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

El Sistema General de Seguridad Social en Salud, tiene como objetivo regular el servicio público esencial de salud y crear las condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención (artículo 152 de la ley 100). El sistema se fundamenta en los principios de equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, autonomía de las instituciones, descentralización administrativa.

⁴ Organización Mundial de la Salud

Los organismos de administración y financiación son las Entidades Promotoras de Salud-EPS y sus propias Instituciones Prestadoras de Salud-IPS, o instituciones prestadoras y profesionales independientes contratadas, las direcciones seccionales, distritales y locales de salud y el Fondo de Solidaridad y Garantía-FOSYGA.

La naturaleza jurídica de estos organismos puede ser pública, privada o mixta.

Las EPS son las empresas responsables de la afiliación y registro de las personas y de asegurar la atención a los afiliados y beneficiarios del Sistema.

Las IPS son las entidades encargadas de prestar directamente la atención en salud a los afiliados a una EPS. Son las clínicas, hospitales y centros profesionales de salud. El ISS seguirá cumpliendo con las funciones que le corresponden de acuerdo con la ley. Las cajas, fondos, y entidades de seguridad social del sector público, empresas y entidades del sector público de cualquier orden, que con anterioridad a la fecha de vigencia de la Ley 100 (1993), presten servicios de salud, o amparen a sus afiliados de riesgos de enfermedad general y maternidad, tendrán dos años para transformarse en EPS, adaptarse al nuevo sistema o para efectuar su liquidación, de acuerdo con la reglamentación que al respecto expida el Gobierno Nacional.

El sistema de seguridad social en salud, consta de dos tipos de regímenes: el contributivo y el subsidiado. El régimen subsidiado dará subsidios totales o parciales a la población sin capacidad suficiente para pagar una cotización obligatoria (población pobre y vulnerable y sus grupos familiares), asegurando de esta forma su vinculación al

sistema. Los afiliados al Sistema mediante el régimen subsidiado son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización (población más pobre y vulnerable del país en las áreas rural y urbana). Las personas vinculadas son aquellas que por motivo de incapacidad de pago y mientras logran ser beneficiarias del régimen subsidiado tienen derecho a los servicios de atención de salud que prestan las instituciones públicas y aquellas privadas que tengan contrato con el Estado. Tendrán particular importancia, dentro de este grupo, personas tales como las madres durante el embarazo, parto y posparto y período de la lactancia, las madres comunitarias, las mujeres cabeza de familia, los niños menores de un año, los menores en situación irregular, los enfermos de Hansen, las personas mayores de 65 años, los discapacitados, los campesinos, las comunidades indígenas, los trabajadores y profesionales independientes, maestros de obra de construcción, albañiles, taxistas, electricistas y demás personas sin capacidad de pago.

7. Propuesta De Mejora

Una propuesta de mejora es una estrategia orientada a cambiar un proceso o un procedimiento por medio de herramientas, capital o métodos que han sido planeados con anterioridad. Este proceso de cambio se da gracias a la investigación de las variables que intervienen en un acontecimiento. Cuando se plantean modificaciones en el escenario o en alguna de las variables esto puede generar un cambio que puede ser favorable o desfavorable de acuerdo al comportamiento del contexto en el cual se aplica la solución propuesta de un problema.

El objetivo de este trabajo no es solo evidenciar la situación actual de SOLSALUD EPS sino establecer una propuesta lo suficientemente cercana a mejorar de acuerdo al comportamiento de los factores que intervienen en el proceso de pagos de tesorería. Para lograr este fin se ha propuesto la estrategia basada en factoring o “compra de cartera” El **Factoring** permite a las empresas obtener recursos líquidos a partir de sus propios Activos (cartera). La cual consiste en que una empresa productora de bienes o servicios obtiene liquidez al transferir toda o parte de su Cartera a otra empresa especializada en Factoring, quien por un factor de descuento, paga de contado el importe de dicha cartera y realiza su cobro al vencimiento.

8. Participantes Del Proceso De Factoring:

- Cliente Emisor (generador de la factura) - IPS
- Pagador (pago de factura) - SOLSALUD
- Facturas & Negocios S.A. (intermediario)
- Inversionista (colocador de recursos)

Figura 1 Estructura del factoring



9. En Que Se Diferencia El Factoring De Un Prestamo: Se obtiene recursos a través de las cuentas por cobrar (facturas).

- Las empresas no van a ver afectado su endeudamiento ya que el pasivo no se va a ver incrementado.
- Permite mejorar los resultados en sus balances para poder lograr su fortalecimiento frente a la competencia y acceder a créditos de la banca tradicional de un mayor plazo.

Aunque las cifras de estudios recientes indican que el acceso al crédito en los bancos se ha incrementado de manera significativa, el volumen de recursos disponibles todavía es insuficiente para satisfacer las necesidades de capital de trabajo en las pequeñas y medianas empresas.

Por esa razón, en los últimos dos años, se ha percibido un creciente interés en impulsar herramientas como el factoring, con las cuales no se afecta la capacidad de endeudamiento del empresario. A pesar de las ventajas del factoring en la actualidad sólo representa el 0,5% de la cartera comercial del sistema financiero.

¿Qué se requiere para impulsar esta alternativa financiera? David Wigoda, presidente de Factor Group, tiene claras las barreras que dificultan la masificación de una herramienta que es de amplio uso en países desarrollados como Estados Unidos. “Es necesario trabajar en aspectos como la legislación tributaria y en otros temas del Código de Comercio, los cuales están creando talanqueras innecesarias. En Estados Unidos, por ejemplo, no es necesario todo el trámite que nos exige la normatividad colombiana. El beneficiario del factoring le informa a su cliente que debe pagarnos la factura a nosotros y el negocio queda así perfeccionado”, sostiene el alto ejecutivo.

A través del factoring, una empresa le vende a un tercero sus facturas sobre productos o servicios, a una tasa determinada de descuento. Quien adquiere el derecho sobre la factura se encarga del cobro, a la fecha de vencimiento de la misma. Se trata de una alternativa especialmente útil en aquellos casos donde la rotación de cuentas por cobrar es superior a 30 días, lo que exige un alto costo de financiación del cliente.

De acuerdo con la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, el costo del crédito extrabancario para una pequeña empresa puede alcanzar tasas efectivas anuales de 214%,

mientras que los costos de la financiación con proveedores llegan a ser del orden de 43% anual⁵.

10. El Factoring, Liquidez de Corto Plazo: Los sobregiros no son la única salida a la hora de obtener recursos rápidamente para mantener el curso de su negocio. El Factoring es un mecanismo de financiación de corto plazo que se puede convertir en una excelente herramienta para los empresarios que necesitan obtener liquidez de manera rápida, al tiempo que mejora algunos de sus procesos.

El Factoring opera así: La entidad financiera (factor) se hace cargo de las funciones de crédito y cobranzas de una empresa (cliente) que requiera el servicio por una circunstancia especial. La entidad financiera le paga al proveedor del cliente aprovechando los descuentos por pronto pago y en cambio, concede plazo al comprador para cancelar las facturas mediante el cobro de un interés de financiación. Hay que tener en cuenta que existen distintas clases de Factoring:

- **Al vencimiento:** El Factor paga las facturas a su cliente en la fecha de vencimiento independiente de que él le pague o no, asumiendo todo el riesgo. También se conoce como Factoring sin recursos.

- **A la vista:** El factor adelanta parte del pago según convenios relacionados con a los anticipos y las tasas de interés y luego completa el valor de la factura a su vencimiento.

⁵ http://www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=4406

- **Con o sin notificación:** En el primer caso, el cliente notifica a su comprador que debe pagar al factor o entidad bancaria. En el segundo, el cliente efectúa la cobranza y gira los recaudos al Factor. En los dos casos, la entidad financiera asume el riesgo de no pago o atraso en la cancelación de la deuda.

- **Internacional:** Para este tipo de operación se necesita de dos factores o entidades financieras una en cada país. Cada factor se entiende en su cliente y ellos entre sí. Se puede utilizar tanto para la importación como para la exportación y ha adquirido mucha importancia con la globalización de la economía.

Las ventajas de este instrumento son evidentes sobre todo para una empresa que no pueda dedicar demasiados recursos al recobro o simplemente cobro de las deudas de sus clientes:

- Ahorro en medios materiales y humanos

- Mejora en la liquidez de la empresa al efectuarse una entrada de dinero por la cesión de las deudas una vez efectuado el contrato de factoring.

- Ajuste de los márgenes para incluir o repercutir en el precio las cantidades que se van a considerar comisión por la gestión de las deudas o celebración del contrato.

- Protección por insolvencia o quiebra de los clientes, con lo que se pueden efectuar planes de tesorería a corto y mediano plazo.

8. MARCO CONCEPTUAL

- **SALUD:** Es el logro del más alto nivel de bienestar físico, mental, social y de capacidad de funcionamiento que permitan los factores sociales en los que viven inmersos el individuo y la colectividad.
- **EPS:** Entidad Promotora de Salud, empresa responsable de la afiliación y registro de las personas y de asegurar la atención a los afiliados y beneficiarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud a nivel nacional.
- **IPS:** Institución prestadora de servicios de salud, entidad encargada de prestar directamente la atención en salud a los afiliados a una EPS.
- **INDICADOR:** Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas, previstos e impactos esperados.
- **SISTEMA:** Conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.
- **EFICIENCIA:** Grado de aprovechamiento de los recursos.
- **DIAGNOSTICO:** Análisis de las características internas y externas de la organización, basada en patrones de comparación para deducir el estado de un periodo de tiempo de forma cuantitativa o cualitativa.
- **PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización.
- **ESTRATEGIAS:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo.

- INDICE DE GESTION: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- FACTORING: El Factoring es un sistema especial de colaboración empresarial, pues mientras una empresa produce y vende, otra empresa especialista en Factoring, financia y cobra la cartera de la primera.

9. MARCO LEGAL

9.1 CONSTITUCION POLITICA DE 1991

Colombia se encuentra dentro del contexto de un estado social de derecho bajo principios constitucionales. Los artículos 48 y 49, hacen mención de la Seguridad Social en Salud como un servicio público de carácter obligatorio e irrenunciable, a cargo del Estado, que se prestara con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, integralidad, solidaridad, unidad y participación; y es deber de todo ciudadano mantener su estado de salud.

Para poder entender como funciona la Salud en Colombia se estipulo en la Ley 100 de 1993, la cual hace referencia específica al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

9.2 LEY 100 DE 1993

Establece el Sistema de Seguridad Social Integral, constituido por los Sistemas Generales de: Pensiones, Salud, Riesgos Profesionales y Servicios Sociales Complementarios. Tiene como objeto lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad, proporcionando protección ante los riesgos que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional.

9.3 DECRETO 806

Reglamenta aspectos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

9.4 RESOLUCION 412 Y 3784 DE 2000

Por la cual se establecen las actividades y los procedimientos para el desarrollo de las actividades de Promoción y Prevención en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, de obligatorio cumplimiento por las EPS, ARS e IPS y Direcciones Seccionales, Distritales y Municipales de Salud.

9.5 DECRETO 1011 DE 2006

Por el cual se establece el Sistema General de Garantía de Calidad de Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

9.6 RESOLUCION DE 1043 DE 2006

Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir las entidades Prestadoras de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de atención y se dictan otras disposiciones de Salud y todos aquellos establecimientos que presten servicios de salud, sea este o no su objeto social, deberán cumplir, para su entrada y permanencia en el Sistema Único de habilitación, con lo siguiente: Capacidad tecnológica y científica, suficiencia patrimonial y financiera, y capacidad técnico-administrativa.

9.7 SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD

Su misión es Contribuir al desarrollo social del Estado Colombiano mediante el ejercicio de la inspección, vigilancia y control de los servicios de salud.

La Ley 100 de 1993, que crea el Sistema General de Seguridad Social Integral, confiere en su artículo 248 numeral 2, facultades extraordinarias al Presidente de la República para modificar la estructura y funciones de la Superintendencia Nacional de Salud, con el propósito de efectuar las adecuaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley 100, expidiéndose en ejercicio de dichas facultades el Decreto Ley 1259 de 1994, que señala a nuestra entidad como órgano de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Salud, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

La Superintendencia Nacional de Salud ejercerá las funciones que legalmente le competen en materia de inspección, vigilancia y control, para alcanzar los siguientes objetivos, en coordinación con las demás autoridades en lo que a ellas compete, dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud:

- Coadyuvar a la operatividad del modelo de competencia regulada en el Sistema General de Seguridad Social en Salud para garantizar los derechos y deberes de los usuarios;
- Afianzar la calidad de la atención en salud al cliente mediante la inspección, vigilancia y control del aseguramiento, la prestación de los servicios y la satisfacción del usuario;
- Propugnar por la adecuada utilización de los recursos y así por la estabilidad financiera del Sistema General de Seguridad Social

en Salud, mediante el monitoreo y seguimiento de la generación y flujo de los recursos financieros;

- Ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control, en coordinación con las entidades territoriales, sobre los recursos financieros, el aseguramiento, la administración y la prestación de los servicios dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

9.8 DECRETO NUMERO 3039

(Diciembre 29)

Por el cual se reglamenta el artículo 11 de Ley 74 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades constitucionales y en especial de las que le confiere el artículo 120, numeral 3°, de la Constitución Política,

DECRETA:

Artículo 1° SOCIEDADES DE COMPRA, DE CARTERA Y ARRENDAMIENTO FINANCIERO. Para los efectos de lo establecido en el artículo 11 de la Ley 74 de 1989, se denominan sociedades de compra de cartera (factoring) aquellas distintas de los establecimientos de crédito especialmente facultados para el efecto, que, autorizadas por la Superintendencia Financiera, pueden celebrar en calidad de adquirentes más de veinte (20) contratos de este género en un período de tres (3) meses consecutivos o, en el mismo período, celebrar contratos del mismo género

para un monto que exceda el cincuenta por ciento (50%) de su patrimonio.

Se denominan sociedades de arrendamiento financiero (leasing) aquellas que tienen capacidad legal, conforme a su objeto, para celebrar contratos de este género, en calidad de arrendadoras.

Parágrafo. Para determinar el período de los tres (3) meses a que se refiere el presente artículo podrá tenerse como fecha inicial la que corresponda a la celebración de cualquiera de los contratos de compra de cartera.

Artículo 2° REGIMEN GENERAL. Las sociedades de compra de cartera (factoring) o de arrendamiento financiero (leasing) deberán ser sociedades por acciones; se constituirán, organizarán y funcionarán de conformidad con los requisitos, condiciones y procedimientos establecidos en la Ley 45 de 1923, y podrán realizar únicamente las actividades de leasing, o factoring, según el caso.

Artículo 3° NOMBRE COMERCIAL. Las sociedades reguladas por el presente Decreto deberán incluir en su denominación social las expresiones "compra de cartera" o "factoring" y "arrendamiento financiero" o "leasing", según corresponda, y anunciarse al público utilizando dichas expresiones.

Las personas que no estén autorizadas por la Superintendencia Bancaria para celebrar contratos de compra de cartera (factoring) o de arrendamiento financiero (leasing) no podrán utilizar en su denominación, razón social o nombre comercial sustantivos, adjetivos o abreviaturas que indiquen genérica o específicamente el ejercicio de dichas actividades ni

anunciarse al público utilizando expresiones que puedan inducir a confusión con las señaladas en el inciso primero del presente artículo.

Las autoridades ejercerán en estos eventos las competencias que les asigna el Decreto 1997 de 1988.

Artículo 4° FACULTADES DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. En ejercicio de sus funciones de inspección y vigilancia sobre las sociedades a que se refiere el presente Decreto, la Superintendencia Financiera tendrá las mismas facultades que le otorgan la Ley 45 de 1923, el Decreto 1939 de 1986 y demás disposiciones que las sustituyan, modifiquen o adicionen.

Artículo 5° CONTRIBUCIONES. Las sociedades de compra de cartera (factoring) y de arrendamiento financiero (leasing) contribuirán a los gastos que demanden la vigilancia y demás servicios prestados por la Superintendencia Financiera en la misma proporción establecida en la ley para los establecimientos bancarios.

Para la fijación de las cuotas respectivas, su recaudo y manejo, se aplicaran las disposiciones pertinentes de la legislación bancaria.

Artículo 6° CERTIFICADO DE AUTORIZACION. Las sociedades actualmente existentes que tengan por actividad principal la realización de operaciones de compra de cartera (factoring) o de arrendamiento financiero (leasing) y deseen continuar desarrollando las actividades indicadas en el presente Decreto, deberán presentar a la Superintendencia Financiera, a más tardar el 15 de febrero de 1990, una solicitud de autorización para funcionar acompañada de los documentos que señale esta entidad para tal efecto.

La Superintendencia Bancaria expedirá el certificado de autorización si la entidad ha cumplido con los requisitos de ley y cuando establezca su idoneidad para desarrollar su objeto social y se cerciore que el bienestar público será fomentado con la autorización correspondiente, todo ello de acuerdo con lo establecido en los artículos 27 y 28 de la Ley 45 de 1923, y 1° del Decreto 1939 de 1936. La Superintendencia Bancaria deberá tener en cuenta entre otros criterios, la responsabilidad e idoneidad de los administradores y accionistas, así como el capital de la respectiva sociedad y su solidez patrimonial.

10. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se adoptara para la investigación es de tipo descriptivo, esta metodología se ajusta eficientemente gracias a la obtención de resultados por medio del sistema de indicadores de gestión, al análisis posterior a la medición y a las conclusiones finales soportadas en los indicadores. El objetivo principal de la investigación es evidenciar el comportamiento en un lapso de tiempo del proceso de pagos hecho por la tesorería de SOLSALUD EPS.

Finalmente, se proponen soluciones para ser evaluadas por la alta gerencia teniendo en cuenta la descripción del problema.

10.2 FUENTES DE INFORMACION

Para lograr obtener la información para el análisis respectivo al proceso de pagos realizado a las IPS, se hará un enfoque especial al departamento de tesorería y al departamento de cartera. La dirección de tesorería es el encargado de tramitar el pago a las IPS teniendo en cuenta los soportes que ellas poseen después de atender a un cliente de SOLSALUD EPS. En segundo lugar esta el departamento de cartera, el cual esta encargado de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar a quien corresponda, por ejemplo cuando no se realiza un pago a una IPS, el departamento de cartera es el encargado de solucionar lo mas pronto posible la cuenta pendiente, y si es necesario responder las demandas y peticiones que se generan por el incumplimiento del pago. Es por esta razón que la investigación relacionara estas dos fuentes de

información para lograr evidenciar cuales son las causas del problema actual.

También, es importante recurrir a fuentes bibliográficas relacionadas con el tema y asesorías por parte de personas con alta experiencia en este tipo de investigación.

10.3 PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACION OBTENIDA

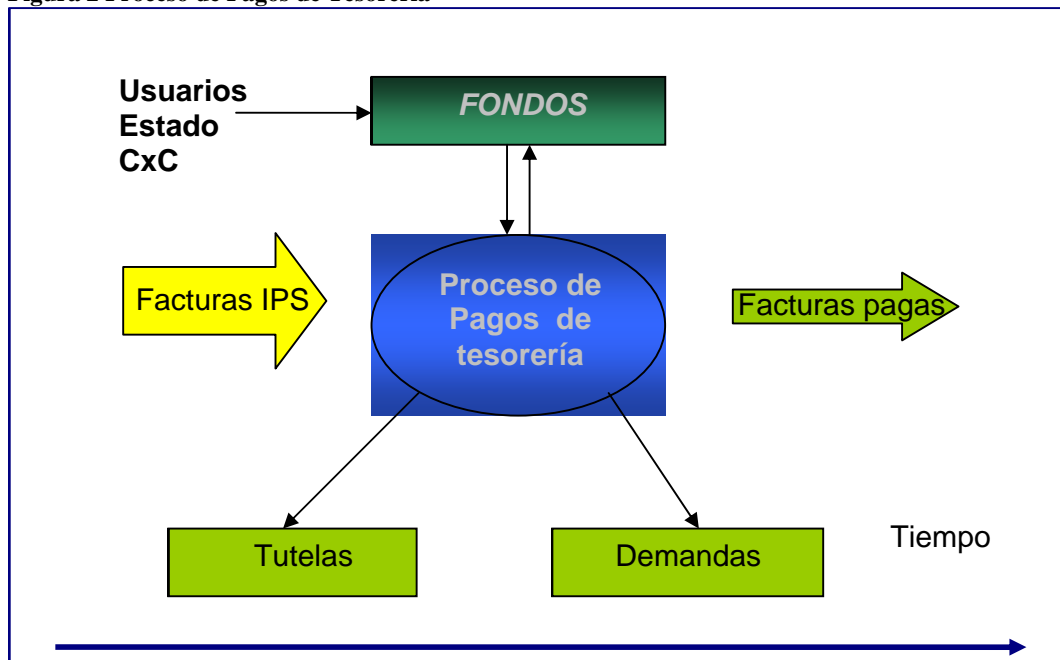
Después de obtener los datos de cada indicador en el periodo establecido se realizará el respectivo análisis, para lo cual se contrastará la evolución del indicador durante su aplicación. Teniendo en cuenta que cada indicador tiene sus propios factores de influencia, se determinara cual de ellos altera de manera significativa el resultado obtenido. Se ilustrará por medio de gráficas descriptivas el comportamiento de cada indicador y se harán las observaciones pertinentes de la justificación del resultado.

10.4 PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizado el análisis del sistema de indicadores de gestión, se hará la propuesta de mejora de una forma ingenieril y estructurada para ser evaluada por la Alta Gerencia de SOLSALUD EPS. Para esta propuesta se efectuara una profundización respecto a costos de implementación, responsables, beneficios posteriores, para desarrollar la habilidad de formular soluciones estratégicas coherentes que aporten al aumento de la productividad y competitividad de la institución.

11. ANALISIS DEL PROCESO DE PAGOS (SITUACION ACTUAL)

Figura 2 Proceso de Pagos de Tesorería



FUENTE: Autores del estudio

El proceso de pagos de tesorería inicia con sus respectivas entradas, las cuales se generan por parte las facturas que las IPS radican para que les sean canceladas, estas facturas son el resultado de la atención a los usuarios adscritos a SOLSALUD.

Es importante destacar de la ilustración la línea de tiempo, esta nos indica en que momento será cancelada la factura teniendo en cuenta las variables tutelas, demandas y administración de fondos. Las tutelas son mecanismos que brinda el estado a los usuarios para realizar de una forma rápida una exigencia o respuesta a una no conformidad de tipo fundamental para la estabilidad del usuario.

En segundo lugar están las demandas, las cuales al igual que las tutelas son mecanismos legales para contrarrestar una posición de no conformidad del usuario por parte de la EPS. Tanto las tutelas como las demandas generalmente se realizan por el plan obligatorio de salud, el cual al no cobijar el monto de unos servicios necesarios por el usuario provoca conflictos de intereses en la parte económica de ambas partes.

Cuando una demanda o tutela se genera y es favorable para la contraparte puede congelar los fondos de SOLSALUD, lo cual impide el correcto funcionamiento del proceso de pagos, además, genera un círculo vicioso con las cuentas que quedan en espera y por causa de la inconformidad en el tiempo de pago se establecerán más demandas.

1. Responsables de los fondos

Los fondos de SOLSALUD se generan de dos fuentes principales, en primer lugar el régimen contribuyente conformado por los empleadores y usuarios del sector privado y público. En segundo lugar está el estado, el cual aporta para el régimen subsidiado, personas que no pueden pagar por sí solas una EPS.

A pesar de la gran contribución por parte de los dineros del estado algunos sectores en los cuales está dividido el país (para una mejor clasificación) tardan en entregar los recursos, a pesar de que algunos lo hacen a tiempo, tesorería destina fondos de una zona determinada para otra que no ha hecho aportes, inclusive en algunos casos se utilizan los fondos del régimen contributivo para cubrir los vacíos del régimen subsidiado.

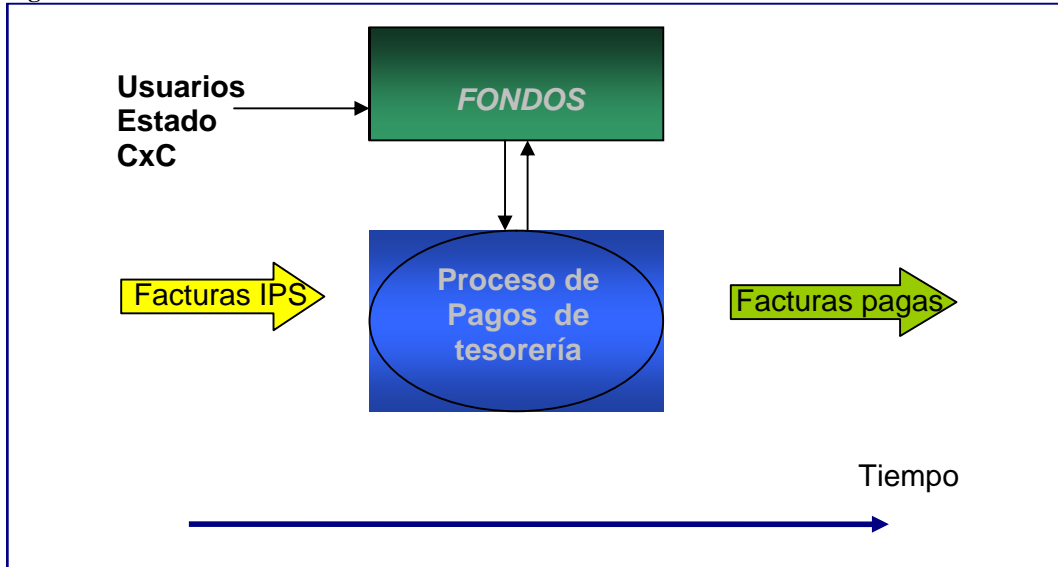
Las provisiones de SOLSALUD han sido empleadas para pagar facturas, lo cual indica que las cuentas por cobrar no están siendo efectivas, sin embargo, la cuenta mas grande que tiene SOLSALUD a su favor es la del fosyga, una cuenta exorbitante que aún no se sabe si serán recursos que lleguen en su totalidad para mejorar la entidad.

Esta situación esta provocando que las IPS estén inconformes con la imagen de la empresa, y por ende se podría ocasionar una futura inestabilidad en los resultados.

En la siguiente ilustración se propone el proceso de una forma ideal, para lo cual se eliminan la existencia de las demandas y tutelas y, el cumplimiento por parte de cada sector del estado como eficiente.

12. ANALISIS DEL PROCESO DE PAGOS (SISTEMA IDEAL)

Figura 3 SISTEMA IDEAL



FUENTE: Autores del estudio

La cantidad de facturas que entran al sistema en un periodo son las mismas que se pagan durante el mismo, además los fondos deben estar en un constante crecimiento para respaldar las facturas y las inversiones de los miembros de la entidad. El resultado de este proceso contribuirá a mejorar la imagen de la empresa respecto a las IPS y a los usuarios de la entidad.

13. SEGUIMIENTO AL PROCESO DE PAGOS A LAS IPS POR PARTE DE LA TESORERIA DE SOLSALUD EPS

13.1 GESTION DE LA TESORERIA

13.1.1 Recepción y Radicación de Facturas:

Se Reciben las Facturas enviadas por la Dirección Nacional de Cuentas de Servicios de Salud.

Estas facturas se reciben con su respectiva relación y con el resumen de causación que indica el valor a pagar.

Control Sistemático: Posteriormente se radica en el Módulo: Recibido Facturación de Cuentas Médicas del Sistema de Información para su respectivo control y seguimiento.

Control Manual: Verificar la coincidencia entre lo relacionado y lo realmente entregado; posteriormente a cada factura se le coloca la fecha en la cual se radicó la cuenta en Tesorería para darle el respectivo trámite de pago, se tendrá especial atención en el vencimiento de las mismas.

13.1.2 Clasificación de las Cuentas:

Clasificar las facturas de acuerdo a su naturaleza: hospitales, clínicas, droguerías, profesional independiente y varios, con lo cual se facilita su ubicación en el momento de su cancelación.

13.2 REVISIÓN DE CARTERA CON ENTES TERRITORIALES Y GIROS DIRECTOS PARA EL RÉGIMEN SUBSIDIADO

Verificar en el Sistema de Información modulo de cartera, el giro de los recursos de los entes territoriales, o haber solicitado el giro directo respectivo al período de la facturación que se va a cancelar.

Control Sistemático: Verificar diariamente por municipio, contrato y por período los pagos del ente territorial en el módulo de cartera del sistema de Información.

13.2.1 Programación de Pagos a la Red de Servicios:

- Se establecen las prioridades de Pago de acuerdo a las fechas de vencimiento de cada factura, teniendo en cuenta el *Decreto 3260 de 2004* para el respectivo pago a la IPS.

- En el Módulo Consulta de cheques del Sistema de Información para la Red de Servicios, se generará el Cheque una vez Causada la factura y seleccionado el Tercero (IPS).

Control Manual: Solo una vez vencida la factura, con excepciones cuando es autorizado por la Gerencia General y Gerencia Nacional Financiera se realizarán pagos anticipados.

13.2.2 Verificación de descuentos y contabilización:

Se determina si existen descuentos que se deban aplicar por los siguientes conceptos:

- Embargos: En ese caso se procede a aplicar el embargo de acuerdo a lo dispuesto en el oficio enviado por el Juzgado y/o Sentencias enviadas por la Oficina Jurídica y luego se anexa a la factura a la que se descontó, copia de la sentencia de embargo.

- Descuento por pronto pago, arriendos, reaseguros: En este caso se debe aplicar la causación y las facturas por los demás conceptos elaborados por la EPS y entregadas a Tesorería.

Control Sistemático: en el momento que se reciba del juzgado o de la oficina jurídica el oficio del embargo, actualizarlo en el módulo del sistema de información para que cuando se proceda a efectuar el pago este refleje que la IPS está embargada.

Para los descuentos por pronto pago se aplicará el porcentaje para las IPS solo en tesorería a través del respectivo acceso en el sistema de información.

Verificar que en el Sistema de Información Módulo Contabilidad (Nuevo PUC) que se hallen debidamente contabilizada la causación y demás descuentos de la factura, de los cuales vienen anexos los respectivos soportes. Si se detecta un problema con la causación, es necesario devolver la factura a la Dirección Nacional de Cuentas de Servicios de Salud.

Si el problema es con los descuentos, se usa la opción aplicar cruces que ofrece el Sistema, imprimir las causaciones cuando vienen incompletas, solicitar a la Dirección de cuentas de Servicios de Salud la firma de la factura por el Director cuando viene sin esta.

Control Manual: Si se detectan inconsistencias en la verificación de descuentos y/o contabilización, se debe devolver la factura con los respectivos soportes y la justificación en el menor tiempo posible, máximo al día siguiente de su recepción y radicación.

13.2.3 Elaboración de cheques:

1. **Generación de Cheque a través del Sistema de Información:** en el Módulo del Sistema Consulta de Cheques, digitar el NIT DEL TERCERO y se da la orden al Sistema de Generar el Cheque y su respectivo Comprobante de Egreso:

G001: Régimen Contributivo

G002: Embargos

Posteriormente se anexa el Cheque y Comprobante de Egreso a la respectiva factura.

Finalmente, se protege con cinta pegante en el cheque el valor en números y el beneficiario, y se estampa el sello páguese al primer beneficiario.

El sello de Páguese al Primer Beneficiario solo se levantará por solicitud escrita del beneficiario, adjuntando copia del documento de identidad.

- Los reembolsos se cancelan inmediatamente se reciben igual que las Tutelas y los Reintegros. Para ARP se miran las planillas que envía la

Dirección de Cuentas de Servicios de Salud autorizando el pago y/o Solicitud de la Dirección de Cartera para lo cual se buscan las facturas y se solicita mediante un memorando a la Dirección de Contabilidad para que reverse la provisión.

Generación de cheques de una chequera: Se aplica para el pago de Embargos, generando el Comprobante de Egreso G002 y los cheques se elaboran en máquina de escribir. Se requiere elaborar dos cheques, uno para el Juzgado y otro para la IPS.

Control Sistemático: Si debe anularse un cheque por errores en su elaboración, se elimina del Sistema de Información Módulo Consulta de Cheques, Botón Comprobantes.

Control Manual: se estampa sello de anulado, se corta espacios para las firmas y el código del banco y se incluye en la relación de cheques anulados Especificando tipo y número del comprobante de egreso y del cheque.

Genera e imprime diariamente el listado de los cheques elaborados a través del Sistema Información, para esta opción.

Verificación de la Causación de la Cuenta y del Cheque:

Entregar al Auditor Financiero una vez generado el cheque, la respectiva cuenta de servicios de salud: Factura, soportes, causación y cheque adjunto, para su revisión.

Las entregas de cheques para verificación se realizarán de 11 a 12 M y de 5 a 6 PM. Junto con ellos, se entrega el listado de cheques elaborados, en donde se especifican:

- Tipo de comprobante de egreso
- Consecutivo del comprobante
- Número de cuenta bancaria
- Número de cheque
- Tercero a nombre del cual se elaboró.

El técnico que labora en Tesorería es el encargado de desarrollar estos procedimientos.

El auditor financiero de la gerencia nacional financiera revisa que coincidan tanto en el listado de cheques como en la factura, el cheque y el comprobante de egresos:

- El nombre del tercero
- Número de cheque
- Número de la cuenta bancaria
- Número de factura

Así mismo, verifica el cálculo correcto de los valores de retención, IVA, glosas y descuentos por capitación aplicados a la Factura.

Control Manual: Si se detectan errores de causación, se devuelve la factura y el Cheque a Tesorería para su anulación y control respectivo. Si el error es del cheque, se entrega a tesorería para reelaborar y anular el cheque incorrecto.

Si el cheque no presenta errores, estampa en el comprobante de egreso la firma y el sello de auditor financiero y el sello de cancelado en la factura. Luego entrega a tesorería para almacenamiento en bóveda mientras se aprueba su pago.

Control Sistemático: El técnico de Tesorería digita en el sistema de Información, Módulo Consulta de Cheques el cambio de Estado de: Para visto bueno ó con visto bueno, llevando así un seguimiento y control de los mismos.

Autorización de pagos

El tesorero Autoriza la consignación de los cheques o el traslado de los fondos. Para ello tiene en cuenta la fecha de vencimiento de las facturas, el monto de los pagos a realizar y los saldos en banco.

La Autorización de Pago para la Red de Servicios Capitada se debe realizar dentro de **los 10 primeros días** de acuerdo a la normatividad vigente, Decreto 3260 de 2004, siendo prioridad de Tesorería cumplir con los pagos de acuerdo a la norma.

Realización de pagos con cheque:

A. Recolección de firmas: Hacer firmar por el Gerente Financiero y el Gerente General; previo Visto Bueno del Auditor Financiero de los cheques cuyo pago ha sido aprobado por el tesorero.

Control Sistemático: Cuando pasa a firmas, se digita en el Sistema de Información Módulo Consulta de Cheques, el cambio de Estado así: En firmas. Una vez son firmados se cambia al Estado Para Consignar o Para Entregar, según sea el caso.

Posteriormente son distribuidos para consignación (cheques de IPS de otras regiones del país) o para pago por ventanilla, conservando registro de los cheques entregados a cada uno de los encargados de estos trámites. que se autorice el pago.

Consignación de cheques:

consta de los siguientes pasos:

- Una vez el funcionario que coordina las consignaciones recibe los cheques elaborados y revisados con su respectiva factura, los clasifica por beneficiarios: Hospitales, Clínicas, Droguerías, Profesional Independiente y otros, y por fecha de elaboración y los almacena en bóveda para custodia.

- Cuando se autoriza su pago y cuenta con las firmas, se despega el cheque de su respectivo comprobante de egreso y se endosa al reverso con NIT o cédula, nombre del beneficiario, banco y número de cuenta y teléfono de la IPS. Es necesario tener en cuenta las solicitudes de pago autorizadas a terceros por el primer beneficiario, con el fin de levantar el sello de pago al primer beneficiario y recolectar las firmas autorizadas nuevamente.

- Se diligencia la consignación, teniendo en cuenta la información disponible en el cheque, la factura y el Banco respectivo.

- Se entregan los cheques debidamente relacionados uno a uno, con su respectiva consignación, al mensajero. Esta entrega se realiza a las 8 AM y a las 2 PM. Diariamente.

En horas de la tarde se realiza el arqueo correspondiente de lo consignado y lo no consignado.

Control Manual: El cheque consignado debe quedar descargado el mismo día en el Sistema de Información, Módulo Consulta de Cheques, cambiando el Estado a Consignado para su control respectivo.

- Digitar la relación de cheques consignados, especificando número de comprobante de egreso, valor y número del cheque, régimen Contributivo, fecha de consignación y nombre del beneficiario.

Finalmente, se anexa el recibo de consignación al comprobante de egreso y la factura, y se entrega para Distribución de Documentos.

Entrega de cheques por ventanilla: Una vez recibidas las facturas con sus respectivos cheques para pagar por ventanilla se organizan alfabéticamente.

- Cuando el beneficiario se acerca a reclamar el cheque, se solicita su firma en el comprobante, huella y sello si corresponde.

Si no se presenta el beneficiario personalmente, debe enviar una autorización escrita, adjuntando fotocopia del documento de identidad. La factura y el Comprobante de egreso se archivan en una carpeta de cheques entregados.

En el Sistema De Información a través del módulo *Consulta de Cheques*, se indica el estado del cheque como *entregado* y digitando la fecha de entrega

- Se relacionan en una hoja de cálculo los cheques entregados por fecha de entrega, indicando número del comprobante de egreso, valor del cheque, nombre del beneficiario y número de cheque. Las facturas y comprobantes correspondientes a los cheques relacionados se entregan para archivo Diariamente.

Control Manual: Cheque entregado por ventanilla, cheque descargado en el Sistema el mismo día.

Confirmación de cheques consignados: realizar diariamente a través de comunicación telefónica con el banco la confirmación de cheques consignados. Este enumera los cheques que aparecen en su sistema como consignado. Simultáneamente, en el Sistema de Información Módulo *consulta cheques* se verifica la concordancia del cheque consignado con la confirmación del banco permitiendo el seguimiento y control respectivo del pago. Si existen inconsistencias, se toma nota del número del cheque para investigar en donde se presentó la imprecisión. Si la información coincide, se descarga el cheque del Sistema al Estado *consignado*, digitando adicionalmente la fecha del día de la confirmación.

Archivo de Egresos.

Distribución de documentos: Luego de realizados los pagos mediante consignación y/o pago por ventanilla, se genera un listado de los cheques consignados y los cheques entregados por ventanilla diariamente, el cual es remitido al Archivo Central con los soportes correspondientes: Copia del cheque, Original del Egreso, Facturas Originales, Documento de Glosas y demás soportes.

En el Archivo Central se Organizan por número consecutivo de Comprobantes de Egreso (G001 - G002) los cuales están a disposición de los entes de vigilancia y control.

- Posteriormente una vez consignado el cheque a los Prestadores de Servicios de Salud, se procede a sacar fotocopia a:

- ✓ Consignación.
- ✓ Comprobante de Egreso.
- ✓ Resumen de Causación Cuentas de Servicios de Salud.

Para ser enviados a todas las regionales y a su vez, estas remitan a los Prestadores de Servicios para que se informen de los pagos hechos a que factura y que servicios corresponde. Un Técnico de Tesorería hace seguimiento para asegurarse de que los prestadores hayan recibido la información de forma telefónica o vía Intranet.

- Se conserva en tesorería copia de las guías de envío y de las relaciones que especifican lo enviado a cada Regional y/o Departamental que se están enviando a la regional, especificando sus consecutivos y beneficiarios.

- Se diligencia la guía de envío y se empaca debidamente los documentos.

- Se anexa el original de la consignación a la factura y el comprobante de egreso original, y todo ello se entrega para archivo.

- Se conserva en tesorería copia de las guías de envío y de las relaciones que especifican lo enviado a cada Regional y/o Departamental

Archivo de egresos: se entregan al auxiliar de archivo los comprobantes de egresos con sus respectivos soportes y los cheques anulados. Dichos

documentos se archivan por tipo de Comprobante de Egreso (G000) y consecutivo. De acuerdo con la cantidad de soportes anexos al egreso, puede requerirse almacenar en cajas o puede bastar con un A-Z. De cualquier forma, se debe identificar claramente el consecutivo de los Comprobantes de Egresos que contiene cada uno de ellos.

14. INDICADORES PARA ANALIZAR EL PROCESO DE PAGOS DE TESORERIA

De acuerdo al análisis propuesto, para diseñar los indicadores se tuvo en cuenta las principales variables que interactúan en el proceso, administración de los fondos, demandas, tutelas, numero de cuentas que entran y numero de cuentas que salen.

En la siguientes tablas se encuentran los indicadores que se aplicaron, los cuales fueron diseñados estratégicamente para su aplicación.

La alta gerencia, debe tomar sus decisiones soportados en información, sin embargo, el problema actual no es de carencia de la misma, sino en la organización y resumen que se le de.

A partir de esto, se organizó la información por medio de la tabulación de datos en tablas y en comportamientos ilustrados en graficas.

Finalmente se desarrolla el análisis, el cual es la base fundamental para establecer las estrategias, la propuesta de mejora es el resultado de la observación de los datos, de la reestructuración de los factores que influyen en el proceso y de la investigación de posibilidades que brinda el mercado.

Tabla 1 Indicador 1

1. ASPECTOS GENERALES	
NOMBRE	INDICADOR DE EFECTIVIDAD
FORMULA	Efectividad en los pagos: $\frac{\text{Total de Facturas Canceladas en un Período}}{\text{Total Facturas Radicadas y Contabilizadas}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
JUSTIFICACION	<p>El objetivo principal de este indicador es conocer el nivel de efectividad en los pagos para cada mes, de esta forma se puede identificar que porcentaje de las facturas quedan sin ser canceladas en el periodo.</p> <p>Este indicador pretende determinar que cantidad de elementos hay en la entrada del proceso y cuales son los que totalmente salen de él. Es importante observar que puede ocurrir una acumulación para el mes siguiente, ocasionando un cuello de botella bastante amplio.</p>
DEFINICION OPERACIONAL	
NUMERADOR	Numero total de facturas que se cancelan en el proceso de pagos de la división de tesorería en el mes.
DENOMINADOR	Numero total de facturas que ingresan al proceso de pagos de la división de tesorería por parte de cuentas médicas.
PERIODICIDAD DE	La información se radica diariamente, sin embargo, para realizar un análisis flexible del

GENERACION DE LA INFORMACION	estudio se ha definido un periodo determinado en el cual se contabilizan todas la acciones de entradas y salidas por mes.
RESPONSABLE DE LA OBTENCION Y REMISION DEL INDICADOR	Personas que realizan el estudio junto con el técnico de tesorería.
DOMINIO DEL INDICADOR	0 -100%

Tabla 2 Indicador 2

2. ASPECTOS GENERALES	
NOMBRE	DISPONIBILIDAD DE FONDOS
FORMULA	Disponibilidad de Fondos: $\frac{\text{Total de Recaudo}}{\text{Total de Facturación}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
JUSTIFICACION	<p>El objetivo principal de este indicador es conocer si la cantidad de dinero que entra por parte de las operaciones de la EPS son suficiente para cubrir el pasivo que se genera por la prestación de los servicios de salud por parte de cada IPS, de esta forma se puede identificar que porcentaje de dinero sobra o falta para cubrir las facturas en un periodo.</p> <p>Este indicador pretende determinar que cantidad de ingresos hay para cubrir los egresos. Es importante observar que puede ocurrir una</p>

	acumulación para el mes siguiente, ocasionando un cuello de botella bastante amplio.
DEFINICION OPERACIONAL	
NUMERADOR	Total de ingresos que se generan en un mes por parte de los usuarios del régimen contributivo y por el estado (aporta para el régimen subsidiado)
DENOMINADOR	Total de egresos que se generan en un mes por parte de los usuarios del régimen contributivo y por el régimen subsidiado cuando utilizan los servicios en las IPS
PERIODICIDAD DE GENERACION DE LA INFORMACION	La información se radica diariamente, sin embargo, para realizar un análisis flexible del estudio se ha definido un periodo determinado en el cual se contabilizan todas la acciones de entradas y salidas por mes.
RESPONSABLE DE LA OBTENCION Y REMISION DEL INDICADOR	Personas que realizan el estudio junto con el técnico de tesorería.
DOMINIO DEL INDICADOR	0 – mas del 100%
ANALISIS	Cuando este indicador supera los niveles del 100% quiere decir que existe la suficiente cantidad en los fondos para cancelar las facturas radicadas en el proceso de pagos, de forma reciproca, el monto de las facturas son mas altas de lo que hay en los fondos dado el recaudo.

Tabla 3 Indicador 3 y 4

3. ASPECTOS GENERALES	
NOMBRE	TUTELAS
FORMULA	Tutelas por incumplimiento: $\frac{\text{Numero de tutelas}}{\text{Periodo}}$
UNIDAD DE MEDIDA	[Numero de tutelas / Mes del 2007]
JUSTIFICACION	<p>El objetivo principal de este indicador es conocer cuantas tutelas se radicaron en cada mes del año, como ha sido su comportamiento y que efectos puede ocasionar.</p> <p>Es importante observar que una alta cantidad de tutelas puede congelar las cuentas de la entidad, y por ende retrasar para el mes siguiente el pago de las cuentas que se radican.</p>
DEFINICION OPERACIONAL	
NUMERADOR	Total de tutelas radicas en cada mes del año
DENOMINADOR	Mes correspondiente a los datos del numerador
PERIODICIDAD DE GENERACION DE LA INFORMACION	La información se radica diariamente, sin embargo, para realizar un análisis flexible del estudio se ha definido un periodo determinado en el cual se contabilizan todas la acciones por mes.
RESPONSABLE DE LA OBTENCION Y REMISION DEL INDICADOR	Personas que realizan el estudio junto con el técnico de tesorería y la asesoría jurídica de la entidad.
DOMINIO DEL INDICADOR	De 0 a un número finito de posibilidades.

4. ASPECTOS GENERALES	
NOMBRE	DEMANDAS
FORMULA	Demandas por incumplimiento: $\frac{\text{Numero de Demandas}}{\text{Periodo}}$
UNIDAD DE MEDIDA	[Numero de demandas / Mes del 2007]
JUSTIFICACION	<p>El objetivo principal de este indicador es conocer cuantas demandas se radicaron en cada mes del año, como ha sido su comportamiento y que efectos puede ocasionar.</p> <p>Es importante observar que una alta cantidad de demandas puede congelar las cuentas de la entidad, y por ende retrasar para el mes siguiente el pago de las cuentas que se radican por parte de las IPS.</p>
DEFINICION OPERACIONAL	
NUMERADOR	Total de demandas radicas en cada mes del año
DENOMINADOR	Mes correspondiente a los datos del numerador
PERIODICIDAD DE GENERACION DE LA INFORMACION	La información se radica diariamente, sin embargo, para realizar un análisis flexible del estudio se ha definido un periodo determinado en el cual se contabilizan todas la acciones por mes.
RESPONSABLE DE LA OBTENCION Y REMISION DEL INDICADOR	Personas que realizan el estudio junto con el técnico de tesorería y la asesoría jurídica de la entidad.
DOMINIO DEL INDICADOR	De 0 a un número finito de posibilidades.

15. RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

Tabla 4 Resultados del Indicador de efectividad

EFFECTIVIDAD EN LOS PAGOS			
Fecha	Numero de Facturas canceladas	Total de facturas radicadas	% Efectividad
<i>Ene-07</i>	20.356	24.375	84%
<i>Feb-07</i>	21.594	22.681	95%
<i>Mar-07</i>	21.350	25.640	83%
<i>Abr-07</i>	22.083	25.943	85%
<i>May-07</i>	23.690	28.300	84%
<i>Jun-07</i>	21.634	27.564	78%
<i>Jul-07</i>	23.463	27.403	86%
<i>Ago-07</i>	22.697	26.438	86%
<i>Sep-07</i>	21.350	28.657	75%
<i>Oct-07</i>	24.762	29.812	83%
<i>Nov-07</i>	23.869	30.679	78%
<i>Dic-07</i>	28.324	33.803	84%

Este indicador presenta un comportamiento entre el 70 y el 95% de efectividad, sin embargo, en la mayoría de los periodos esta por debajo del 90% (11 periodos), lo cual indica que un 10% o mas de las cuentas que llegan no están siendo canceladas, y el proceso no ha podido recuperarse durante el 2007.

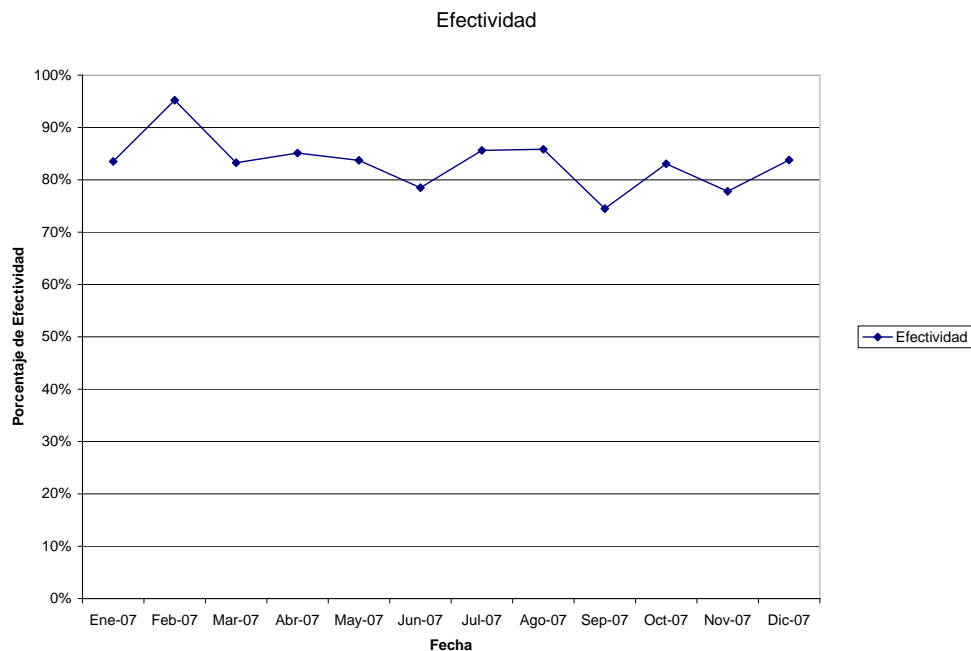
Teniendo en cuenta las variables expuestas en el proceso de tesorería se puede inferir en que las facturas están acumulándose durante cada periodo y a menos de que sean canceladas en el mismo se acumularán para el siguiente.

El estado ideal para la entidad debería concebir los fondos necesarios y tramites correctos para hacer los pagos efectivos y proyectar nuevas estrategias orientadas al mejoramiento continuo de la entidad, mas no para proyectar el cómo se cancelaran las facturas con retraso.

Teniendo en cuenta nuestro modelo ideal las facturas que entran deben ser igual a las que salen o son pagadas.

En la siguiente ilustración se observa el comportamiento del indicador para cada mes y se describe el porcentaje de efectividad relacionado.

Figura 4 Resultados indicador de efectividad



La efectividad en la mayoría de los casos no supera el 90%, lo cual indica dos cosas, primero, la variable del numerador es baja es decir las facturas pagas para un mes son menores respecto a al total de facturas radicadas en un periodo.

En segundo lugar una gran parte de las facturas se devuelven por que no son consistentes en el monto, debido a que se pueden presentar algún tipo de modificaciones por la fecha de vigencia, en la mayoría de los casos las IPS recurren a demandas millonarias por daños y perjuicios por parte de SOLSALUD. Poco a poco se ha ido formando un círculo vicioso entre las facturas que esperan ser pagadas mientras el

proceso trata de solucionar inconvenientes ya sean de dinero o de desacuerdos con facturas anteriores

Tabla 5 Resultados del indicador de efectividad

DISPONIBILIDAD DE FONDOS				
Fecha	Total Facturado	Total Recaudado	% Disponible	Diferencia
<i>Ene-07</i>	19.334.700.974,85	12.056.980.837,86	62%	-7.277.720.136,99
<i>Feb-07</i>	17.824.235.565,29	18.828.093.600,17	106%	1.003.858.034,88
<i>Mar-07</i>	20.824.255.719,13	20.756.445.357,14	100%	-67.810.361,99
<i>Abr-07</i>	22.252.740.769,98	9.413.692.479,31	42%	-12.839.048.290,67
<i>May-07</i>	22.258.468.884,75	30.737.600.428,23	138%	8.479.131.543,48
<i>Jun-07</i>	20.419.898.874,46	22.547.043.027,19	110%	2.127.144.152,73
<i>Jul-07</i>	24.195.478.296,42	19.853.577.277,85	82%	-4.341.901.018,57
<i>Ago-07</i>	22.658.945.386,44	23.119.318.765,55	102%	460.373.379,11
<i>Sep-07</i>	21.547.050.822,53	13.847.805.772,63	64%	-7.699.245.049,90
<i>Oct-07</i>	21.798.534.834,95	17.631.475.209,78	81%	-4.167.059.625,17
<i>Nov-07</i>	23.428.620.315,36	21.444.858.726,81	92%	-1.983.761.588,55
<i>Dic-07</i>	23.386.310.063,96	28.307.915.592,17	121%	4.921.605.528,21

13.1 ANÁLISIS DEL INDICADOR DE DISPONIBILIDAD DE FONDOS

Para este indicador es importante observar que en más de la mitad de los periodos el flujo de dinero es negativo, es decir, el dinero que entra es mucho menor que lo que se necesita para pagar el total de facturas generadas.

Mientras la disponibilidad del dinero no sea suficiente para cancelar las facturas, éstas se acumulan para el próximo periodo. Sin embargo, en algunos casos se dispone del dinero de otras cuentas y que están destinados para otro propósito.

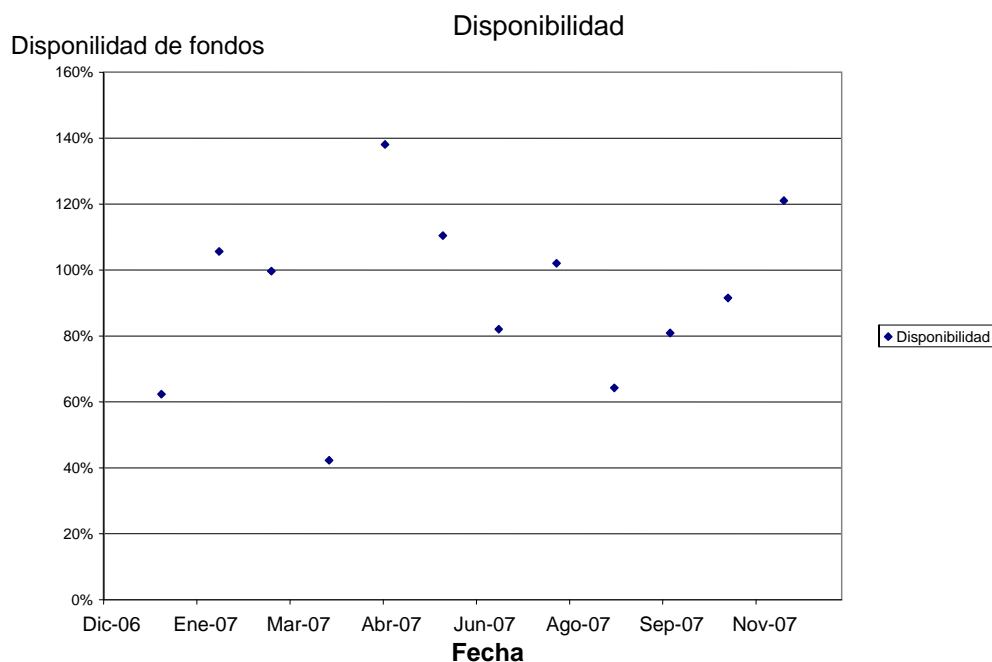
En este caso se hace referencia generalmente a los atrasos de los entes territoriales, los cuales, por motivos de trámites y demás, presentan demoras en el desembolso del dinero. Para que SOLSALUD pueda tapar

“huecos” utiliza recursos de diferentes entes para asistir las facturas en mora.

SOLSALUD, genera suficientes fondos por parte del régimen contributivo y subsidiado, sin embargo, lo más importante es la forma en que distribuye los recursos en el tiempo preciso.

En la siguiente ilustración se observa el comportamiento del indicador para cada mes y se describe el porcentaje de disponibilidad de los fondos.

Figura 5 Resultados del indicador de disponibilidad



A pesar de que no existe una distribución lo suficientemente estable se puede observar que en la mitad del año los fondos recaudados por la operación de la empresa no son suficientes para cancelar las facturas del periodo, sin embargo, la poca uniformidad en el comportamiento de los datos sugiere desembolsos de los entes territoriales en tiempos no

periódicos, lo cual sugiere una variabilidad constante en la distribución de los fondos destinados para la cancelación de las facturas.

Los flujos de dinero están desproporcionados y presentan un comportamiento asimétrico, el numerador del indicador sugiere una mayor efectividad en las cuentas por cobrar, ya sea disminuyendo el plazo del pago o haciendo una mejor gestión en la consecución de los recursos. El proceso de tesorería debe estar más apoyado por cartera para obtener los fondos en un menor tiempo.

Cuando el indicador toma valores menores que el 100% quiere decir que los recursos financieros generados en ese periodo no son suficientes para cancelar el pasivo de las IPS.

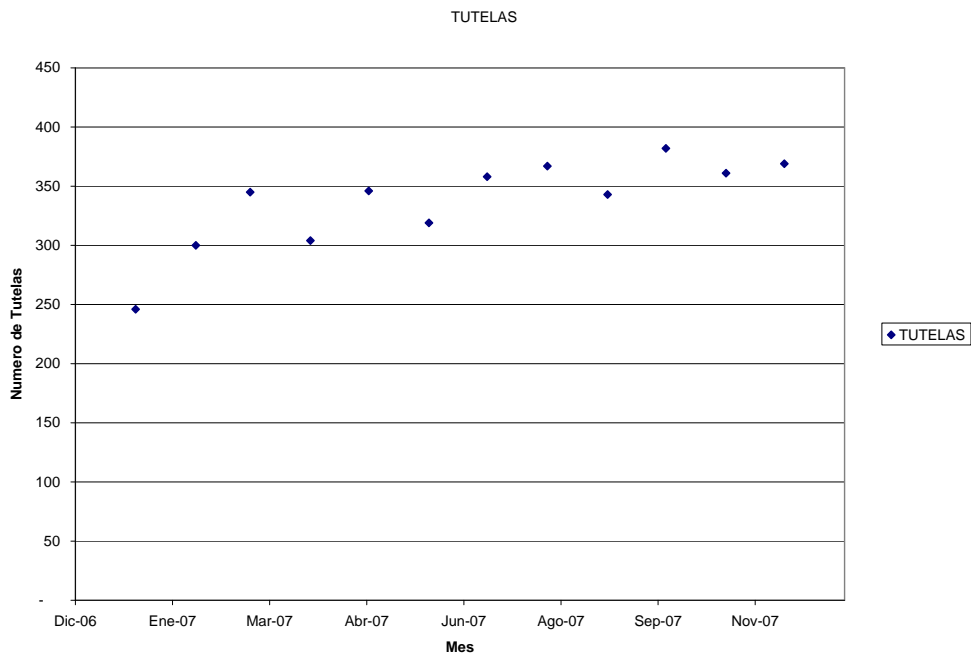
Las tutelas son una variable de estudio muy interesante para SOLSALUD, debido a la existencia de estas se generan embargos de las principales cuentas de la entidad, lo cual impide el correcto funcionamiento en la cancelación de las facturas emitidas por las IPS.

Tabla 6 Indicador de Tutelas

SISTEMA GENERAL DE INDICADORES			
Numero de Tutelas			
<i>Fecha</i>	<i>Numero de Tutelas Régimen Contributivo</i>	<i>Numero de Tutelas Régimen Subsidiado</i>	<i>Total</i>
<i>Ene-07</i>	120	126	246
<i>Feb-07</i>	149	151	300
<i>Mar-07</i>	180	165	345
<i>Abr-07</i>	150	154	304
<i>May-07</i>	159	187	346
<i>Jun-07</i>	159	160	319
<i>Jul-07</i>	165	193	358
<i>Ago-07</i>	179	188	367
<i>Sep-07</i>	151	192	343
<i>Oct-07</i>	175	207	382
<i>Nov-07</i>	160	201	361
<i>Dic-07</i>	165	204	369

En la siguiente gráfica se puede observar que el número de tutelas por mes es bastante elevado, y por ende aceleran la figura del círculo vicioso mencionado anteriormente, cuando una tutela causa un congelamiento en las cuentas el pago de las facturas se ve retrasado. Pero el problema no finaliza allí, también genera un retraso en las tutelas o quejas subsiguientes por parte de los usuarios, lo cual implica una considerable suma de dinero por perdidas de tiempo y de las tutelas perdidas.

Figura 6 Resultado del indicador de tutelas



En el 2007 el número de tutelas superaron la barrera de las 350, lo cual indica que el personal que se debe destinar a solucionar estos inconvenientes deben estar en un continuo auge de sus funciones.

El proceso de pagos de tesorería no debería estar sujeto a estas restricciones, por el contrario debe crear soluciones que permitan administrar de una mejor forma los recursos de la entidad, más aun el capital de trabajo con el cual día a día se mueve SOLSALUD.

Para completar el análisis de los indicadores y de la situación actual, también se contrastaron el número de demandas, que al igual que las tutelas generan embargos y congelamientos en las cuentas de SOLSALUD.

Las principales causas de las demandas son:

- :- Demoras en los pagos de las facturas
- :- Descuentos de dinero por servicios que no cubre el POS, pero que fueron asumidos por la IPS cuando realizó el servicio.

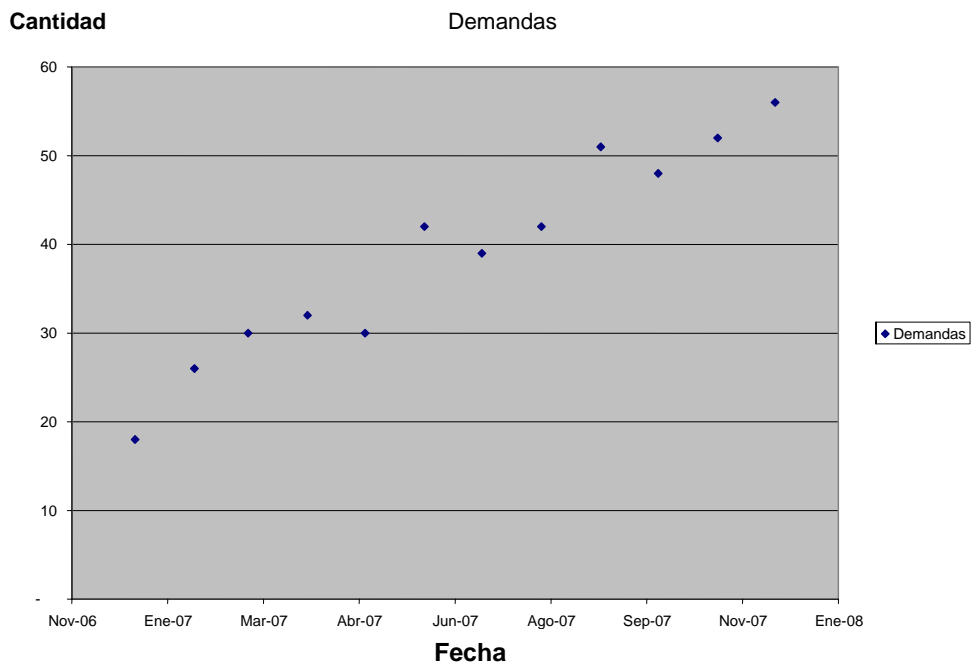
Tabla 7 Resultados del indicador de demandas

<i>Fecha</i>	<i>Numero de Demandas Régimen Contributivo</i>	<i>Numero de Demandas Régimen Subsidiado</i>	<i>Total</i>
<i>Ene-07</i>	9	9	18
<i>Feb-07</i>	13	13	26
<i>Mar-07</i>	15	15	30
<i>Abr-07</i>	16	16	32
<i>May-07</i>	15	15	30
<i>Jun-07</i>	21	21	42
<i>Jul-07</i>	23	16	39
<i>Ago-07</i>	24	18	42
<i>Sep-07</i>	26	25	51
<i>Oct-07</i>	26	22	48
<i>Nov-07</i>	29	23	52
<i>Dic-07</i>	31	25	56

El comportamiento de las demandas ha ido aumentando con el paso del tiempo. Durante el 2007 los meses de junio y septiembre tuvieron un ascenso bastante prolongado, traslapando este indicador con el de

disponibilidad de fondos se encuentra que en estos meses los recaudos no fueron lo suficientemente altos para cubrir el monto de las facturas.

Figura 7 Resultados del indicador de demandas



La figura muestra un constante crecimiento en las demandas, lo cual indica que la imagen de la empresa por parte de las IPS ha desmejorado. La división de tesorería cuando esta en medio del proceso expone cada factura a una revisión en donde “por derecha” descuenta valores de servicios que no pertenecen al POS y que no había acordado con anterioridad con la IPS en cuestión.

Si no hay políticas definidas previamente en los acuerdos que se hagan con las IPS, los inconvenientes se presentan por la falta de comunicación en los servicios que puede o no ofrecer a los usuarios.

Actualmente la situación es crítica, la entidad esta lejana a convertirse en una EPS líder del entorno colombiano, la credibilidad esta en juego, la imagen, el futuro, su crecimiento. Es momento de crear soluciones a estos inconvenientes, problemas que en un futuro puede colapsar las inversiones de los dueños. Es hora de mirar la empresa desde un punto de vista de calidad del servicio, de calidad en los procesos.

El proceso de tesorería es un núcleo de soluciones para la empresa, una mejor distribución en los recursos soportara los problemas actuales y los equilibrara con los objetivos de la empresa.

16. PROPUESTA DE MEJORA

Teniendo en cuenta la situación actual de SOLSALUD dados los indicadores planteados y los datos obtenidos en cada mes del 2007, se ha investigado en la posibilidad de realizar una introducción al Factoring.

La compra de cartera o Factoring es una estrategia que nos permitirá estabilizar los flujos de dinero durante un buen periodo de tiempo, la empresa que compra la cartera respaldaría las facturas médicas que se van a pagar y de forma recíproca SOLSALUD respaldará con las cuentas por cobrar.

Después del análisis de la situación actual del proceso de pagos de tesorería de SOLSALUD se ha podido concluir que el problema no está en la falta de dinero o capital, sino en la liquidez del mismo en el instante preciso.

Esta estrategia tendría las siguientes ventajas:

- Liquidez
- Autofinanciamiento
- Mejoras frente a terceros
- Reducción de costos y cumplimiento de objetivos
- Valor agregado

Por medio del factoring SOLSALUD obtendría recursos para cancelar a tiempo las facturas y podría respaldar por medio de su cartera este flujo de dinero (Régimen contributivo y el estado), además de este respaldo,

SOLSALUD cuenta con sus activos, los cuales son suficientes para cubrir el pasivo.

Otras ventajas

- La empresa no va a ver afectado su endeudamiento ya que el pasivo no se va a ver incrementado.
- Permite mejorar los resultados en sus balances para poder lograr su fortalecimiento frente a la competencia y acceder a créditos de la banca tradicional de un mayor plazo.

Los procedimientos para el desembolso son:

- Orden de compra de servicios de factoring.
- Factura (cumplir requisitos legales) endosada con responsabilidad a favor a la entidad que compra cartera o deudas.
- Notificación del endoso al pagador de la factura.
- Aceptación del endoso por parte del pagador.
- Pagaré suscrito por el emisor a favor de la entidad que presta el dinero.

Empresas que pueden brindar el servicio:

- ⊃ Facturas y Negocios SA
- ⊃ CV Credit factoring Internacional
- ⊃ Factor Group Colombia

El porcentaje de dinero de las cuentas por cobrar que se invertiría debe ser proporcional a lo que se perderá si se asumen los costos de las demandas, de las tutelas y de la no fluidez del capital en el momento preciso. Este cálculo se realizará por medio de un estudio financiero

17. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS POLITICAS DE CONTRATOS Y ACUERDOS PREVIAMENTE A ESTABLECER UN CONVENIO CON LAS IPS

Para SOLSALUD EPS, es importante establecer los criterios adecuados para iniciar un convenio con una IPS, esto se debe hacer para que las instituciones prestadoras del servicio tengan una guía de que servicios y medicamentos realmente cubre la EPS.

Actualmente, SOLSALUD descuenta lo que no este bajo los lineamientos de sus servicios, lo cual debe asumir una IPS por simple descarte, sin embargo, esta falta de comunicación provoca una inestabilidad en el flujo de dinero y una crisis en las relaciones, ¿Quién cancela en el caso de que ya se halla prestado un servicio que no cubría SOLSALUD ?

Se debe estructurar un portafolio de servicios para las IPS, en el cual este el monto en cuanto a servicios y medicamentos que cubre SOLSALUD, de acuerdo al usuario, de acuerdo a las características de la situación.

SOLSALUD, puede destinar recursos para incrementar una mejor asesoría en los servicios que presta para los usuarios y para las IPS.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de pagos de la dirección de tesorería de SOLSALUD EPS permitirá desarrollar a la alta gerencia estrategias orientadas al mejoramiento de SOLSALUD, al mejoramiento de su imagen y al fortalecimiento todas las directrices de la empresa.
- Un sistema de indicadores se debe desarrollar de acuerdo a las variables que se involucren en el estudio, para SOLSALUD, el proceso pagos de tesorería es un eje vital de la empresa, y el resultado del seguimiento por medio de los indicadores a pesar de que no era inesperado, fue importante resaltar la estructuración de las variables que se confrontan, la tabulación y organización de los datos.
- Una propuesta de mejora fundamentada en los resultados encontrados por el sistema de indicadores de gestión tendrá mayor efectividad al momento de implementarse gracias a la pertinencia de este estudio.
- Considerar cuales son los factores vitales del proceso sugiere aplicar el factoring como una alternativa o solución factible a la situación planteada.
- Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se administra.

RECOMENDACIONES

Es importante saber que porcentaje de la cartera se cederá al grupo factoring. Para saber este dato se debe realizar un estudio financiero en el cual se establezcan los parámetros necesarios para que sea una solución lo suficientemente viable para SOLSALUD.

El sistema de indicadores puede aplicarse en periodos de tiempo mas cortos, logrando de esta forma un mayor control de la información.

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, Darío. Control de gestión. Bogota. 2000.

Este libro presenta información acerca del proceso de gestión a nivel gerencial, plantea un modelo de gestión que podemos adaptar para SOLSALUD.

- BELTRAN J, Mauricio. Indicadores de Gestión, Herramienta clave para el logro de la productividad, Tercer editores. Bogota. 2001.

Este libro define una guía y metodología para elaborar los indicadores de gestión, los cuales serán la base del diagnóstico del proceso de pagos.

- GUARDIONAL O. El control de gestión y sus indicadores. Incolda. Bogota. 1998.

En esta referencia se ilustra como deben enfocarse los indicadores de gestión en un modelo de dirección para mejorar los procesos y llevar a cabo el control de lo planeado.

- LEY 100 de 1993.

Esta ley describe como esta conformado el sistema de seguridad social en salud en Colombia.

- ROONEY, L A. VAN, Ostemberg. Acreditación y Certificación, aprobado para calidad de los servicios de salud. Serie USALD. 1999.

Este libro muestra ejemplos de aplicación de procesos en las organizaciones de salud para llevar a cabo un mejoramiento.

- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica, planeación y gestión.

Es importante esta referencia para poder establecer un plan para la aplicación de los indicadores de gestión en el proceso de pagos de SOLSALUD EPS.

Webgrafía

- www.solsalud.com.co

Este sitio Web muestra la información correspondiente a la empresa SOLSALUD EPS, la cual es de suma importancia para referencia la empresa en donde se realizara el estudio.

- www.minproteccionsocial.gov.co

Es importante tener en cuenta al ministerio colombiano de protección social para el estudio, el cual esta relacionado con la salud como una protección fundamental para las personas.

- www.supersalud.gov.co

Entidad del estado, encargada de vigilar el funcionamiento de las EPS, promueve la calidad del servicio y esta en capacidad de hacer revisorías fiscales para controlar los procesos de las instituciones.

- es.wikipedia.org

Conceptos y vocabulario necesario y básico para documentar el trabajo de monografía

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.