

Plan de salud de cuidado familiar de TLC en Estados Unidos

La organización

El plan de salud de cuidado familiar de TLC, que es el programa de cuidado de asistencia sanitaria a personas sin recursos más grande del oeste de Tennessee en Estados Unidos, opera programas de gestión de bienestar y enfermedades para ayudar a que los médicos le brinden la mejor calidad de cuidado disponible a los miembros de TLC. El programa incluye a chicos de bajos recursos, a mujeres embarazadas, y a ciudadanos con discapacidades.

TLC es parte del Cuidado de la Comunidad de Tennessee, que tiene oficinas en Nashville. El 1 de noviembre del 2007, TLC se unió formalmente a *AMERIGROUP Community Care*, una subsidiaria la corporación *AMERIGROUP* que sirve a 1,7 millones de miembros en 11 estados. Ambas compañías trabajaron juntas con proveedores de atención médica para servir mejor a los ciudadanos de Tennessee. TLC, cuya sede está en Memphis, tiene más de 3.500 proveedores que participan en su red a lo largo del oeste de Tennessee.

El objetivo

Con la meta estratégica de la organización de pasar todos los envíos de reclamos, registro y documentación, a un formato online, TLC identificó una

oportunidad para eliminar los reclamos que se enviaban por papel, creando un mecanismo para que los proveedores pudieran enviar sus reclamos vía online mediante el sitio web de TLC.

La organización decidió crear un equipo de proyecto multidisciplinario compuesto por directores de proyectos titulares de la certificación *Profesional en Dirección de Proyectos (PMP®)*, del PMI, que fueran supervisados por la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

La PMO usó *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* del PMI como un mapa de ruta para crear su propio marco de trabajo en dirección de proyectos, de modo de que se pudiera usar a través de todo el ciclo de vida del proyecto.

El proyecto se completó dentro del presupuesto establecido, y disminuyó el número de reclamos mensuales enviados en papel de 10.000 a 6.000, lo cual le ahorró anualmente a la organización US\$ 15.120 en tarifas de procesamiento.

Antecedentes

Durante años, el plan de salud de cuidado familiar de TLC le había ofrecido muchas herramientas online a los proveedores de atención médica. La meta del



Amerigroup
RealSolutions
in healthcare



Envío de Reclamos

Online era mejorar la funcionalidad online para los proveedores y darles una forma de usar el TLCOnline para enviar reclamos nuevos y para apelar los reclamos existentes.

La meta final de la organización buscaba eliminar por completo el procesamiento de reclamos en papel, al darles la posibilidad de enviar los reclamos online.

La organización estableció la PMO para darle un enfoque consistente a la dirección de proyectos a través de toda la organización. Este enfoque usaba el marco de la dirección de proyectos de la *Guía PMBOK®*. La PMO también aseguró que los proyectos se priorizaran adecuadamente a la luz de todo el portafolio de proyectos de la organización.

Los desafíos

Durante el proyecto de Envío de Reclamos Online, un gran desafío fue manejar la competencia por el tiempo y los recursos, ya que había otros dos proyectos online que estaban actualizando y revisando el sitio web, y había una mejora al proceso de mapeo de reclamos que estaba ocurriendo al mismo tiempo.

La solución

Debido a la competencia entre estos tres proyectos por el tiempo, la mano de obra, y por otros recursos, se debió identificar las dependencias para mantener a los tres proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.

La PMO implementó un plan para integrar a los tres proyectos lo cual incluyó tener reuniones semanales para revisar y priorizar cada tarea. Esto mantuvo abiertas las líneas de comunicación, lo que le permitió a los directores de proyecto informarle a los demás de cualquier hito próximo donde sería crítico el tiempo y/o los recursos, e informarles de cualquier novedad, incidentes, asuntos y oportunidades que pudieran afectar a los demás proyectos. Luego de estas reuniones regulares, se distribuían minutas de las mismas al vicepresidente de administración del proyecto, y mensualmente, se distribuían a los interesados principales del liderazgo de la organización las actualizaciones sobre el proyecto. Comunicarse totalmente con los interesados clave, les ayudó a aliviar cualquier preocupación que pudieran tener durante el proyecto sobre los costos, el tiempo o el personal.

El proyecto comenzó en febrero del 2007, por lo que la gestión del tiempo era un asunto de vital importancia si la organización quería lograr la fecha límite que era el primero de agosto del 2007. Esta fecha les permitiría a la organización calcular los datos del cuarto trimestre antes de fines de año, y predecir los resultados y los ahorros de costos para el 2008. Para mantener a los integrantes del equipo al tanto de las fechas límite y de otros asuntos importantes relacionados a las mismas, revisaban el cronograma del proyecto en cada reunión del equipo del proyecto.

Además, TLC quería usar todo el personal calificado y experimentado, y empleó a líderes de equipos adicionales en el departamento de reclamos para brindar el expertise necesario durante las etapas cruciales del proyecto. Los líderes de equipo eran responsables de hacer una revisión interna de los reclamos enviados durante las pruebas beta para asegurar que estos se estaban revisando y procesando apropiadamente. Cualquier anomalía se documentaba mediante el proceso de gestión de calidad y se revisaba para determinar las acciones posteriores.

Antes de comenzar el proyecto, el equipo realizó una evaluación inicial de riesgos para tratar con las amenazas y oportunidades que pudieran surgir luego en el proyecto. Esta evaluación preparó mejor al equipo para identificar los hitos o fases que pudieran presentar demoras, amenazas u oportunidades.

También se realizó una evaluación periódica de riesgos en hitos específicos para tratar con los riesgos antes de escalarlos. A menudo estas evaluaciones llevaron a hallazgos importantes, resultando en mejoras a las iniciativas.

Además, se hizo una revisión luego del proyecto lo cual generó lecciones aprendidas valiosas que se integraron en la metodología de dirección de proyectos de TLC, y que sirvieron para mejorar los procesos de los siguientes proyectos.

Para prevenir los sobrecostos, los directores de proyectos evaluaron todas las oportunidades de ahorrar. Esto junto con las evaluaciones de riesgo, aseguró que habría planes de contingencia si fuera necesario. Un equipo de supervisión de la calidad de sistemas revisaba mensualmente las métricas del proyecto. Este equipo era responsable de

analizar el costo y el beneficio de cada proyecto, de priorizar los proyectos de acuerdo a dicho análisis, y de tratar cualquier cambio potencial a las metas iniciales.

Los resultados

El proyecto produjo muchos beneficios que se listan a continuación, además de otros como aumentar la exactitud en los reclamos y la satisfacción de los proveedores con el proceso de reclamos, lo cual es un objetivo clave para la organización.

Los logros del plan fueron:

- Reducción del 40% del número de reclamos enviados por papel mensualmente
- Ahorros de U\$S15.120 anuales en el costo del papel
- La precisión de los reclamos aumentó de 89% a 97%, ahorrando tiempo al personal que le permitía trabajar en otros proyectos
- Mejoró la metodología de dirección de proyectos de TLC, que mejorará los futuros proyectos.

Al implementar con éxito los principios de la *Guía PMBOK®* y con el conocimiento y experiencia de un director certificado como PMP® y de los gerentes funcionales, TLC desarrolló un sistema online de envío de reclamos de U\$S 40.000 y lo finalizó dos meses antes de la fecha anticipada.

Caso de estudio traducido del original en inglés titulado "TLC Family Care Healthplan" en la sección de Casos de Estudio de PMI de www.PMI.org

Si tiene alguna sugerencia de mejora de esta traducción al español puede enviarla a LASpanishNews@pmi.org