

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

Liliana Patricia Rodríguez Cañas

Trabajo de grado para optar al título de especialista en Auditoría de Salud

Director

Catalina Chacón Mejía

Mgtr. en Política Pública

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Auditoría de Salud

2023

Contenido

Introducción	11
1. Implementación 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 Objetivos.....	16
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
2.3 Estado del arte	23
2.3.1 Antecedentes académicos	23
2.3.2 Locales	23
2.3.3. Regionales	24
3 Método	25
3.1 Tipo de estudio.....	25
3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información	29
3.2.1 Fuentes de recolección de la información.....	29
3.3 Población y muestra.....	30
4 Resultados	30
4.1 Desarrollo del objetivo .º 1	30
4.1.1 Análisis del plan de capacitación.....	32
4.2 Desarrollo del objetivo n.º 2	36
4.3 Desarrollo del objetivo n.º 3	40
5 Conclusiones	44
6 Recomendaciones	45
Referencias.....	47
Apéndices.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cronograma de ejecución del resultado del proyecto</i>	26
Tabla 2. <i>Actividades y acciones desarrolladas en el área de facturación del hospital</i>	31
Tabla 3. <i>Resultados de la evaluación escrita</i>	38
Tabla 4. <i>Informe de glosas durante los meses de (abril, mayo, junio de 2023)</i>	40
Tabla 5. <i>Informe de glosas durante los meses de (julio, agosto,septiembre de 2023)</i>	41

Lista de figuras

Figura 1. <i>Resultados de la evaluación escrita</i>	37
Figura 2. <i>Resultados del estudio de caso</i>	39
Figura 3. <i>Comparativo de glosas de facturación</i>	43

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Evaluación escrita</i>	50
Apéndice B. <i>Estudio de caso</i>	52
Apéndice C. <i>Capacitación</i>	53
Apéndice D. <i>Acompañamiento al personal de facturación</i>	54
Apéndice E. <i>Charlas educativas</i>	55
Apéndice F. <i>Consentimiento informado</i>	56

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 a 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. Implementación 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, auditorias, 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, todas 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 la implementación 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

Implementar 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

Fortalecer los conocimientos sobre la Resolución 3047 de 2008 y demás factores que influyen en el proceso de facturación en el Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar.

Evaluar en general a todos los empleados del área de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar sobre los presaberes de la capacitación realizada.

Generalizar el concepto de mejora continua de la calidad como uno de los valores fundamentales en el 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 presión 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 al., 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 diagnostica 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. Regionales

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	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
			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 cronograma de capacitaciones	Se elaboro un cronograma de capacitaciones dividido en tres partes (debilidades, actividades, acciones) las cuales se																	

[illegible]

Trimestre tres y cuatro																			
Fase		Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
cuentas medicas del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar		a los facturadores del Hospital, realizando auditorías a historias clínicas y revisión de cuentas medicas																	
10. Identificación de conocimientos del personal de facturación de la ESE		Se aplica la evaluación escrita y el estudio de casos para comprobar el éxito de la implementación del plan de acción estratégico, estos resultados estarán presentados en tablas y graficas con sus respectivas conclusiones																	
11. Recomendar medidas para continuar con la mejora continua en el proceso de facturación de la ESE Olaya Herrera de Gamarra, Cesar		Se hace énfasis a la necesidad de adherirse al plan de acción estratégico e implementación de trazabilidad a los procesos. Las medidas de mejora se describen en función de las recomendaciones de los procesos de facturación y cada responsable del mismo																	

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 Evaluación escrita. Consiste en un proceso en el cual se evalúa el conocimiento, la comprensión, la capacidad de expresión y en algunos casos la creatividad de un individuo a través de la presentación de información por escrito en un conjunto. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se diseña una evaluación escrita que será aplicada al personal de facturación con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos durante la capacitación (ver apéndice A).

3.2.1.4 Estudio de caso. Según Yin (1994, citado en Yacuzzi, 2013) el estudio de casos es “estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando

los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p. 3). Esta técnica será aplicada al personal de facturación con el fin de evaluar y comprender aspectos relevantes a la generación de glosas y devoluciones (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

Fortalecer los conocimientos sobre la Resolución 3047 de 2008 y demás factores que influyen en el proceso de facturación en el Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en el proyecto da grado titulado “Diseño de un Plan de Acción Estratégico como Mejora al Proceso de Facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar”, se toma dicha información y se elabora una tabla en la cual se plasman las debilidades existentes en la ESE, estas estarán acompañas de las respectivas acciones a ejecutar para mejorar el proceso de facturación en el Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar. A continuación, en la tabla 2 se muestran las debilidades, acciones y actividades que se realizaron en la ESE, particularmente con los colaboradores del área de facturación.

Tabla 2. *Actividades y acciones desarrolladas en el área de facturación del hospital*

Debilidades	Actividades	Acciones	Responsable
Desconocimiento del anexo técnico de la Resolución 3047 d 2008	Capacitación	Se convoco al personal de facturación a una capacitación, en donde se les reforzo los conocimientos sobre la Resolución 3047 de 2008, haciendo énfasis en cada uno de los ítems que componen dicho documento, con el fin de que cada colaborador entienda la necesidad de conocer detalladamente cada soporte que componen una cuenta hospitalaria y el papel que desempeña cada uno de ellos dentro del proceso de facturación	Investigadora y jefe de facturación
Desconocimiento sobre el tipo de contracción y tarifa que la ESE maneja con las EPS, y Entes Responsables de Pago (ERP)	Socialización	Se reúne a los colaboradores del proceso de facturación y se les socializa las diferentes modalidades de contratación que tiene el Hospital con cada una de las EPS y sus respectivas tarifas, para lo cual se les entrega una tabla en donde se especifica el nombre de cada EPS y la tarifa contratada con la misma, con el fin de que esta tabla sea ubicada en un lugar	Investigadora y jefe de facturación

Debilidades	Actividades	Acciones	Responsable
		visibles para cada uno de los facturadores que elaboran en la institución	
No cuentan con un proceso de trazabilidad permanente	Auditoria	Se hace acompañamiento durante tres semanas al personal de facturación, en donde se realizan auditorías a historias clínicas para detectar anomalías y comunicar estas falencias al responsable encargado, para corregir oportunamente y evitar que se sigan generando glosas innecesarias	Investigadora y jefe de facturación
No hay comunicación asertiva entre facturadores, enfermeras, médicos y jefe de facturación	Charlas	Se brindan charlas sobre la importancia de una comunicación asertiva en el entorno laboral, y se les da a conocer de manera precisa la jerarquización en el proceso, esto se hace con el fin de que el facturador sepa a quien puede recurrir directamente según sea el caso	Investigadora y jefe de facturación

4.1.1 Análisis del plan de capacitación

Con la aplicación del plan de acción estratégico se muestran las apreciaciones durante la ejecución de cada actividad realizada con los colaboradores del proceso de facturación, tal cual como lo muestra la tabla 2, el plan de acción estratégico está dividido en tres partes, en donde la primera se toman las debilidades arrojadas en la investigación titulada “Diseño de un Plan de Acción Estratégico como Mejora al Proceso de Facturación de la ESE Hospital, Olaya Herrera de Gamarra, Cesar”, con el fin de establecer estrategias que permitan mejorara el proceso. En segundo lugar, se estipulan las actividades a realizadas durante 8 semanas y, en tercer lugar, se describen los resultados obtenidos de cada acción implementada a los colaboradores del área de facturación.

A continuación, se explicarán de manera descriptiva los resultados obtenidos en las tres etapas desarrolladas en el plan de acción estratégico:

1. Capacitar: En la primera etapa del plan de acción se realiza una capacitación sobre la Resolución 3047 de 2008, donde se evidencia que el personal de facturación desconoce la existencia de este documento, pero a su vez demuestran saber cuáles son los soportes que deben contener una cuenta hospitalaria, la dificultad radica en la toma de firma de las facturas por parte de los usuarios, la impresión de la hoja de urgencias, y otros soportes necesarios para la efectiva armada de la cuenta, otras de las falencias evidencias fue organización y manejo de tiempo, ya que estos tienen la costumbre de empezar a armar las cuentas acercándose el tiempo y por ende suelen irse descompletas

En la segunda fase de la capacitación se realizó un repaso de la Resolución 3047 de 2008 y los anexos técnicos que contiene este documento, en donde se realizó una serie de preguntas a cada uno de los facturadores con el fin de fortalecer los conocimientos obtenidos durante la capacitación y de esta manera darle respuestas a las inquietudes o dudas que se tenían frente a cada soporte de la factura. A continuación, se podrán evidenciar las preguntas realizadas durante la capacitación (ver apéndice C):

- ¿Cuál es el tiempo estipulado para la radicación de cuentas ante la diferentes EPS y Entes Responsables de Pagos (ERP)?
- ¿Qué documentos debe contener la historia clínica para su respectivo cobro?
- ¿Que se le debe facturar a un paciente que ingresa al servicio de urgencias?
- ¿Cuáles son las causales de devoluciones de glosas?
- ¿Cuál es el tiempo estipulado para el envío de AT2 a las diferentes EPS?
- ¿En qué casos se utiliza el anexo técnico 1?

2. Socializar: En esta etapa del plan de acción estratégico se socializo el tipo de contratación que tiene el Hospital con las diferentes EPS y demás Entes Responsables de Pago (ERP), y las tarifas que se manejan con cada una de ellas, esta socialización se realizó de la siguiente manera:

2.1. Seleccionar: Se seleccionaron las EPS que están contratadas con la misma tarifa en la institución y con el mismo tipo de contratación, luego se seleccionaron las que manejan diferentes trifa y contratación organizándolas por grupos para de esta manera ser específicos en el momento de socializar el tema.

2.2 Exponer: Se reunió al personal de facturación en donde se les da a conocer las diferentes EPS que tienen contrato actualmente con el Hospital, para así tener claridad que tarifa se debe aplicar al momento de facturar.

2.3. Explicación: Teniendo en cuenta lo expuesto en la capacitación se les aclara a los facturadores, que estos contratos están sujetos a cambios en la contratación y tarifa, por lo tanto, se les informara cada vez que esto suceda.

2.4. Proporcionar: Por último, se le entrego a cada facturador una tabla donde se especifica el nombre de las EPS, tipo de contrato y tarifa estipulada a cada una, con el fin de que cada facturar tenga a la mano esta información, la cual se estará modificando cada vez que el contrato cambie.

3. Auditoría: Se realiza acompañamiento durante cuatro semanas a los facturadores del proceso de facturación, en donde se realizó auditoria a las historias clínicas, el proceso de auditora se realizó de la siguiente manera:

- **Planificación:** Se estipula como objetivo auditar tres historias clínicas diarias durante 3 semanas, y al área de radicación por una semana:

- **Revisión:** Durante las tres semanas se revisan exhaustivamente las historias clínicas, verificando que estas cumplan con lo especificado en la Resolución 3047 de 2008. Durante la realización del ejercicio se evidencian falencias como ausencia de solicitud de examen clínico, reporte de los mismos, incoherencia en el diagnóstico de enfermedad tratada, facturas sin firma del paciente y ausencia de la hoja de urgencias.

Una vez evidenciada estas falencias se acude al médico tratante o facturador responsable de dicha factura, haciéndole énfasis en el hallazgo encontrada y explicándoles de manera clara y concisa en que están fallando y cuáles son las consecuencias de estas fallas, se intervienen directamente el proceso y se solucionan las fallas presentadas evitando que se generen glosas innecesarias

- **Generación de informe:** Teniendo en cuenta que, al detectar una falla en el proceso, en el momento no se podrá contactar inmediatamente con el responsable de dicho hecho, por tal razón se realiza un informe en donde se establece el responsable de la acción y la descripción de la falla cometida, con el fin de darle a conocer al jefe de facturación las inconsistencias en los procesos y así llamar al responsable a enmendar el error

En segundo lugar se acompañó al personal encargado de la radicación durante una semana, verificando que las cuentas estuvieran completas, se identificó que algunas le hacían falta algunos soportes, para las cuales se hizo una lista en donde se especifica el soporte faltante y el encargado de la cuenta, una vez obtenida esta información se acude a cada responsable de la cuenta y se le da a conocer el error cometido y se les hace la observación de la importancia que es la correcta organización y armado de cuenta completa (ver apéndice D).

4. Charlas: En la última etapa del plan de acción se realizaron charlas educativas sobre comunicación asertiva en la cual se les explico cómo se deben dirigir a los compañeros y como

hacerles saber que están cometiendo un error, en donde se realizaron ejercicios de como decirle al compañero en que está fallando en la realización del proceso, con este ejercicio se evidencio que los facturadores saben cuál es el error que se está cometiendo pero no saben explicarle a su compañero o hacerle entender que debe mejorar ese aspecto, por otro lado se identificó que estos a su vez no saben a quién deben dirigirse según la falta cometida lo que hace que la información no llegue a la persona exacta, por lo tanto se les da a conocer la jerarquización del área de facturación para que de esta manera tenga claridad a quien se le debe brindar cierta información y quien es el ideal para aclar dudas o resolver dicho inconveniente según sea el caso que se presente (ver apéndice E).

Una vez culminada la realización de las actividades con sus respectivas acciones de mejorar aplicada a los facturadores se concluye que este personal se encuentra apto para desempeñar sus labores y demostrar sus destrezas y conocimientos frente al procesos.

4.2 Desarrollo del objetivo n.º 2

Evaluar en general a todos los empleados del área de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar sobre los presaberes de la capacitación realizada.

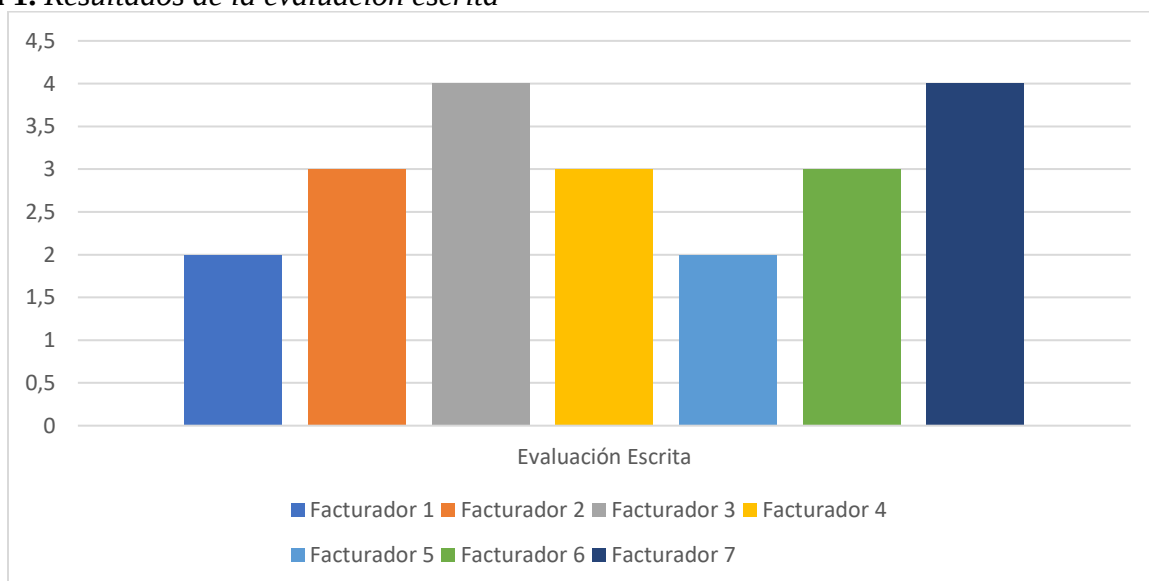
Con la realización de las capacitaciones, socialización, auditorias y charlas realizadas durante dos meses se concluye que el personal debe estar apto para desempeñar su labor, por lo tanto, es necesario medir esos conocimientos con el fin de tener certeza de que el plan de acción implementado fue de gran apoyo para los facturadores del Hospital.

Por tal razón se diseña una evaluación escrita en donde se plasman preguntas relevantes a los temas tratados en la capacitación, esta evaluación costa de 5 preguntas relacionadas con los presaberes adquiridos durante la aplicación del plan de acción estratégico (ver apéndice A), en

segunda instancia se les realizó un estudio de caso a cada facturador el cual deberá resolver teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la capacitación (ver apéndice B). Esto se hace con el fin de evaluar sus habilidades y destrezas para la realización de sus funciones, con esta evaluación final se obtuvieron resultados más relevantes que dieron validez del éxito de la aplicación del plan de acción estratégico

A continuación, en la figura 1 se podrá evidenciar los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación escrita y estudio de caso:

Figura 1. *Resultados de la evaluación escrita*



En la figura anterior se puede observar los resultados arrojados de la evaluación escrita aplicada a los facturadores de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra, Cesar, es evidente resaltar que, en la evaluación escrita, el facturador (1 y 5) aún siguen presentando falencias en los conocimientos teóricos, mientras que los facturadores (2, 4 y 6) presentan avances significativos en los conocimientos de la Resolución 3047 de 2008, y los facturadores (3 y 7) fueron muy precisos

a la hora de dar sus respuestas, esto indica que la aplicación del plan de acción estratégico fue muy fructífero para los colaboradores del área de facturación del Hospital.

Para un mejor entendimiento de la calificación otorgada a cada facturador y los ítems evaluados se presentan resultados en la tabla 3, haciendo énfasis que par la calificación se utiliza la escala de 1 al 5, dándole a cada pregunta un puntaje de (1), y en la escala de desempeño se distribuye de la siguiente manera: 1 – 2,9 insuficiente, 3 – 3,9 sobresaliente, 4 – 5 excelente.

Tabla 3. *Resultados de la evaluación escrita*

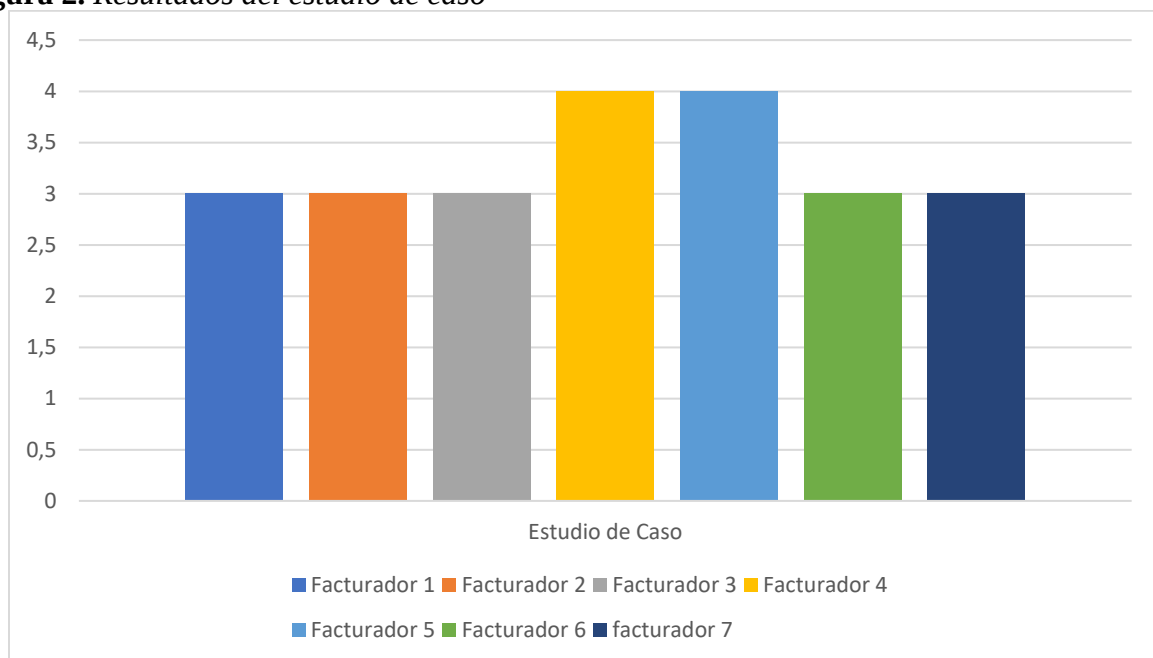
Tema evaluado	facturad or 1	facturad or 2	facturad or 3	facturad or 4	facturad or 5	facturad or 6	facturad or 7
Conocimiento sobre la resolución 3047 de 2008	1	1	1	1	1	1	1
Identificar la necesidad de diligenciar los respectivos anexos técnicos, según sea el caso	1,6	2,6	3	2,3	1,3	2	3
Nota	2,6	3,6	4	3,3	2,3	3	4

Como se puede observar en la tabla 3, de los 7 facturadores evaluados 5 aprobaron la evaluación escrita y dos de ellos no la aprobaron, de los 5 solo 3 de ellos obtuvieron un resultado de sobresaliente, mientras que los 2 restantes lograron un puntaje de excelente, con estos resultados podemos decir que solo 2 empleados tienen claridad sobre lo que establece la Resolución 3047 de 2008 y su importancia dentro del proceso de facturación, por lo tanto se concluye que estas

personas son las más aptas para resolver problemas de tipo practico en el momento en que se ejecute la labor.

Por otro lado, en la figura 2 se pueden analizar los resultados obtenidos en la aplicación del estudio de caso:

Figura 2. *Resultados del estudio de caso*



Tal cual como lo muestra la figura anterior se observa que de los 7 facturadores dos de ellos (4 y 5) obtuvieron el mejor resultado a la hora de resolver el caso estipulado, mientras que los cinco restante solucionaron el hallazgo previsto pero no lo hicieron con la mejor eficiencia, estos resultados indican que el personal de facturación mejoro en todos los aspectos en los que se venían presentando falencias durante el desempeño de su labor, haciendo que el proceso no se estuviera realizando de la manera adecuada. Como también se puede indicar que la implementación del plan de acción estratégico supero las expectativas por parte de los facturadores y fue de gran importancia para cada uno de ellos debido a que su aplicación fue fructífera para

mejorar las habilidades y destreza de los colaboradores del área de facturación del Hospital, logrando así la mejora continua del proceso

4.3 Desarrollo del objetivo n.º 3

Generalizar el concepto de mejora continua de la calidad como uno de los valores fundamentales en el proceso de facturación de la ESE Hospital Olaya Herrera de Gamarra Cesar.

En este último apartado se generalizo el concepto de mejora continua con el fin de aumentar la eficiencia, reducir errores y garantizar una atención de calidad a los pacientes, por lo tanto, para la consecución de este objetivo fue necesario realizar una evaluación del rendimiento actual del proceso de facturación, por ende se toma como base el informe detallado de glosas generadas de los tres últimos meses (abril, mayo y junio), para así compararlo con el informe de los meses siguientes (julio, agosto, septiembre), de esta manera se puede dar fe que la implementación del plan de acción estratégico en el Hospital fue de gran aporte para el personal de facturación.

A continuación, en las tablas 4 y 5 se evidencian los informes de glosas presentados por la institución:

Tabla 4. Informe de glosas durante los meses de (mayo, junio, julio de 2023)

Porcentaje de glosas por motivos más generadores				
Motivos de glosas	Abril	Mayo	Junio	
Factura no cumple con los requisitos legales.	5,33%	6,81%	7,22%	
Autorización principal no existe no corresponde al prestador de servicios de salud.	0%	8,52%	8,35%	
Hoja de traslado de ambulancia	6,02%	6,22%	7,03%	
Resumen de egreso o epicrisis, hoja de atención de urgencias u odontograma.	7,63%	5,36%	7,88%	

Porcentaje de glosas por motivos más generadores				
Motivos de glosas		Abril	Mayo	Junio
Medicamentos no soportados		0%	0%	0%
Autorización de servicios adicionales		2,30%	0%	0%
Estancia no autorizada		0%	0%	0%
Ayudas diagnósticas		5,24%	6,18%	6,77%
Procedimientos o actividad		0%	0%	0%
Comprobante de recibo de usuario		8,44%	8,27%	7,02%
lista de precios		0%	0%	0%
Formato accidente de trabajo y enfermedad profesional ATP		0%	0%	0%

Nota: Información tomada de los informes del proceso de auditoría de los meses (abril, mayo y junio 2023)

Tabla 5. *Informe de glosas durante los meses de (agosto, septiembre, octubre de 2023)*

Porcentaje de glosas por motivos más generadores				
Motivos de glosas		Julio	Agosto	Septiembre
Factura no cumple con los requisitos legales.		4,03%	2,05%	1,03%
Autorización principal no existe no corresponde al prestador de servicios de salud.		0%	3,11%	2%22%
Hoja de traslado de ambulancia		3,12%	2,16%	1,17%
Resumen de egreso o epicrisis, hoja de atención de urgencias u odontograma.		4,33%	3,15%	2,03%
Medicamentos no soportados		0%	0%	0%
Autorización de servicios adicionales		0%	0%	0%
Estancia no autorizada		0%	0%	0%
Ayudas diagnósticas		2, 27%	2,03%	0%
Procedimientos o actividad		0%	0%	0%
Comprobante de recibo de usuario		2,08%	0%	0%
Lista de precios		0%	0%	0%
Formato accidente de trabajo y enfermedad profesional ATP		0%	0%	0%

Nota: Información tomada de los informes del proceso de auditoría de los meses (julio, agosto, septiembre 2023)

Con la información suministrada por parte del jefe de facturación del Hospital, se procede a realizar un comparativo para determinar el éxito de la implementación del plan de acción estratégico en el Hospital, el cual tiene como objetivo difundir la mejora continua.

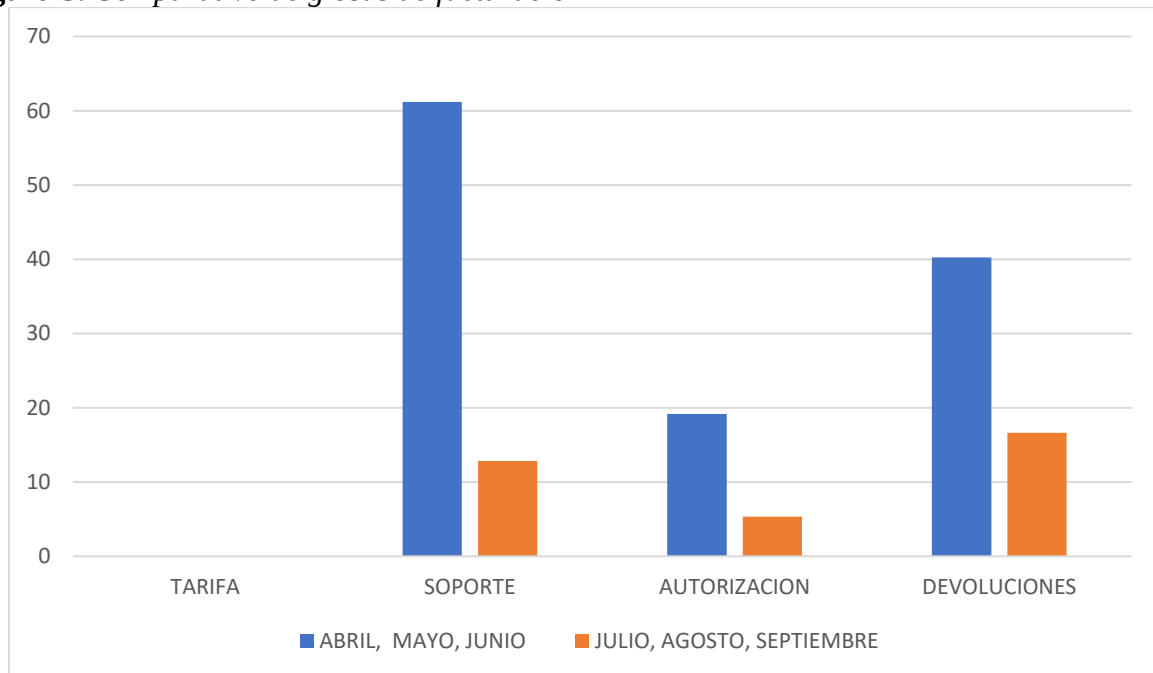
Para la realización del informe comparativo de glosas se organizaron cada uno de los motivos de glosas en 4 categorías (tarifa, soportes, autorización y devoluciones), tal cual como se encuentra establecido en el anexo técnico 6 de la Resolución 3047 de 2008, la información fue organizada de la siguiente manera teniendo en cuenta a que categoría corresponde el concepto de glosas.

- **Tarifa:** En esta categoría se encuentran los conceptos de glosas tales como medicamentos no soportados y procedimientos o actividades arrojando un 0% de glosas generadas por estos conceptos.
- **Soportes:** Se evidencian los conceptos de comprobante de recibo de usuario, hoja de traslado de ambulancia, lista de precios, formato de accidente de trabajo y en enfermedad profesional ATP, ayudas diagnosticas, estos durante los meses (abril, mayo, junio) obtuvieron un porcentaje del 61,19% de glosas durante ese periodo, en comparación a los meses (julio, agosto, septiembre) que fue una reducción de 12,83 %.
- **Autorización:** En esta categoría se contemplan los conceptos de autorización principal no existe no corresponde al prestador de servicios de salud, autorización de servicios adicionales, teniendo un porcentaje de glosas de 19,17 % en los meses (abril, mayo, junio) a diferencia de los meses (julio, agosto, septiembre) que se redujo a un 5,33 % de glosas
- **Devoluciones:** En este se encuentran los conceptos de glosas tales como factura no cumplen con los requisitos legales, resumen de egreso, estos fueron generadores de glosas

de un 40,23 % en los meses (abril, mayo, junio), mientras que en los meses (julio, agosto, septiembre) se redujo a un 9,51 %.

Para mejor entendimiento se muestran los resultados en la figura 3:

Figura 3. *Comparativo de glosas de facturación*



Como se evidencia en la figura anterior se puede demostrar que la implementación del plan de acción estratégico fue de gran contribución al desarrollo y mejora de los procesos de facturación, gracias a esto podemos observar que en comparación a los meses de mayo, junio y julio se obtuvo una reducción de glosas significativo que permitirá en el futuro un mejor recaudo de cartera y por ende un buen flujo de caja.

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 mejorar los puntos críticos del área de facturación y las necesidades más relevantes de los clientes internos, haciendo más fácil la revisión de las falencias, dándoles soluciones concretas que permitieron la eficiencia de la facturación médica.

Al realizar las capacitaciones sobre la Resolución 3047 de 2008 se evidencio que algunos de los facturadores desconocen esta normatividad y su importancia, además, no tenían claridad sobre el tipo de contratación que maneja la ESE con las diferentes EPS, EPS-S, Entes Territoriales y demás Entidades Responsables de Pago ERP, sin dejar a tras el hecho de no contar con un auditor encargado de realizar la respectiva trazabilidad a las facturas y procedimientos que se realizan en la institución.

La implementación del plan de acción estratégico genero un impacto positivo en la eficiencia operativa y la salud financiera de la institución, debido a que durante su ejecución se desarrollaron actividades que permitieron que los facturadores demostraran sus destrezas y debilidades, lo que permitió que se profundizará de manera precisa en los puntos críticos, generando en ellos seguridad y confianza a la hora de desempeñar sus funciones, de tal forma que se redujeron errores de facturación, evitando perdida financiera y problemas con los pacientes, obteniendo mayor eficiencia en los procesos.

Se concluye que con la continuidad de la ejecución de este plan de acción estratégico el proceso de facturación del Hospital Olaya Herrera de Gamarra, será eficiente y efectivo a la hora del recaudo de cartera.

6 Recomendaciones

Se sugiere que los colaboradores de la ESE tengan capacitaciones trimestralmente sobre todo lo concerniente a la Resolución 3047 de 2008, debido a que la normatividad es cambiante, por lo tanto, es necesario que sus conocimientos sean reforzados constantemente, 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.

Es necesario que la ESE mantenga informado al personal de facturación sobre los cambios o contrataciones que se realicen con las diferentes EPS y demás Entidades Responsables de Pago (ERP), como también las tarifas que queden estipuladas para cada una de ellas, con el fin de 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 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 enmendar los errores que se presenten durante la atención de pacientes, realización de factura, o armado de cuentas, y así evitar que se generen glosas innecesarias.

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 enfatizar en el concepto de mejora continua como eje principal del proceso, recordándoles que la mejora continua es un proceso contante, y la retroalimentación y adaptación son claves para la optimizar los procesos de facturación hospitalaria.

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 doctoral, 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.* [trabajo de grado, Universidad Libre]. Repositorio Unilibre. <https://bit.ly/3P12pL9>
- 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.^a 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., y 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)* [trabajo 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* [trabajo de posgrado, 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/45U7lXW>
- Rojas, L. J. (2017). *Proceso administrativo del talento humano auxiliar de auditoría de cuentas médicas en la Nueva Clínica San Sebastián* [trabajo de grado, 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>

Yacuzzi, E. (2013). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Evaluación escrita

Evaluación de presaberes de Resolución 3047 de 2008

Fecha _____ Nombre _____

1. ¿Cuál es el anexo técnico que se debe diligenciar cuando el usuario no aparece en la base de datos y presenta una documentación que lo define como afiliado?

- ☐ Anexo técnico 8
- ☐ Anexo técnico 1
- ☐ Anexo técnico 4
- ☐ Anexo técnico 3

2. ¿Selecciona cuál de los siguientes motivos es por el que se debe diligenciar el formato técnico

- ☐ Para solicitar información del afiliado a la EPS
- ☐ Cuando al paciente a quien se le presto el servicio inicial de urgencias requiere servicios adicionales
- ☐ Para reportar inconsistencias en la inconsistencia en los datos del paciente
- ☐ Para solicitar una autorización adicional, si se requiere ampliar la autorización

3. ¿En qué anexo se encuentran los parámetros de motivos de glosas, devoluciones y respuestas de las mismas?

- ☐ Anexo técnico 4
- ☐ Anexo técnico 8
- ☐ Anexo técnico 6
- ☐ Anexo técnico 1

4. ¿A que hace referencia el anexo técnico 5?

- ☐ A informar las posibles inconsistencias de la base de datos a las Entidades Responsables de pagos
- ☐ Estandarizar la información que deben enviar los prestadores de servicio de salud a las entidades responsables de pago para solicitar autorización
- ☐ La denominación y definición de soportes que debe contener una cuenta hospitalaria
- ☐ Al registro de inconsistencias que se encuentran en una factura

5. ¿Explica brevemente la importancia de la resolución 3047 de 2008 en el proceso de facturación hospitalario?

Apéndice B. Estudio de caso

CIVIL QUINONES

Estudio de caso

Ingresa una paciente con diagnóstico de EDA, la cual permanece hospitalizada durante dos días, la paciente es tratada y evolucionado satisfactoriamente, por lo cual se le da egreso.

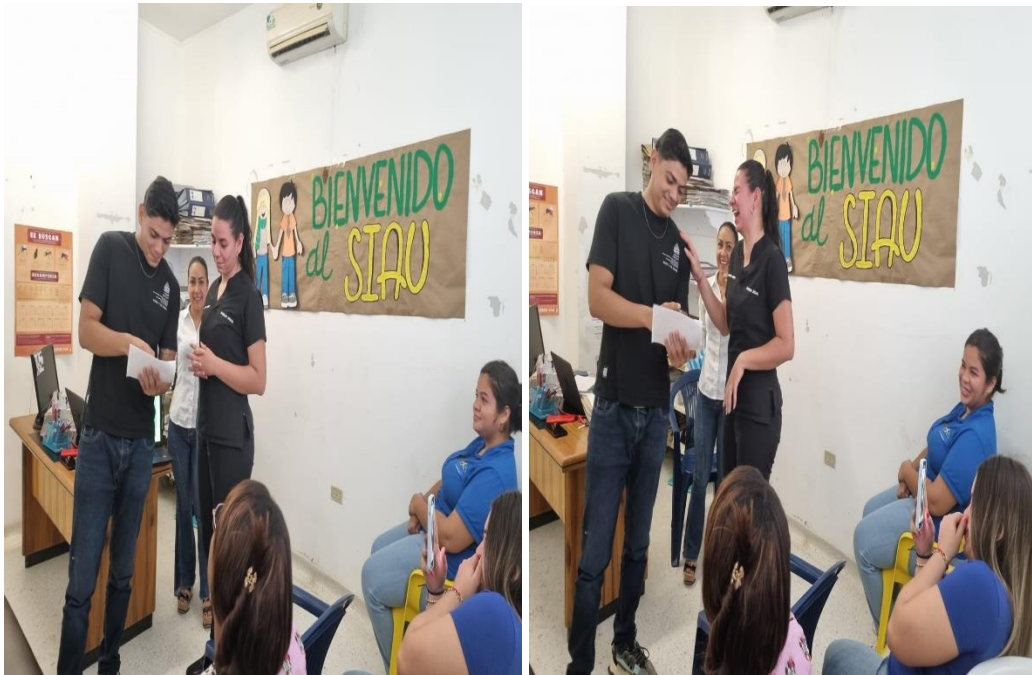
Al momento de facturar se evidencia que el paquete no cuenta con la epicrisis médica, en este caso que haces tu como facturador para resolver el hallazgo, teniendo en cuenta que la paciente ya tiene orden de salida

* PRIMERO REVIZO EN EL SISTEMA PARA VERIFICAR SI LA EPICRISIS ESTA MONTADA, SIENDO ASI LA INTRODUZCO Y SE ANEXA AL PAQUETE PARA ASE CONTINUAR CON EL PROCESO DE FACTURACION. ✓

* SI LA EPICRISIS NO ESTA MONTADA EN EL SISTEMA, ME COMUNICO CON EL AREA DE HOSPITALIZACION Y PIDO QUE ME COMUNIQUEN CON EL MEDICO TRATANTE DE LA PACIENTE AL CUAL LE INFORMO QUE DENTRO DEL PAQUETE NO ESTA ANEXA LA EPICRISIS Y NO SE ENCUENTRA SUBIDA EN EL SISTEMA, POR LO TANTO ES NECESARIO QUE SE REALICE INMEDIATAMENTE PARA ASI PODER CONTINUAR CON EL PROCESO DE FACTURACION. ✓

Apéndice C. Capacitación

Apéndice D. Acompañamiento al personal de facturación

Apéndice E. Charlas educativas

Apéndice F. Consentimiento informado

 GAMARRA CESAR	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL OLAYA HERRERA NIT. 892.300.387-9	 LIBERTAD Y ORDEN
---	---	--

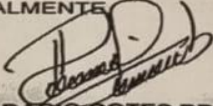
Gamarra, 12 de septiembre de 2023

Señores
COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO
Facultad 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 892300378-9 quien bajo el marco empresa social del estado avala para que la investigación que tiene como título **IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO COMO MEJORA AL PROCESO DE FACTURACION DE LAS E.S.E OLAYA HERRERA DE GAMARRA, CESRA**. Se lleve a cabo en la institución; la información será presentada en su momento esto con el fin de que la estudiante **LILIANA PATRICIA RODRIGUEZ CAÑAS** identificada con cedula de ciudadanía No 1.065.867.181 de Aguachica, Cesar pueda optar el título como **ESPECIALISTA EN AUDITORIA DE 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
www.hospitalgamarra-cesar.gov.co