

**Diseño de un plan de acción estratégico como mejora al proceso de facturación de la ESE  
Hospital Olaya Herrera de Gamarra (Cesar)**

**Luis Carlos Márquez, Liliana Patricia Rodríguez Cañas**

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en Auditoría de Salud, Gerencia de  
Instituciones de Seguridad Social en Salud**

**Director**

**Andrés Ricardo León Gaines**

**Magister en Administración**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Especialización en Auditoría de Salud**

**2023**

**Contenido**

Introducción .....	11
1 Diseño de un plan de acción estratégico como mejora al proceso de facturación de la ese hospital olaya herrera de gamarra (cesar) .....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.1.1 Formulación del problema .....	14
1.2 Justificación .....	15
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
2. Marco referencial .....	16
2.1 Marco teórico .....	16
2.1.1 Gestión de procesos .....	17
2.1.2 Procesos estratégicos .....	18
2.1.3 Procesos operativos.....	18
2.1.4 Procesos de apoyo.....	18
2.1.5 Administración de operaciones.....	19
2.2 Marco conceptual.....	20
2.2.1 Auditoría .....	20
2.2.2 Devolución.....	21
2.2.3 Factura.....	22
2.2.4 Glosa .....	22
2.2.5 Manual tarifario Soat .....	22
2.2.6 Respuesta a glosas y devoluciones .....	22

DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	3
2.3 Estado del arte.....	23
2.3.1 Antecedentes académicos .....	23
2.3.2 Locales .....	23
2.3.3. Regional .....	24
3 Método .....	25
3.1 Tipo de estudio.....	25
3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	28
3.2.1 Fuentes de recolección de la información.....	28
3.3 Población y muestra.....	29
4 Resultados .....	29
4.1 Desarrollo del objetivo n.º 1 .....	29
4.1.1 Resultado de las encuestas de perfilación al personal del área de facturación .....	30
4.1.2 Análisis dofa .....	37
4.1.3 Análisis del diagnóstico .....	38
4.2 Desarrollo del objetivo n.º 2 .....	39
4.2.1 Análisis de causa raíz.....	43
4.3 Desarrollo del objetivo n.º 3 .....	44
5 Conclusiones .....	48
6 Recomendaciones .....	48
Referencias.....	50
Apéndices.....	53

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Cronograma de ejecución del resultado del proyecto</i> .....	26
<b>Tabla 2.</b> <i>Análisis DOFA</i> .....	37
<b>Tabla 3.</b> <i>Hallazgos en el servicio de urgencias</i> .....	40
<b>Tabla 4.</b> <i>Hallazgos en el servicio de hospitalización</i> .....	40
<b>Tabla 5.</b> <i>Hallazgos en el servicio de consulta externa</i> .....	41
<b>Tabla 6.</b> <i>Hallazgos en el servicio de laboratorio</i> .....	41
<b>Tabla 7.</b> <i>Ítems según el número de hallazgos</i> .....	42
<b>Tabla 8.</b> <i>Plan de acción estratégico</i> .....	46

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 1</i> .....	30
<b>Figura 2.</b> <i>Resultados de la pregunta N.º 2</i> .....	31
<b>Figura 3.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 3</i> .....	31
<b>Figura 4.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 4</i> .....	32
<b>Figura 5.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 5</i> .....	32
<b>Figura 6.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 6</i> .....	33
<b>Figura 7.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 7</i> .....	33
<b>Figura 8.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 8</i> .....	34
<b>Figura 9.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 9</i> .....	34
<b>Figura 10.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 10</i> .....	35
<b>Figura 11.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 11</i> .....	35
<b>Figura 12.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 12</i> .....	36
<b>Figura 13.</b> <i>Resultado de la pregunta N.º 13</i> .....	36
<b>Figura 14.</b> <i>Análisis de causa-raíz</i> .....	43

**Lista de apéndices**

<b>Apéndice A.</b> <i>Encuesta de perfilación</i> .....	53
<b>Apéndice B.</b> <i>Lista de chequeo</i> .....	57
<b>Apéndice C.</b> <i>Aplicación de encuestas</i> .....	59
<b>Apéndice D.</b> <i>Consentimiento informado</i> .....	60

### **Resumen**

Se realizó este estudio, que incluyó el desarrollo de un plan de acción estratégico para mejorar el proceso de facturación en el Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar, con el fin de brindar soluciones concretas para reducir o eliminar estos problemas evidentes que se están presentando actualmente. La metodología utilizada fue cuantitativa en tiempo real, de tipo descriptivo y observacional en tiempo real, se aplicó al área de facturación de la organización a los 7 empleados del Hospital, con los resultados de la encuesta, permitieron indicar que los colaboradores de la ESE desconocen la normativa referente al proceso de facturación, y las modalidades de contratación existente entre las EPS, Entes Territoriales y demás Entidades Responsables de Pago ERP, sin dejar atrás que estos no cuentan con un auditor al cual les puedan expresar sus dudas en el momento de ejecutar su labor para así realizar de manera segura su respectivo proceso; otro mecanismo utilizado en la investigación fue la realización de una auditoría de historias clínicas y facturación. Es de vital importancia contar con un auditor que se encargue de darle trazabilidad correspondiente a cada procedimiento, y brindar una comunicación permanente entre auditor y el encargado de realizar el proceso de facturación, con la finalidad de que la ESE no tenga inconvenientes a la hora de factura, evitando en lo posible la generación de devoluciones y glosas, generando en la institución un óptimo retorno de cartera.

*Palabras clave:* auditoría, devoluciones, glosas, hospital, facturación, procesos, plan de acción estratégico

### **Abstract**

This study was carried out, which included the development of a strategic action plan to improve the billing process at the Olaya Herrera Hospital in Gamarra, Cesar, in order to provide concrete solutions to reduce or eliminate these evident problems that are currently occurring. . The methodology used was quantitative in real time, of a descriptive and observational type in real time, it was applied to the billing area of the organization to the 7 employees of the Hospital, with the results of the survey, they allowed to indicate that the collaborators of the ESE do not know the regulations regarding the billing process, and the existing contraction modalities between the EPS, Territorial Entities and other Entities Responsible for ERP Payment, without leaving behind the fact that they do not have an auditor to whom they can express their doubts at the time of execution their work in order to safely carry out their respective process; Another mechanism used in the investigation was the performance of an audit of medical records and billing. It is vitally important to have an auditor who is in charge of providing traceability corresponding to each procedure, and providing permanent communication between the auditor and the person in charge of carrying out the billing process, so that the ESE does not have problems when it comes to invoice, avoiding as far as possible the generation of returns and glosses, generating an optimal portfolio return in the institution.

*Keywords:* audit, returns, glosses, hospital, billing, processes, strategic action plan

## Glosario

*Auditoría:* según la definición de la norma ISO 19011 (2018), es un proceso coherente, independiente y documentado a través del cual se obtienen evidencias, registros, avisos, información verificable, que ayudan asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por cierta norma, o documento, como política o estrategia establecida por la alta gerencia de la organización.

*Auditoría en salud:* procedimiento técnico de control educativo con un nivel de análisis evaluativo de calidad en el proceso de atención en salud (Vélez, 2019).

*Auditoría médica:* según Avedis Donavedian (1966, citado en Schiavone, 2018), es un sistema encargado de evaluar de manera sistemática la atención en salud y principalmente se enfoca en tres aspectos: la estructura, procesos y resultados, y estas hacen partes del sistema de garantía de las instituciones encaradas de la atención del servicio de salud médica.

*Devolución:* es una no conformidad que principalmente afectan a la entidad encargada de prestar el servicio en salud, debido a que la entidad responsable de pago durante la revisión inicial de la factura encuentra falencias que afectan la totalidad de la misma y por ende esta no podrá ser presentada (Resolución 3047, 2008).

*Entidades Responsables de Pago (ERP).* Según el Decreto 441 de 2022, son las encargadas de gestionar los contratos, pagos y proveedores de tecnología en salud con las diferentes entidades encargadas de prestar el servicio médico, es decir, que su función principal es la de garantizar que se les preste la mejor atención médica a toda la población que se encuentren a su cargo.

*Glosas:* es una no conformidad presentada por la entidad responsable de pago mediante la revisión integral de la factura, haciendo que este proceso afecte de manera parcial o total el valor facturado por la entidad encargada de prestar el servicio de salud (Resolución 3047, 2008).

*Plan de acción estratégico:* según Arranz (1995), la planeación estratégica es el medio por el cual la alta dirección busca alcanzar sus objetivos planteados aun largo, mediano y corto plazo, para su gente, su organización y de la comunidad en donde se desarrolla.

## **Introducción**

Los procesos de facturación hospitalaria son las piezas claves para el buen funcionamiento de la ESE, debido a que a través del tratamiento adecuado de los registros y datos de los diferentes procedimientos que se realizan en el hospital se podrá generar un óptimo recaudo de cartera, de manera que se contribuya con el buen funcionamiento y prestación de servicios hospitalarios.

Hoy en día los hospitales presentan dificultades a la hora de recaudar dinero para seguir prestando los servicios ofertados, esto se debe al sin número de glosas y devoluciones generadas por las Entidades Prestadoras de salud (EPS), en su mayoría son ocasionadas por el mal manejo que se les da a la facturación en cuanto al momento de realizar la factura, debido a que los encargados del proceso de facturación desconocen la normatividad vigente, falta de experiencia o simplemente indiferencia para entregar las facturas en el tiempo estipulado (Martínez, 2021).

Todos estos aspectos no son ajenos al Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar, debido a que las glosas generadas en esta institución son por no aplicar correctamente el anexo 5 de la Resolución 3047 de 2008, sin dejar atrás que los facturadores desconocen la normatividad y no cuentan con una trazabilidad de dichos procesos.

Cabe resaltar que el Hospital cuenta con un personal dispuesto a capacitarse en todo lo referente al proceso de facturación, con el fin de contribuir con un desarrollo eficiente en las diferentes actividades que se realizan dentro del procesos para así disminuir o en lo posible eliminar las glosas, generando un óptimo recaudo de dinero por parte de las EPS

Por lo tanto, con base en lo investigado en este trabajo se busca desarrollar y ensamblar los componentes necesarios para diagnosticar la situación existente mediante el desarrollo del planteamiento del problema, formulación metas y justificar porque es necesario el diseño de un

plan de acción estratégico, exponer estudios y definir conceptos referentes al tema expuesto, para definir la metodología a utilizar, y finalmente consolidar los resultados y concluir el estudio.

## **1 Diseño de un plan de acción estratégico como mejora al proceso de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra (Cesar)**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Los procesos de facturación hospitalarios son actividades que permiten clasificar, liquidar y cuantificar de manera segura la prestación de los servicios en salud, por tanto, es necesario disponer de un diseño bien definido del proceso de facturación; donde cada responsable cuente con los conocimientos previos del proceso, de tal forma que este a su vez disponga de habilidades y destreza pertinentes a la hora de asumir su rol frente a la ejecución de cada actividad a desarrollar.

Bajo este aspecto, es importante resaltar lo expresado por Leuro y Oviedo (2016) en cuanto a que los cambios del sistema de salud requieren transformaciones en las instituciones para su sobrevivencia financiera. En este sentido, se debe trabajar para crear e implementar procesos en donde cada institución prestadora de salud IPS pueda comercializar los servicios médicos que brinda. De ahí parten los diferentes procesos que involucran tarifas, contratos, auditorías, glosas, objeciones, cuentas, pagos, deudas que hoy son tan populares y se conocen con el nombre de cartera en salud.

En el Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar se comprobó que las admisiones, autorizaciones, liquidación de cuentas médicas y glosas incluidas en el proceso de facturación son erróneas. Esto genera inconsistencias como desorganización, descontrol, falta de comunicación, retrasos en el proceso de alta de pacientes y errores persistentes en las cuentas. Todo esto se debe al desconocimiento básico de la normatividad establecida por el Estado y del Sistema de Seguridad Social en Salud, referente a la facturación y cartera, por parte de las personas encargadas de dichos procesos, lo que quiere decir, que no existen procedimientos claros y controlados en el proceso de

facturación según sea el caso correspondiente, lo que genera inconformidades entre los colaboradores, produciendo en ellos estrés, alta rotación de personal y comunicación ineficiente en el ambiente laboral (Álvarez y Rodríguez, 2011).

Sumado a lo anterior, en la ESE los métodos de admisiones y autorización no utilizan la adecuada comunicación con las Entidades Responsables de Pago o las Entidades Administradoras de Planes de beneficios, entre las cuales encontramos las EPS, EPS-S, Entes Territoriales y Entidades Responsables de pago (ERP), lo que dificulta el desarrollo eficaz del proceso de atención de pacientes y su trazabilidad. Esto genera inconsistencia en la liquidación de la factura, haciendo que estas constantes falencias sean beneficiosas para las entidades pagadoras convirtiéndolas en glosa en lugar de pago, todo estas dificultades hacen que se comience a realizar procesos de análisis y contestación de glosas, impactando a la IPS en todo lo referente a sus indicadores, costos, ingresos y finanzas.

De acuerdo con la Ley 1438 de 2011 la fecha límite para la radicación de cuentas es el 20 del mes siguiente al mes en que se prestó el servicio médico. Es decir, que las ESE no están cumpliendo con lo estipulado en la ley, lo cual repercute en que el proceso de radicación sea tardío ante las diferentes EPS con las que se tiene contratación. Igualmente, esto incide en que la atención médica de pacientes tome entre los 77 y 90 días para el respectivo recaudo, lo que afecta directamente el flujo de efectivo, siendo este un factor muy importante para la supervivencia, estabilidad, crecimiento y sostenibilidad general de la ESE.

### ***1.1.1 Formulación del problema***

¿De qué manera el diseño de un plan de acción estratégico permite mejorar el proceso de facturación en la ESE Hospital Olaya Herrera de ¿Gamarra, Cesar?

## 1.2 Justificación

Con la investigación a realizar se pretende optimizar el proceso de facturación del Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar que permita analizar el desarrollo de las diferentes actividades con el fin de eliminar en lo posible los errores de facturación que se están presentando actualmente, permitiendo obtener un servicio de mayor calidad y eficiencia, y así mejorar en la atención prestada, teniendo en cuenta que para lograr este objetivo es importante establecer una comunicación asertiva entre las entidades prestadoras de servicios EPS, EPS-S, EAP, ERP, Entes Territoriales y demás entidades responsables de pago (ERP) generando en ellos un sentimiento de seguridad que los haga receptivos a la hora de asumir los compromisos establecidos con la IPS.

La trazabilidad en el proceso de facturación en salud es muy importante en el entorno, es decir, que con la optimización se busca identificar aspectos relevantes del aumento de glosas, falencias en términos de desorganización, largos tiempos de espera en los pacientes, cuellos de botella en la facturación médica y continuos errores en la creación y radicación de facturas que generan un manejo informal de las normas pertenecientes a los procesos de salud. Esto significa que para la ESE su principal meta es incrementar la facturación, para si crecer en el mercado; por lo tanto, es necesario mantener un buen flujo de caja que permita recuperar inversiones realizadas en la atención de pacientes, con la finalidad de percibir la importancia de optimizar los procesos de facturación.

La optimización del proceso de facturación estará dirigido al personal administrativo, acompañado de actividades para prevenir, reducir y en lo posibles los factores que están contribuyendo a los errores de facturación, lo cual contribuye a la presencia de fallas en la atención, incluyendo además acciones que permita el seguimiento y efectividad de la acción y otras para controlar y asegurar los resultados obtenidos.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Diseñar un plan de acción estratégico como mejora al proceso de facturación de la E.S.E. Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Diagnosticar el estado actual del proceso de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

Identificar la causa raíz de los motivos de glosas más relevantes dentro del proceso de facturación del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar.

Plantear acciones de mejora al proceso de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Marco teórico**

Según Bravo (2012), el marco teórico es una de las etapas más relevantes de una investigación, porque desarrollar las bases conceptuales que le dan fundamento al proyecto, según el problema planteado.

### ***2.1.1 Gestión de procesos***

De acuerdo con la gestión por procesos, Bravo (2012) la define como un área que dirige una empresa para identificar, representar, planificar, formalizar, controlar, mejorar y producir los procesos de la organización, con el objetivo de lograr que el cliente confíe en la organización. El autor introduce conceptos como *formalización* y *control*, que facilitan el ordenamiento de los procesos de gestión. Esto significa que la gestión por procesos es inherente a todas las áreas de la empresa, sin inferir con los distintos procesos que se llevan a cabo en cada una de ellas, es decir, la aplicación de este enfoque en la organización trae beneficios a la empresa en cuanto al conocimiento de actividades que se realizan allí y precisión del manejo de la información, creando en ellas ventajas competitivas frente a los competidores (Bravo, 2012).

Para que una empresa sea eficaz es importante conocer todos sus procesos que se desarrollan dentro de una organización, sus objetivos, misión, visión, estrategias, interacción con otros procesos, la información relevante de cada uno de ellos, sus clientes, proveedores, los responsables y los resultados de los mismos. Según Bravo (2012), el proceso es “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” (p. 11). En procesos hospitalarios, la idea anterior se concentra en el ingreso de pacientes (enfermos) que finaliza en personas recuperadas, utilizando equipos, energía, personal capacitado, métodos y procedimientos que permiten la realización de las diferentes actividades lo cual hace que este se convierta en un servicio de mejor calidad y eficiencia; entre los diferentes tipos de procesos se destacan los siguientes:

### ***2.1.2 Procesos estratégicos***

Aquí interviene la visión de la organización, en donde se definen estrategias y planes de controles para el logro de metas y políticas de la organización emitidas por el gerente. Según Chandler (citado en Mariño, 2010), la estrategia es la que se encarga de establecer las metas y objetivos a largo plazo en una organización, así como la realización de actividades y la asignación de tareas necesarias para lograrlo.

### ***2.1.3 Procesos operativos***

Son aquellos procesos que tienen como objetivo generar un impacto en la satisfacción de los clientes y demás aspectos relacionados con la misión de la empresa. Estos constituyen los principales valores de las actividades en la cadena productiva (según el esquema de Porter) (Mallar, 2010).

### ***2.1.4 Procesos de apoyo***

Estos no intervienen directamente en la misión y visión de la empresa, pero son esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos (Mallar, 2010). Estos procesos son fundamentales para el buen desarrollo de las actividades dentro y fuera la de las organizaciones. A través de estas se pueden obtener ventajas, tales como

- Ajustar los objetivos de la empresa teniendo en cuenta las perspectivas y necesidades de los compradores.
- Señalar cómo se fundan los valores en la organización.
- Indicar como se encuentran estructurada la información y los materiales.

- Dar a entender cómo se realiza el trabajo y la articulación de las relaciones entre vendedor y comprador (Alvarado, 2016).

### ***2.1.5 Administración de operaciones***

Según Krajewski et al. (2008), la administración de operaciones pone su énfasis funcional en el diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman las inversiones en servicios y productos para los clientes internos y externos. En general la administración de operaciones es un conjunto de actividades que crea valor en forma de bienes y servicios, a través de las cuales se puede administrar y controlar de forma eficazmente los recursos de la empresa para satisfacer a los cliente interno y externo, así como asegurar el control de costo y la calidad de cobertura.

En cuanto a la visión de los procesos es necesario implementar estrategias corporativas que ayuden al proceso de obtener un valor agregado ante sus compradores. Se destaca el concepto de *cadena de valor*, que se refiere a la descripción del desarrollo de las actividades acumuladas para obtener como resultado la producción de un bien o servicio que satisfagan las necesidades de sus compradores (Álvarez y Rodríguez, 2011).

Como indica Troncoso (citado en Martínez et al., 2020), la cadena de valor se refiere a la partición de las actividades de una empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, conocidas como actividades de valor agregado. Estas están divididas en actividades básicas y actividades de apoyo, siendo las actividades básicas las encargadas de la creación física del producto o servicio, para luego ser vendido o enajenado al cliente. Por su parte, las actividades de apoyo respaldan las actividades básicas y se apoyan entre sí, brindando insumos comprados, tecnología y talento humano. Estas actividades constan de categorías genéricas (Martínez et al., 2020). Lo anterior

significa que la cadena de valor permite utilizar diferentes estrategias para analizar exhaustivamente las actividades de una empresa, y de esta forma identificar con precisión las ventajas competitivas que se tienen frente a otras organizaciones.

Con esta teoría se identificaron tres efectos: el aumento de la productividad, la competencia global y el ligero cambio tecnológico. En el progreso de la investigación el primero es el más importante, mostrando que la productividad es una medida fundamental de la eficiencia de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa permitiéndonos conocer el estado actual del material estudiado y, por consiguiente, generar estrategias de mejora (Álvarez y Rodríguez, 2011).

## **2.2 Marco conceptual**

### ***2.2.1 Auditoría***

**2.2.1.1 Auditoría concurrente.** Según Rojas (2017), la auditoría concurrente o “en caliente” “está basada en auditoría de registros clínicos, visita y acompañamiento, entrevistas al grupo asistencial, paciente y familiares, durante el proceso de atención intrahospitalaria” (p. 32). Además, “consiste en la emisión de un dictamen de auditoría médica basado en los anteriores mecanismos, con el fin de emitir un concepto sobre la calidad de la atención brindada al usuario” (Rojas, 2017, p. 32).

**2.2.1.2 Auditoría de cuentas médicas.** Es la que se encarga de dar cumplimiento a los requisitos administrativos y clínicos de las cuentas (Marum et ál., 2008).

**2.2.1.3 Auditoría en salud.** Como lo afirma Vélez (2019), “la auditoría en salud se concibe como un procedimiento técnico de control, con un componente educativo de alto nivel analítico, auxiliar definitivo en la evaluación de calidad del proceso de atención” (p.4). La misma autora resalta que mediante este procedimiento “se logra obtener una conclusión o resultado, al compararse la situación ocurrida, con la norma técnica vigente, a la luz de los últimos avances de la ciencia” (Vélez, 2019, p. 4).

Esta autora también resalta que, “con la aparición del SGSSS y las exigencias de auditoría de cuentas médicas se han originado diversos problemas para las EPS y las IPS, pues no hay especialistas suficientes que las realicen con idoneidad” (Vélez, 2019, p. 4).

**2.2.1.4 Auditoría médica.** Es un sistema encargado de evaluar de manera sistemática la atención en salud y principalmente se enfoca en tres aspectos: la estructura, procesos y resultados, y estas hacen partes del sistema de garantía de las instituciones encaradas de la atención del servicio de salud médica (Donavedian, 1996, citado en Schiavone, 2018).

## **2.2.2 Devolución**

Según el anexo 6 de la Resolución 3047 de 2008, las devoluciones son documentos que afectan totalmente la factura de servicio médico, siendo esta descubierta durante su revisión, para luego ser presentada por la Entidad Responsable de Pago, con el fin de retardar los procesos de facturación. Las causas de devolución son exhaustivas e incluyen la falta de pago, no autorización, no epicrisis, facturas o documentos similares que no cumple con lo estipulado por las leyes, servicios opcionales no autorizados y cancelados. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las entidades responsables de pago deben informar todas las causales encontradas dentro de la revisión de todos registros médicos.

### **2.2.3 Factura**

Según el anexo 5 de la Resolución 3047 de 2008, es el documento que se presenta ante las diferentes EPS, para hacer efectivo el pago por los servicios prestados por la ESE, y este soporte debe cumplir con todos los requerimientos estipulados por la DIAN, que verifiquen la transacción efectuada.

### **2.2.4 Glosa**

Según el anexo 6 de la Resolución 3047 de 2008, es una no conformidad presentada por la entidad responsable de pago mediante la revisión integral de la factura, que hace que este proceso afecte de manera parcial o total el valor facturado por la entidad encargada de prestar el servicio de salud.

### **2.2.5 Manual tarifario SOAT**

El decreto 2423 de 1996 establece las tarifas y clasificaciones de los procedimientos médicos obligatorios en la atención de accidentes de tránsito, desastres naturales, atentados terroristas y otros incidentes, según lo determine el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

### **2.2.6 Respuesta a glosas y devoluciones**

Según el anexo 6 de la Resolución 3047 de 2008, se entienden como la respuesta a las glosas y devoluciones presentadas por las diferentes EPS.

## 2.3 Estado del arte

Para la presentación de los antecedentes, se realizó un rastreo documental de estudios, que tuvieran relación con la presente investigación. El rango geográfico de búsqueda se suscribió a lo local y regional, teniendo en cuenta que es un contexto cerrado de investigación en una región determinada.

### 2.3.1 Antecedentes académicos

Para el desarrollo de este trabajo se toma como referencia algunas investigaciones en razón de su estructura y su relación con el tema de procesos de facturación.

### 2.3.2 Locales

Mediante la investigación se ha encontrado en la biblioteca de la Universidad Santo Tomas, Bucaramanga.

*Título:* “diseño de un plan de acción estratégico, como mejora al proceso de facturación de la ESE Hospital Regional José David Padilla Villafañe de Aguachica (Cesar)”.

*Autor:* Jenifer martínez herrán.

*Objetivo general:* diseñar un plan de acción estratégico como mejora del proceso de facturación en la ESE Hospital Regional José David Padilla Villafañe de Aguachica (Cesar).

Conclusiones:

- Se demostró que la auditoría genera mejoramiento continuo en las ESE.
- El confrontamiento entre la evaluación diagnóstica y la final demostró el gran proceso de los 15 colaboradores del área de facturación, en donde 13 de ellos incrementaron el rendimiento en la evolución final a la inicial, demostrando la eficiencia de la realización y

ejecución del plan de acción estratégico con mejora al proceso de facturación de la ESE de Aguachica, Cesar.

- Con la previa realización de la auditoria aplicada al área de facturación, se identificaron las diferentes inconsistencias en el área financiera y cartera de la ESE ante la facturación, haciendo que el recaudo de dinero sea más eficiente por parte de las EPS.

### **2.3.3. Regional**

*Título:* “diseño del proceso de facturación en la empresa social del estado del orden departamental Hospital Nuestra Señora de las Mercedes Funza”.

*Autora:* carlos eduardo díaz suárez.

*Objetivo general:* diseñar el proceso de Facturación de la E.S.E. del orden departamental HNSM del municipio de Funza Cundinamarca, mediante la aplicación de la norma de calidad y así optimizar el buen funcionamiento del mismo.

*Conclusiones:*

- El diseño y la metodología en el proceso de facturación HNSM, arrojó los puntos más frágiles del proceso y áreas indirectamente relacionadas con los empleados; creando necesidades de los clientes externos e internos, como también la del personal colaborativo de la ESE, para así fijar y ejecutar un diseño para el proceso de facturación en el Hospital
- Esta investigación nos dio a conocer el estado actual de la ESE Hospital Nuestra señora de las Mercedes, ubicada en Cundinamarca, el cual permitirá emendar las falencias que están generando atrasos en la prestación de servicios médicos, con el fin de agilizar el proceso de admisión dentro de la institución.
- Mediante la realización del diagnóstico se conocieron los puntos críticos y no críticos del

proceso de facturación, donde se identificaron las necesidades más importantes de los clientes, para así poder explicar de manera precisa la importancia de fijar un proceso de facturación en las demás áreas que tengan que ver con el proceso, de tal forma que se logre la mejora continua en la ESE, ofreciendo una mejor atención médica y recaudar los recursos necesarios para ampliar la cobertura de la institución.

### **3 Método**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Este estudio es descriptivo, cualitativo y observacional porque describe y analiza factores y características de los procesos de facturación, que pueden incidir en las causas generadoras de glosas dentro del proceso de atención del servicio de salud en la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar. La tabla 1 especifica el cronograma de actividades con sus objetivos:

**Tabla 1.** Cronograma de ejecución del resultado del proyecto

		Trimestre tres y cuatro															
Fase	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseño del anteproyecto	Realización del problema, justificación y objetivos	■															
2. Presentación del anteproyecto	Una vez presentado ante el director fue necesario ajustar el problema, la justificación y los objetivos			■	■												
3. Construcción del marco legal	Se empezó a recolectar información sobre antecedentes académicos de proyectos similares y se realizó el marco referencial					■	■	■	■								
4. Reordenamiento de la metodología	Tras la finalización del borrador, se evidencio la necesidad de ampliar la metodología aplicada de acuerdo a las nuevas necesidades del estudio									■	■	■	■				
5. Diseño de evaluación diagnostica y evaluación final	Se elaboro un cuestionario como instrumento de recolección de datos													■			
6. Diseño de lista de chequeo	Se tomó como base el anexo técnico 5 de la resolución 3047 de 2008, en el cual se seleccionaron los ítems utilizados en la evaluación de su conformidad													■			
7. Realización de Encuestas	Se aplicó la encuesta al personal de facturación de la ESE													■	■	■	■
8. Identificación de conocimientos normativos	Se tomarán los resultados de la encuesta aplicada para identificar las falencias en el proceso de facturación																■

		Trimestre tres y cuatro															
Fase	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
del personal de facturación	Los resultados de esta actividad estarán presentados en graficas con sus debidas conclusiones																
9. Revisión del proceso de facturación y cuentas médicas del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar	Se toman los 7 empleados de facturación, divididos en 4 servicios (facturación de urgencias, facturación de hospitalización, facturación de consulta externa facturación de laboratorio) siendo observados en vivo durante 3 semanas. Esta observación se hará con las 35 lista de chequeos (5 por cada trabajador) según el anexo técnico 5 de la Resolución 3047 y la Resolución 042 de 2020																
10. Identificación de falencias en el proceso de facturación del hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar	Una vez aplicada las listas de chequeo, se toman sus resultados y se procede a identificar las falencias más relevantes del proceso de facturación y cuentas médicas																
11. Recomendar medidas para mejora al proceso de facturación de la ESE Olaya Herrera de Gamarra, Cesar	Se priorizan las fallas y luego se diseña un proceso para cada uno de los 4 servicios identificados. Las medidas de mejora se describen en función de las recomendaciones de los 4 servicios y cada responsable del proceso de facturación																

## 3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

### 3.2.1 Fuentes de recolección de la información

Los instrumentos y datos necesarios, serán recolectados de forma primaria y secundaria.

**3.2.1.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias de información son aquellas que contienen información original, es decir, que no han sido resumidas o traducidas en artículos, libros, monografías o manuscritos. También se les denomina fuentes de información de primera mano (Hernández et al., 2014).

**3.2.1.2 Observación directa.** Según Díaz (2011), esta observación ocurre “cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar” (p. 8). Esta técnica será aplicada al personal de facturación sin ser advertidos, con el fin de evaluar las causas que generan las glosas en la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

**3.2.1.3 Encuesta.** Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández et al., 2014). Teniendo en cuenta lo expuesto por el autor se diseñará una encuesta que será aplicada al personal de facturación con el fin de evaluar los conocimientos referentes a los procesos de facturación (ver apéndice A).

**3.2.1.4 Ficha técnica.** Según Oliva (2009, citado en Amaya y Gonzales, 2021), la lista de chequeo es un formato que contiene una lista de preguntas en forma de encuestas para comprobar el grado de cumplimiento de normas o acciones con un fin determinado. De acuerdo con lo

anterior, se aplicó como instrumento una lista de chequeo que estuvo diseñada según el formato 5 de la resolución 3047 de 2008, tomando como referencia los ítems que se ajustan según los servicios prestados en la institución; por lo tanto, son cuatro listas de chequeos (ver apéndice B).

**3.2.1.5 Fuente secundarias.** Son textos que derivan de fuentes primarias y buscan la generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (Hernández et al., 2014). Para esta investigación se tuvo en cuenta tesis de grado, libros, enciclopedias, páginas de internet y diccionarios.

### **3.3 Población y muestra**

Los facturadores de la ESE Olaya Herrera de Gamarra, Cesar constituyen la población de este estudio. Por su parte, la muestra también fue de 7 colaboradores encargados del proceso, que están repartidos de la siguiente manera: 3 en hospitalización, 2 en el área consulta externa, 1 en urgencias y 1 en laboratorio. La muestra fue no probabilística y a conveniencia (Hernández et al, 2014), teniendo en cuenta que lo que se buscó era poder incorporar como participantes a todos los involucrados en esta área de la ESE.

## **4 Resultados**

### **4.1 Desarrollo del objetivo N.º 1**

Diagnosticar el estado actual de los conocimientos normativos del personal del área de facturación sobre temas relacionado al proceso de facturación en la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

Teniendo en cuenta la información suministrada por el jefe de facturación Ubaldo Paternina García; se realizó el cuestionario con el fin de obtener respuestas a las falencias del proceso, fue revisado y aprobado; por último, se aplicó a siete (7) empleados del área de facturación en el Hospital Olaya Herrera, con el objetivo de evaluar los conocimientos normativos relacionados con el proceso de facturación.

El cuestionario consta de catorce (14) preguntas, y la información obtenida fue analizada cuantitativa y cualitativamente mediante el conteo, se procesa, se organiza y se analiza la información estableciendo un análisis el cual utiliza la aplicación de estadística descriptiva, frecuencia, porcentajes, en donde también se utilizaron cálculos de tipo razón. Los resultados se mostraron en grafica circular de forma comparativa de manera que se puedan analizar las variables asociadas a las inconsistencias en la facturación.

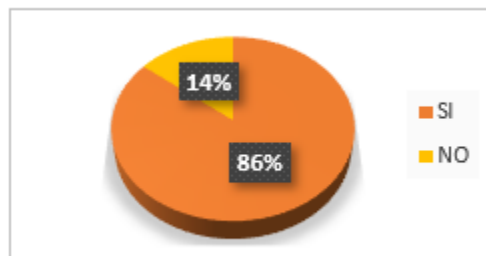
A continuación, se podrá evidenciar el resultado de la encuesta:

#### ***4.1.1 Resultado de las encuestas de perfilación al personal del área de facturación***

¿Durante la inducción laboral, el departamento de recurso humanos hace entrega del manual de funciones y procesos del cargo?.

**Figura 1.** *Resultado de la pregunta N.º 1*

Si	No
6	1

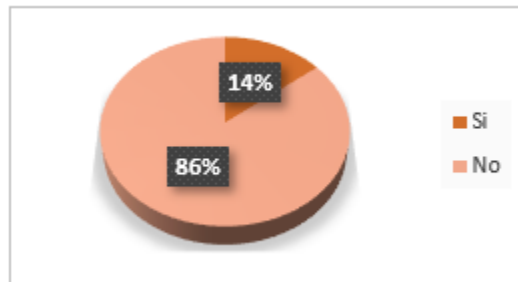


El 86% del personal del área de facturación manifiesta que el jefe de facturación hace entrega y socialización del manual de funciones, lo que indica que el personal sabe con exactitud las actividades que debe desempeñar según el cargo que ocupe en la institución.

¿Conoce usted el manual del proceso de facturación y glosas?

**Figura 2.** Resultados de la pregunta N.º 2

Si	No
1	6

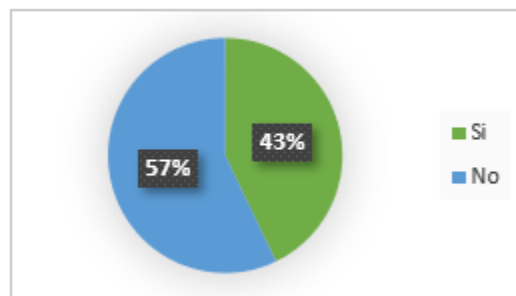


Se tiene que el 86% del personal encuestado desconoce el manual de facturación y glosas, lo que hace que este proceso no se esté realizando correctamente, generando glosas innecesarias que afectan la calidad del servicio prestado.

¿Tiene claridad sobre el tipo de contratación que maneja el hospital?

**Figura 3.** Resultado de la pregunta N.º 3

Si	No
2	5

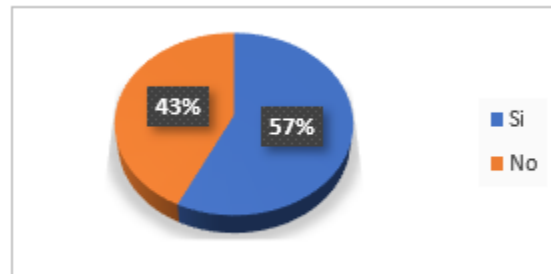


El 71% del personal encuestado manifiesta que no tiene conocimiento sobre el tipo de contratación que maneja el hospital con las diferentes EPS, refiriendo que el proceso de facturación se realiza según lo estipulado por el jefe.

¿Conoce usted las tarifas que se deben aplicar a cada EPS a la hora de facturar un servicio?

**Figura 4.** Resultado de la pregunta N.º 4

Si	No
4	3

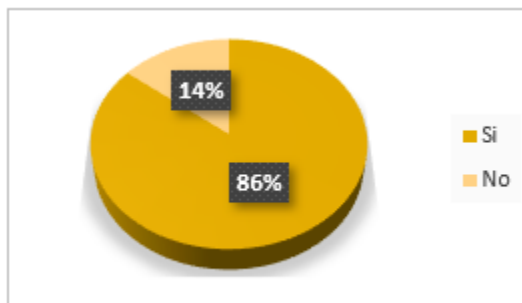


El 57% considera que no conoce con exactitud a que tarifa se debe facturar según la EPS a la que se le preste el servicio, indicando que esto se hace por medio del software que le arroja directamente la tarifa correspondiente a aplicar.

¿Tiene claridad sobre el tiempo estipulado para radicar las facturas emitidas a cada EPS?.

**Figura 5.** Resultado de la pregunta N.º 5

Si	No
6	1

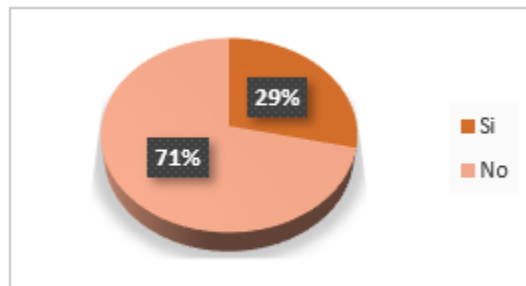


Se obtuvo como resultado que el 86% de los encuestados tiene claridad sobre el tiempo en que se debe radicar las cuentas, sin embargo, manifestaron diferentes tiempos para la radicación, lo que indica que no están seguros del tiempo correcto en que se debe radicar las facturas.

¿La IPS le brinda capacitación sobre normatividad en salud?

**Figura 6.** Resultado de la pregunta N.º 6

Si	No
2	5

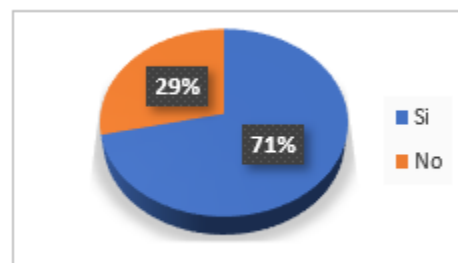


El 71% de los encuestados manifiestas que no se les brindas capacitaciones sobre normatividad en salud, que lo único que reciben es inducción sobre las funciones a realizar en el puesto del trabajo mas no cuales son las normatividades que se deben tener en cuenta.

¿La información del paciente es de fácil acceso y manipulación?

**Figura 7.** Resultado de la pregunta N.º 7

Si	No
5	2

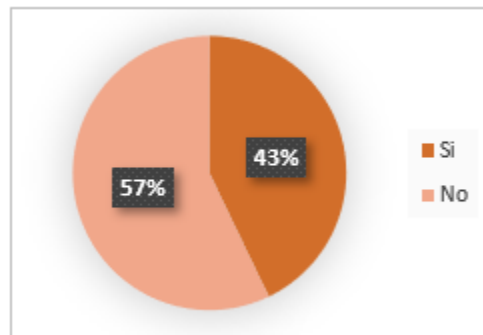


El 71% de las personas encuestadas determinaron que la información es de fácil de acceso, lo que hace que el proceso sea más fluido y por ende se obtenga toda la información necesaria para decidir o resolver aspectos relevantes a la atención médica del paciente.

¿Dispone del espacio y ambiente físico adecuado para sentirse seguro a la hora de desarrollar su labor?

**Figura 8.** Resultado de la pregunta N.º 8

Si	No
2	5

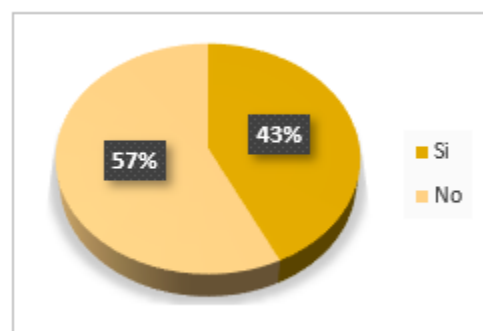


El 71% manifestó que no se siente seguro en el sitio de trabajo, indicando que el hospital no cuenta con espacios bien dotados para la prestación del servicio y que su infraestructura se encuentra bastante deteriorada

¿Los procesos y procedimientos se actualizan y se retroalimentan mensualmente?

**Figura 9.** Resultado de la pregunta N.º 9

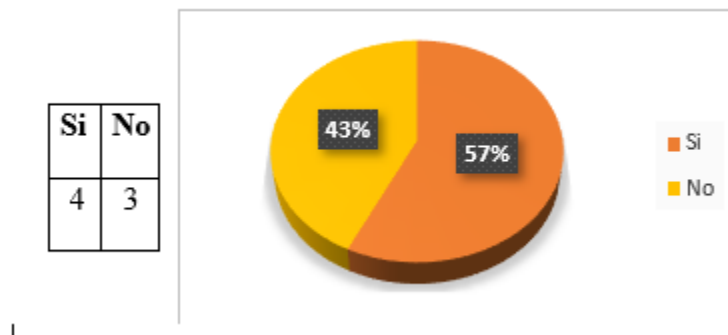
Si	No
3	4



El 57% refiere que los procesos y procedimientos no son actualizados mensualmente, que solo se le brinda esta información al jefe, el cual no les retroalimenta los cambios ocurridos, a no ser que al momento de facturar se presente alguna anomalía

¿Los equipos de cómputo y de oficina se encuentran en buen estado?

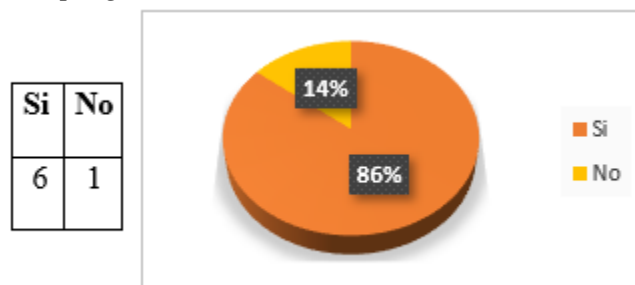
**Figura 10.** Resultado de la pregunta N.º 10



Se obtuvo como resultado que 57% de los encuestados manifiestan que los equipos de cómputo se encuentran en buen estado, por lo tanto, facilitan la realización de las tareas diarias.

¿El software que tiene la IPS es único y fácil de manejar?

**Figura 11.** Resultado de la pregunta N.º 11

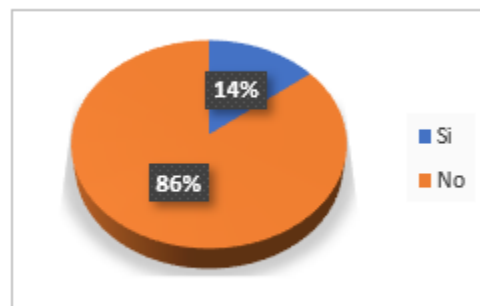


El 86% de los encuestados manifiesta que el software que tiene la empresa es de fácil manejo, lo que indica que para ellos es más flexible la realización de sus labores a través de este mecanismo tecnológico.

¿La ESE contrata personal teniendo en cuenta las competencias, habilidades para que logren los resultados que se espera entre nosotros?

**Figura 12.** Resultado de la pregunta N.º 12

Si	No
1	6

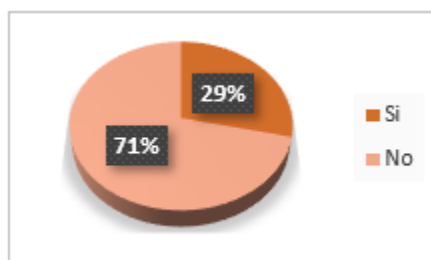


El 86% de los encuestados refiere que son contratados por recomendación y que solo adquieren conocimientos de los procesos a realizar mediante la inducción o el ejercicio que se realiza diariamente.

¿Existe análisis de causa y planes de mejora a las glosas que se presentan?

**Figura 13.** Resultado de la pregunta N.º 13

Si	No
2	5



El 71% refiere que al proceso no se le está realizando la trazabilidad requerida por lo tanto el personal sigue cometido los mismos errores en el proceso de facturación.

¿Cómo cree usted que se puede mejorar el proceso de facturación en el Hospital Olaya Herrera de Gamarra cesar? Se realizó una pregunta abierta en donde la mayoría de los empleados de facturación manifestaron que es necesario que se implemente un punto encargado de la trazabilidad a las diferentes facturas y procedimientos que se realizan en la institución y que las falencias encontradas sean retroalimentadas para así mejorar en dichos procesos

#### 4.1.2 Análisis DOFA

La matriz DOFA permitió realizar un diagnóstico global sobre la situación actual del proceso de facturación, para la cual es utilizada la información recolectada por medio de la encuesta y la observación directa.

**Tabla 2. Análisis DOFA**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de normativa establecidas para evitar las glosas generadas en la IPS</li> <li>• Retroalimentación sobre los errores cometidos</li> <li>• El personal de facturación no tiene claridad sobre las tarifas aplicables a cada EPS</li> <li>• Desconocimiento sobre el tipo de contrato que maneja la IPS con las diferentes EAPB o ERP</li> <li>• No se cuenta con personal altamente calificado para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contar con contratos vigentes con EPS de gran prestigio hace que la ESE sienta la necesidad de crecer como una de las mejores instituciones prestadoras de servicios de salud</li> <li>• Es la única institución de salud de I nivel en el municipio</li> <li>• Cuentas facturadas están quedando pendientes por radicar cada mes</li> <li>• Infraestructura amplia para mejorar los servicios prestados</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>

Debilidades	Oportunidades
<p data-bbox="337 247 708 327">ejecución de las actividades del proceso de facturación</p> <ul data-bbox="289 348 737 737" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="289 348 737 478">• No cuenta con un mecanismo de control y evaluación de errores en el proceso de facturación</li> <li data-bbox="289 499 737 630">• No hay un canal de comunicación establecido entre jefe, empleados, y EPS</li> <li data-bbox="289 651 737 737">• Retrasos en la radicación de cuentas</li> </ul>	
Fortalezas	Amenazas
<ul data-bbox="289 808 737 1100" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="289 808 737 890">• Mejoramiento de infraestructura y capacidad instalada</li> <li data-bbox="289 911 737 947">• Poca competencia local</li> <li data-bbox="289 968 737 1003">• Herramientas TIC</li> <li data-bbox="289 1024 737 1100">• Sentido de pertenencia de los trabajadores</li> </ul>	<ul data-bbox="857 808 1386 1150" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="857 808 1386 844">• Glosas y devoluciones</li> <li data-bbox="857 865 1386 947">• La volatilidad del marco normativo de las ESE</li> <li data-bbox="857 968 1386 1050">• Falta de claridad en la continuidad de EPS del Departamento</li> <li data-bbox="857 1071 1386 1106">• Trazabilidad del proceso de facturación</li> <li data-bbox="857 1127 1386 1163">• Comunicación</li> </ul>

#### 4.1.3 Análisis del diagnóstico

Mediante la realización de las encuestas y la construcción de una matriz DOFA se logró identificar que existen deficiencias en el área de facturación que impiden que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera adecuada; como lo es la falta de conocimiento de la norma por parte del personal encargado, lo cual indica que estos no son el personal idóneo para desempeñar el cargo que ocupan hoy en día, el personal no cuenta con un canal de comunicación directo para la retroalimentación de casos que se presenten a la hora de ser facturados, sin dejar atrás que tampoco tienen comunicación directa con las respectivas EPS que tienen contratación

con la ESE; estos factores hacen que se retarde la radicación de facturas ante las respectivas EPS, y por ende se generen glosas innecesarias.

Se evidencia que en el área de urgencias las personas encargadas de la facturación deben realizar labores extras en cuanto a servir de auxiliares a las enfermeras o médicos de turno; por otro lado se observó que a pesar de no tener conocimiento de la normativa, la ESE no les brinda capacitaciones acerca del proceso; otro hallazgo significativo fue la falta de una persona encargada de darle trazabilidad a las respectivas facturas, por lo que los empleados manifestaron la necesidad de crear este cargo con el fin de sentirse respaldados a la hora de realizar sus labores y así mejorar el área de facturación.

Se concluye que el proceso implementado por el Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar es bajo, lo que hace que sus procesos sean pausados y repetitivos, no existe un mecanismo de seguimiento y evaluación que aseguren la calidad del proceso.

#### **4.2 Desarrollo del objetivo N.º 2**

Identificar los motivos de glosas más relevantes dentro del proceso de facturación del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar.

Se tomo como base los 7 empleados de facturación divididos en 4 servicios, siendo observados durante 3 semanas, en donde se aplicaron las 35 lista de chequeo elaboradas en base al anexo técnico 5 de la Resolución 3047 de 2008 y a la resolución 042 de 2020.

Se eligieron tres facturas por cada uno de los siete colaboradores del área de facturación, en su totalidad son cuatro servicios, es decir que se obtuvo un total de 21 lista de chequeos, distribuyéndose de la siguiente forma: en el servicio de urgencias se entregaron tres a cada empleado para un total de nueve lista de chequeos; dos empleados de consulta externa para seis

lista de chequeo; un empleado para laboratorio para tres lista de chequeo y un empleado de hospitalización para tres lista de chequeo. En las tablas 3, 4, 5 y 6 se puede apreciar los hallazgos de esta auditoría, los cuales se describen a continuación:

De esta lista de cheque se obtuvieron en total 34 motivos de glosas más relevantes.

**Tabla 3.** *Hallazgos en el servicio de urgencias*

<b>Ítem observado</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultado de los exámenes de apoyo diagnóstico, excepto los contemplados en los artículos 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. deberán estar comentados en la historia clínica o epicrisis.	Laboratorios clínicos sin soporte o resultados	2
Comprobante del recibo del usuario	Sin firma	3
Hoja de traslado	Incompleta	3
Historia clínica	Sin coherencia	2
Hoja de atención de urgencias	No se evidencia	1
Hoja de administración de medicamentos	No coincide con los medicamentos solicitados	1
Total		12

**Tabla 4.** *Hallazgos en el servicio de hospitalización*

<b>Ítem observado</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultado de los exámenes de apoyo diagnóstico, excepto los contemplados en los artículos 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. deberán estar comentados en la historia clínica o epicrisis.	Laboratorios clínicos sin soporte o resultados	2
Comprobante del recibo del usuario	Sin firma	1
Historia clínica	Sin coherencia	2
Hoja de administración de medicamentos	No coincide con los medicamentos solicitados	1
Total		6

**Tabla 5.** *Hallazgos en el servicio de consulta externa*

<b>Ítem observado</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultado de los exámenes de apoyo diagnóstico, excepto los contemplados en los artículos 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. deberán estar comentados en la historia clínica o epicrisis.	Laboratorios clínicos sin soporte o resultados	3
Hoja de traslado	Incompleta	3
Historia clínica	Sin coherencia	3
Hoja de administración de medicamentos	No coincide con los medicamentos solicitados	2
Total		11

**Tabla 6.** *Hallazgos en el servicio de laboratorio*

<b>Ítem observado</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultado de los exámenes de apoyo diagnóstico, excepto los contemplados en los artículos 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. deberán estar comentados en la historia clínica o epicrisis.	Laboratorios clínicos sin soporte o resultados	2
Comprobante del recibo del usuario	Orden o formula médica. Aplica cuando no se requiere la autorización de acuerdo con lo establecido en el acuerdo de voluntades	3
Total		5

El anexo técnico 5 es un formato contenido en la Resolución 3047 de 2008 que nombra e identifica los medios de sustento que debe tener una cuenta hospitalaria, influenciado por factores internos, para determinar si los rumbos o estrategias es la adecuada, desarrollados como parte del trabajo de planeación, en cumplimiento de lo esperado durante el proceso de facturación; en la

auditoría aplicada en la institución se pudo demostrar que el artículo 12 de la resolución 3047 de 2008 sobre manejo de facturas de no se está cumpliendo en su totalidad, lo que da lugar a la presencia de motivos de glosas.

Inicialmente se realizó previo aviso de la auditoría realizada, en donde se acudió a cada área de facturación y se les solicitó 10 facturas por área de las cuales se tomaron como base 3 facturas aleatorias de las 4 áreas encargadas, determinado que esta cantidad es significativa para la identificación de causas, se procedió a realizar la auditoría previamente teniendo como base los ítems tomados del anexo 5 de la resolución 3047 de 2008, el cual nos permitió obtener información relevante sobre los diferentes motivos de glosas más comunes en la institución, dando como resultado 34 hallazgos, evidenciándose que 29 de los hallazgos encontrados corresponden a inconformidades que inciden en las glosas o devoluciones; mientras que los 5 restantes tienen que ver con la ausencia de la hoja de urgencias y la suministración de los medicamentos solicitados; aunque estos no son persistentes en el problema hallado, se requiere tener en cuenta para mejorar aún más en dicho proceso. La tabla 7 muestra los ítems más relevantes según el número de hallazgos:

**Tabla 7.** *Ítems según el número de hallazgos*

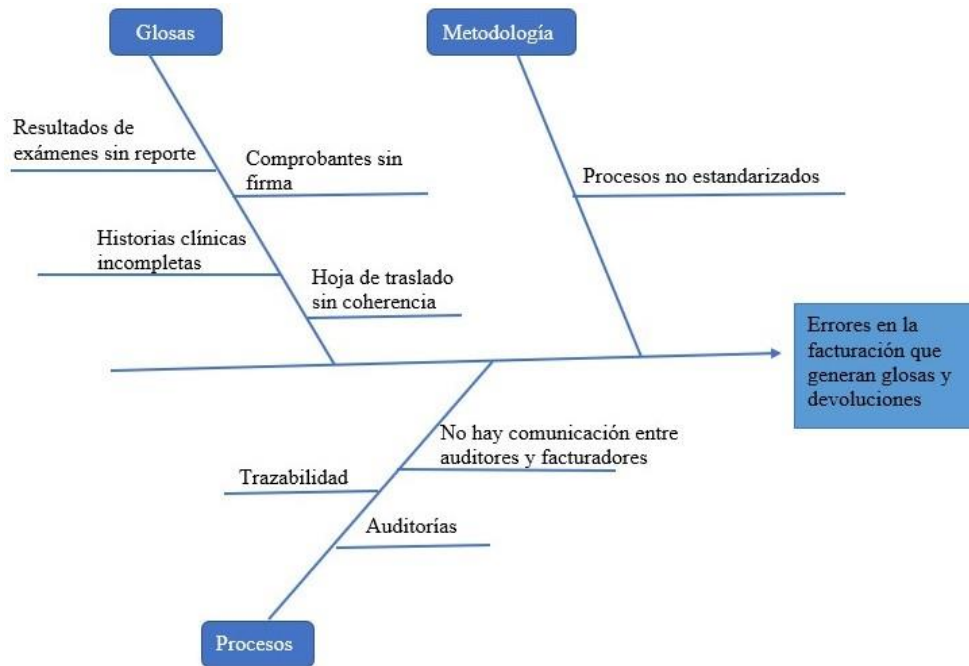
<b>Ítem observado</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultado de los exámenes de apoyo diagnóstico, excepto los contemplados en los artículos 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o la norma que la modifique, adicione o sustituya. deberán estar comentados en la historia clínica o epicrisis.	Laboratorios clínicos sin soporte o resultados	9
Comprobante del recibo del usuario	Sin firma	7
Historia clínica	Incompleta	7
Hoja de traslado	Sin coherencia	6
Total		29

En esta tabla se puede evidenciar los ítems afectados y los hallazgos encontrados. En conclusión, la falta de reporte de resultados de los exámenes solicitados por parte del médico tratante (9), el no contar con la firma del paciente en la facturación realizada (7), la historia clínica no tiene coherencia respecto al diagnóstico tratado (7) y el realizar traslados de pacientes a otras IPS sin la hoja de traslado diligenciada completamente (6), fueron los hallazgos más representativos en la lista de chequeo.

#### 4.2.1 Análisis de causa raíz

Con el fin de determinar las causas principales dentro del proceso de facturación, se realizó la matriz de causa y efecto, para abordar el problema real que está ocasionando las glosas y devoluciones en la ESE, y así encontrar las mejores soluciones para resolver las fallas que se están presentando en el proceso de facturación (ver figura 14).

**Figura 14.** Análisis de causa-raíz



Con la información anterior se identificaron 3 grandes causas generadoras de glosas y devoluciones; en primer lugar, las glosas las cuales son generadas por no evidencia de reporte de resultados solicitados por el medico tratantes, por lo tanto, las historias clínicas no están diligenciadas completamente lo que suele ser uno de las causas principales generadores de glosas para que la EPS tenga motivos suficientes para devolver la factura y por ende la demora en el recaudo de las mismas. Asimismo los comprobantes de los usuarias están anexándose a la factura sin firma del paciente y el formato de traslado en ambulancia está siendo mal diligenciado; en segundo lugar tenemos los procesos los cuales no cuentan con un auditor que se encargue de hacer la trazabilidad pertinente a los procesos de facturación, generando que las cuentas no estén cumpliendo con los requisitos exigidos dentro de la contratación con las diferentes EPS, y por ende se esté repitiendo los mismo errores durante la radicación de cuentas, y en tercer lugar esta la metodología, es decir que este proceso no se encuentra estandarizado ya que las personas encargas de esta labor no solo se limitan a realizar esta función sino que también tiene labores distintas a las de facturación.

Con base en la información anterior, es necesario dirigir el plan de acción a estos tres factores y en especial a los anteriores para mejorar en la prestación del servicio en salud y con ello eliminar o en lo posible evitar estos causantes de glosas.

### **4.3 Desarrollo del objetivo N.º 3**

Plantear acciones de mejora al proceso de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado en el área de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar, se propone implementar un plan

de acción estratégico enfocado al mejorar del proceso de facturación, para disminuir o al menos eliminar las glosas, para así aumentar el recaudo de la cartera y prestar un servicio de calidad que garantice rentabilidad a la ESE y acorde al contrato con el objeto de las correspondientes EPS.

Por lo tanto, la tabla 8 presenta un plan de acción estratégico para mejorar el proceso de facturación:

**Tabla 8.** *Plan de acción estratégico*

Proceso	Objetivo estratégico	Lineade acción	Acciones de mejora	Recursos	Fecha de inicio y finalización	Responsable
Gestión del Talento Humano	Fortalecer el talento humano a través de actividades de formación	Capacitar el personal encargado de la facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre la resolución 3047 de 2008</li> <li>• Evaluación de la capacitación, a través de casos específicos</li> <li>• Socialización del tipo de contratación con las diferentes EPS, EPS-S, Entes Territoriales y demás entidades responsables de pago (ERP)</li> <li>• Crear la dependencia de auditoría que se encargue de realizar la trazabilidad pertinente a las facturas y procedimientos realizados en la ESE</li> </ul>	Humano Financiero	Desde el 15 de agosto hasta el 30 de agosto	Jefe de talento Humano  Jefe de facturación
Facturación	Implementar mecanismos necesarios para la adecuada ejecución de las actividades del proceso de facturación	Orientar al personal de facturación sobre las diferentes causales de glosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un canal de comunicación directo con el auditor encargado</li> <li>• El auditor visitará personalmente y permanentemente cada puesto para revelar las fallas cometidas durante el proceso</li> <li>• Realizar reuniones semanales, en donde se expondrán las faltas más relevantes causantes de glosas</li> </ul>	Humano Tecnológico Financiero	Desde el 15 de agosto hasta el 30 de agosto	Jefe de facturación Auditor

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Lineade acción</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fecha de inicio y finalización</b>	<b>Responsable</b>
Mejora Continua	Mejorar la gestión del proceso de facturación mediante la implementación del sistema integrado de calidad	Modificar el proceso de facturación con acciones que ayuden a reducir las glosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el cumplimiento de la resolución 3047 de 2008</li> <li>• Realizar auditorías concurrentes</li> <li>• Comunicación asertiva entre auditor, médicos, enfermeras y facturadores</li> </ul>	Humano Tecnológico	Permanente	Auditor Jefe de facturación

## **5 Conclusiones**

El proceso de facturación es una de las áreas más importantes de la ESE, debido a que si no se hace bien este proceso puede que tengamos dificultades a la hora de cobrar por los servicios prestados, la metodología utilizada en esta investigación ayudó a identificar los puntos críticos del área de facturación y las necesidades más relevantes de los clientes internos, haciendo más fácil la revisión de las falencias, para dar soluciones concretas que permitan la eficiencia de la facturación médica.

Al realizar las encuestas de perfilación del personal se evidencio que este desconoce la Resolución 3047 de 2008, además, no tienen conocimiento sobre el tipo de contratación que maneja la ESE con las diferentes EPS, EPS-S, Entes Territoriales y demás Entidades Responsables de Pago ERP, si dejar a tras la falta de trazabilidad a las facturas y procedimientos que se realizan en la institución.

La auditoría realizada al proceso permitió identificar los principales factores generadores de glosas y devoluciones, lo que contribuyo establecer métodos claros y controlados para el desarrollo de las actividades pertinentes a cada procedimiento, así como la creación de la dependencia de auditoría que se encargue de la trazabilidad de las facturas y procedimiento, con lo cual se verá reflejado la mejora continua de dichos procesos.

Se concluye que es posible mejorar el proceso de facturación del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar con la implementación de las recomendaciones dadas al área de facturación

## **6 Recomendaciones**

Se sugiere que los colaboradores de la ESE se capaciten sobre todo lo concerniente a la Resolución 3047 de 2008, para que de esta manera sean reforzados sus conocimientos y así poder

obtener las herramientas para la efectiva liquidación de los servicios prestados. Con esto se busca crear beneficios a nivel organización en la reducción de glosas, teniendo en cuenta que la normatividad es cambiante se sugiere que la capacitación sea permanente.

Es necesario que la ESE socialice las modalidades de contratos y sus respectivas tarifas, estipuladas con cada EPS y demás Entidades Responsables de Pago (ERP), para que los colaboradores del proceso de facturación no tengan inconvenientes a la hora de realizar la liquidación de los diferentes procedimientos, con el fin de garantizar una mejor liquidación de procedimientos a la hora de generar la factura.

Establecer una línea directa de comunicación con las diferentes entidades contratadas, para así agilizar los diferentes procesos de facturación, de tal forma que la labor se haga más amena para el personal de facturación.

Implementar el área de auditoría con el fin de analizar, verificar y evaluar que se estén realizando correctamente los procesos, de tal manera que se logre disminuir o en lo posible eliminar las glosas generadas por la mala ejecución de los procesos

Es necesario hacer auditorías internas que permitan el control de la prestación de servicios médicos, de tal forma que estas auditorías sean evaluadas periódicamente, para así medir el rendimiento de los procesos y el impacto positivo ante las EPS y demás Entidades Responsables de Pago (ERP).

Por último, se recomienda promover la interacción social entre los colaboradores del proceso y los auditores, de tal forma que exista una comunicación asertiva entre los mismo, y que esto redunde en que los facturadores sean más eficientes en la ejecución de la facturación.

### Referencias

- Alvarado, I. (2016). *Procesos de gestión de las Redes Educativas Institucionales bajo el modelo escuelas Marca Perú en el ámbito del Distrito de Frías, Ugel Chulucanas, 2016* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo de Piura]. Repositorio ucv. <https://bit.ly/43tWG19>
- Álvarez, C. y Rodríguez, D. (2011). *Optimización del proceso de facturación de la fundación Homi - Hospital de la Misericordia de Bogotá, D.C.* [tesis de grado, Universidad Libre]. Repositorio unilibre. <https://bit.ly/3P12pL9>
- Amaya, J. y Gonzales, C. (2021). *Geolocalización orientada a reportar posibles Focos de Incubación del Dengue (Aedes Aegypti) en el AA. HH Talarita, Piura 2021.* [tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio ucv. <https://bit.ly/3NhBmts>
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S. C.
- Bravo, J. (2012). *Gestión de procesos en Chile: diagnóstico y propuestas*. Evolución S. A.
- Decreto 2423 de 1996. (1996, 31 de diciembre). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 42961. <https://bit.ly/45Plcim>
- Decreto 441 de 2022. (2022, 28 de marzo). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 51990. <https://bit.ly/43KMYyX>
- Díaz, L. (2011). *La observación*. <https://bit.ly/42tV49N>
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- ISO 19011. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. <https://bit.ly/3P097kg>
- Krajewski, L.; Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Pearson Educación.

- Leuro, M. y Oviedo, I. (2016). *Facturación y auditoría de cuentas en salud*. Ecoe Ediciones.
- Ley 1438 de 2011. (2011, 19 de enero). Congreso de la República. Diario Oficial No. 47.957.  
<https://bit.ly/3P2dYBM>
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 1-19. <https://bit.ly/3oQxPJg>
- Mariño, G. (2010, 9 de noviembre). *Emprendedores. Entrepreneurship. Proyectos Tecnológicos*.  
<https://conocimientoaplicado.wordpress.com/>
- Martínez, M.; Cardozo, M.; Gálvez, A.; Farfán, E., Jasso, R. (2020). *La cadena de valor y la transformación social*. <https://bit.ly/3P124YQ>
- Martínez, J. (2021). *Diseño de un plan de acción estratégico, como mejora al proceso de facturación de la ESE Hospital Regional José David Padilla Villafañe de Aguachica (Cesar)* [Tesis de especialización, Universidad Santo Tomás] Repositorio usta.  
<https://bit.ly/3J31pCb>
- Marum, W., Martínez, Ó., Valbuena, M., y Serna A. J. (2008). *Diseño de un modelo de auditoría al proceso de facturación del servicio de urgencias de la E.S.E. Hospital Local La Candelaria Rioviejo, Bolívar* [Tesis de posgrado, Auditoría en Salud]. Universidad CES. Repositorio CES. <https://bit.ly/3oSLzmR>
- Resolución 3047 de 2008. (2008, 14 de agosto). Ministerio de la Protección Social. Diario Oficial No. 47.082. <https://bit.ly/45U71XW>
- Rojas, L. J. (2017). *Proceso administrativo del talento humano auxiliar de auditoría de cuentas médicas en la Nueva Clínica San Sebastián* [Trabajo de grado, Enfermería]. Universidad de Cundinamarca Repositorio Ucundinamarca. <https://bit.ly/3oIUura>

Schiavone, M. (2018, 15 de abril). *Auditoría médica. Definiciones y antecedentes históricos*.

<https://bit.ly/3WUKDLg>

Vélez, C. (2019). *Diplomado en auditoría de cuentas médicas. Guía didáctica N.º 2*. Coursehero.

<https://bit.ly/3qw4fcF>

**Apéndices****Apéndice A. Encuesta de perfilación****Encuesta de perfilación****Área de Facturación****Hospital Olaya Herrera de Gamarra**

Fecha \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1. Durante la inducción laboral, el departamento de recursos humanos hace entrega del manual de funciones y procesos del cargo

- Si  
 No

2. Conoce usted el manual de proceso de facturación y glosa

- Si  
 No

3. ¿Tiene claridad sobre el tipo de contratación que maneja el hospital?

- Si  
 No

4. ¿Conoce usted las tarifas que se deben aplicar a cada EPS a la hora de facturar un servicio?

Si

No

5. Tiene claridad sobre el tiempo estipulado para la radicación de las facturas emitidas a cada EPS

Si

No

Si su respuesta es SI indique cual es el tiempo estipulado

6. ¿La IPS le brinda capacitación sobre normatividad en salud?

Si

No

7. ¿La información del paciente es de fácil acceso y manipulación?

Si

No

8. ¿Dispone del espacio y ambiente físico adecuado para sentirse seguro a la hora de desarrollar su labor?

- Si  
 No

9. ¿Los procesos y procedimientos se actualizan y se retroalimentan mensualmente?

- Si  
 No

10 Los equipos de cómputo y oficina se encuentran en buen estado

- Si  
 No

11. El software que tiene la empresa es único y fácil de manejar

- Si  
 No

12. La ESE contrata personal teniendo en cuenta las competencias, habilidades para que logremos los resultados que se espera entre nosotros

- Si
- No

13. ¿Existen análisis de causas y planes de mejoramiento a las glosas que se presentan?

- Si
- No

14. ¿Cómo cree usted que se pueda mejorar el proceso de facturación en el hospital Olaya herrera de Gamarra Cesar?

**Apéndice B. Lista de chequeo**

## Lista de chequeo, servicio facturación hospitalización

<b>Ítems a observar</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultados de las pruebas de apoyo al diagnóstico salvo lo dispuesto en el artículo 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o normas que lo modifique, adicione o deroguen. estos deben ser comentados en la historia clínica o historial		
Comprobante de recibido del usuario.		
Historia clínica		
Formato de aplicación de medicamentos		

## Lista de chequeo, servicio facturación urgencias

<b>Ítems a observar</b>	<b>Tipo de observación</b>	<b>Hallazgos</b>
Resultados de las pruebas de apoyo al diagnóstico salvo lo dispuesto en el artículo 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o normas que lo modifique, adicione o deroguen. estos deben ser comentados en la historia clínica o historial		
Comprobante del recibo de usuario		
Hoja de traslado		
Historia clínica		
Hoja de atención de urgencias		
Formato de aplicación de medicamentos		

## Lista de chequeo, servicio facturación laboratorio clínico

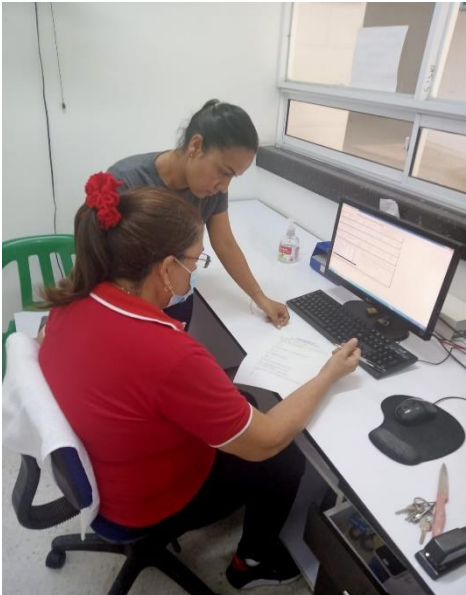
Ítems a observar	Tipo de observación	Hallazgos
Resultados de las pruebas de apoyo al diagnóstico salvo lo dispuesto en el artículo 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o normas que lo modifique, adicione o deroguen. estos deben ser comentados en la historia clínica o historial		
Comprobante de recibido del usuario.		

## Lista de chequeo, servicio facturación consulta externa

Ítems a observar	Tipo de observación	Hallazgos
Resultados de las pruebas de apoyo al diagnóstico salvo lo dispuesto en el artículo 99 y 100 de la resolución 5261 de 1994 o normas que lo modifique, adicione o deroguen. estos deben ser comentados en la historia clínica o historial		
Hoja de traslado		
Historia clínica		
Formato de aplicación de medicamentos		

*Nota:* adaptado del Anexo técnico 5 de la Resolución 3047 de 2008.

Apéndice C. Aplicación de encuestas



**Apéndice D. Consentimiento informado**

Gamarra, 22 de noviembre de  
Señores2021

**COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO**  
Facultad de Economía  
Universidad Santo Tomas  
Bucaramanga

Ref: Permiso para el uso de información

El suscrito representante legal del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, cesar identificado con NIT 892300387-9 quien bajo el marco de empresa social del estado avala para que la investigación que tiene como título **DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO COMO MEJORA AL PROCESO DE FACTURACIÓN DE LA E.S.E HOSPITAL OLAYA HERRERA DE GAMARRA CESAR**. Se lleve a cabo en la institución; la información será prestada en su momento esto con el fin de que los estudiantes **LILIANA PATRICIA RODRIGUEZ CAÑAS** identificada con cedula de ciudadanía No 1.065.867.181 de Aguachica cesar y **LUIS CARLOS MARQUEZ CAAMAÑO** identificado con cedula de ciudadanía No 5.031.631 de Gamarra Cesar. Puedan optar el título de **ESPECIALISTA EN AUDITORIA EN SALUD**

CORDIALMENTE



**RUBEN DARIO COTES BRUGES**  
CC. 77.014.995 de Valledupar – Cesar  
Representante legal

---

Carrera 12 No. 8-44 Barrio San José de Gamarra Cesar  
Telf. 3106059151. Email: [hohese@hotmail.com](mailto:hohese@hotmail.com)  
[www.hospitalgamarra-cesar.gov.co](http://www.hospitalgamarra-cesar.gov.co)