

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CUENTAS MÉDICAS PARA EL
MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN TARIFARIA ENTRE LA
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA Y ALGEMENE ZIEKTEKOSTEN
VERZEKERING DE ARUBA**



MARIA FERNANDA OSORIO BAUTISTA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2020

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CUENTAS MÉDICAS PARA EL
MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN TARIFARIA ENTRE LA
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA Y ALGEMENE ZIEKTEKOSTEN
VERZEKERING DE ARUBA**



MARIA FERNANDA OSORIO BAUTISTA

Tutor Pedagógico:

MG. Sergio Peñaranda García

**Informe de práctica como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	10
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.	19
1.5. DELIMITACIÓN	19
1.5.1. Delimitación espacial.....	19
1.5.2. Delimitación de contenido	20
1.6. JUSTIFICACIÓN	20
II. MARCO REFERENCIAL	22
2.1. ESTADO DEL ARTE.....	22
2.2. MARCO TEÓRICO.....	27
2.2.1. La administración y el proceso administrativo	28
2.2.1.1. Matriz DOFA	33
2.2.2. Reingeniería de procesos	35
2.2.2.1. Características de la reingeniería de procesos.....	39
2.2.3. Direccionamiento estratégico.....	40
2.2.4. Total Quality Management	42
2.3. MARCO LEGAL.....	47
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	49
III. METODOLOGIA	52
3.1. Tipo de información.....	53
3.2. Técnicas de recolección de los datos	54
3.3. Población.....	54
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
4.1. Describir el proceso actual de cuentas medicas de la Fundación cardiovascular de Colombia (FCV).....	55

4.2. Identificar las objeciones más frecuentes generadas en la facturación de los servicios prestados de pacientes internacionales en el área de cuentas medicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)	558
4.3. Proponer ajustes al proceso de cuentas médicas en el marco del convenio entre la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y Ziektekosten Verzekering de Aruba(AZV).....	66
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS.....	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama FCV.....	18
Figura 2. Motivo de Glosa año 2017.....	63
Figura 3. Motivos de Glosa año 2018.....	64
Figura 4. Motivos de Glosa año 2020.....	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Hallazgos de las generalidades	58
Tabla 2. Hallazgos en el talento humano	58
Tabla 3. Herramientas e insumos	59
Tabla 4. Evidencias del proceso.....	59
Tabla 5. Matriz Dofa.....	60
Tabla 6. Matriz de Priorización	62
Tabla 7. Plan de Acción.....	67

RESUMEN

El estudio que se realiza en la Fundación Cardiovascular de Colombia, pretende analizar, evaluar y presentar propuestas de mejora en los procesos de cuentas médicas de la Compañía, mediante revisiones y evaluaciones internas para recolección de información. A fin de poder entregar una solución beneficiosa para que la empresa pueda implementar satisfactoriamente como una solución real, con el propósito de mejorar todos estos procesos en general.

El objetivo del proyecto es alcanzar una solución que aporte un desarrollo a la empresa, éste se fundamenta en el diagnóstico inicial al proceso del manejo de las cuentas médicas, para de determinar a fondo cuáles son las objeciones que se presentan con más frecuencia al momento de recibir las facturas. De igual forma, para realizar este análisis se requiere contar con los diferentes estudios o documentos obtenidos de las fuentes utilizadas para conseguir información real. Este análisis también cuenta con el aporte propio al proyecto, a fin de que la observación al proceso, permita determinar las actuales fallas. La metodología aplicada para la recolección de la información, se efectúa realizando una revisión de los documentos, análisis y artículos relacionados con el tema. Se realiza, de igual forma, un trabajo de campo, donde el instrumento fundamental fueron las facturas emitidas, así mismo que las facturas glosadas y los reportes que contienen dichas glosas, para lograr determinar la causa de las respectivas glosas y sus puntos críticos de surgimiento. Este proceso de análisis permite obtener información verídica y de primera mano, para poder estudiar el caso a fin de emprender la solución.

Después de realizado este diagnóstico, se identifican hallazgos críticos, se plantean soluciones potenciales al proceso, con éstas se propone el rediseño del proceso de facturación para

obtener el desarrollo en la eficiencia del mismo, involucrando al personal que se encarga de su manejo. **Palabras Clave:** Facturación, Cuenta médica, glosas, rediseño

ABSTRACT

The study carried out at the Fundación Cardiovascular de Colombia, aims to analyze evaluate, and present proposals for improvement in the Company's medical account processes through internal reviews and evaluations to collect information. In order to deliver a fruitful solution, which the Company can successfully implement as a real solution, to improve all of these processes overall.

The objective of the project is to reach a solution that contributes development to the company, it is based on the initial diagnosis that is made of the process of managing medical bills, to determine in depth which are the objections that are presented with more frequency at the time of receiving the invoices. Likewise, to carry out this analysis it is necessary to have the different studies or documents obtained from the sources used to obtain real information. This analysis also has its own contribution to the project, so that the observation of the process allows determining the current failures. The methodology applied to collect the information is carried out by reviewing the documents, analyzes, and articles related to the topic. In the same way, a field work is carried out, where the fundamental instrument was the invoices issued, as well as the glossed invoices and the reports containing said glosses, in order to determine the cause of the respective glosses and their critical points of emergence. This analysis process allows to obtain truthful and first-hand information to be able to study the case in order to undertake the solution.

After making this diagnosis, it can be considered that the solution to the difficulty presented is given in the training and organization of the processes for the personnel related to the handling of this invoicing in order to achieve successful management.

Key Words: Billing, Medical account, glosses, redesign

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al tema logístico interno de entregas de tarifas entre la Fundación Cardiovascular y Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV), debido a que en los últimos meses se han venido presentando fallas en el momento de la facturación de las cuentas médicas generando objeciones y retrasando el pago. Esta investigación se desarrolla, con el fin de crear una herramienta administrativa de calidad que sirva para detectar las falencias que se presentan, o, por el contrario, rescatar procesos que se realizan de manera efectiva.

Dentro de las características y obligaciones con las que deben contar las entidades de salud, es que éstas están obligadas a garantizar ciertos sistemas administrativos que respalden la viabilidad financiera de la institución. A consecuencia de lo cual, la facturación se transformó en la columna vertebral de estas entidades; con la apropiada realización de este proceso de facturación se respalda aún mejor la sostenibilidad, rentabilidad, funcionamiento y crecimiento de las entidades de salud.

Para analizar esta problemática, se requiere estudiar qué genera que este proceso de facturación en dichas entidades se esté viendo retardado, lo cual puede ser a causa del bajo rendimiento en los procesos, barreras entre las áreas que tengan relación con el manejo de la facturación, subprocesos inútiles a causa de la falta de visión global del proceso, reprocesos, entre otras.

El aspecto de mayor trascendencia que se busca corregir, es mitigar los errores en el proceso de cuentas médicas y según el diagnóstico del mismo, proponer una estrategia para entregar la más certera información tarifaria, y que esto redunde en procesos asertivos y rentabilidad para la compañía. Por esto se dará a conocer el mejoramiento de los procesos de

cuentas médicas para la FCV a partir de un diagnóstico interno, con el fin de determinar las variables que tienen injerencia en las fallas, y de esta manera buscar mejorar la entrega de información tarifaria cuyo objetivo principal es garantizar que el cien por ciento de las facturas remitidas a AZV se encuentren dentro de los parámetros establecidos en el convenio y no sean objeto de glosas, lo cual permitirá maximizar la calidad en facturación.

De esta forma, este proyecto va dirigido a identificar la situación actual del área de facturación de la FCV, y posteriormente realizar un diagnóstico relativo a la problemática, para instaurar un óptimo proceso y acciones de mejora, yendo siempre en pro de la interacción de las áreas involucradas, para alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez identificados los puntos críticos del proceso de facturación, se procede al diseño de la metodología a aplicar para mejorar dicho proceso. Para este proyecto se aplicó un enfoque cualitativo descriptivo, ya que, bajo este estilo, se hace alusión a las características de la situación específica, sin utilizar juicios de valor y buscando altos niveles de objetividad, el alcance se relaciona específicamente con el análisis al proceso de facturación, describiendo las dificultades surgidas en éste proceso por medio de un diagnóstico y formulación de estrategias para desarrollarlo, y que redunde en un mejor nivel de ingresos para la FCV.

Según Mejía (1999), a continuación describe los inconvenientes que debe enfrentar una entidad de salud, que de igual forma, deben tenerse en cuenta al momento de realizar la observación del área de facturación de la FCV, para determinar las falencias que se vienen presentando.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones del sector salud es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando

ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de control de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados (Mejía, 1999, pág. 1)

Esta investigación se estructura en cinco capítulos, en el primer capítulo se señala todo lo relacionado con la ejecución de la práctica, el planteamiento del problema que se presenta en la entidad, y que busca mejorar el proceso de facturación para evitar demoras en la entrega de la información con el fin de que se agilice el proceso de cancelación de facturas. De igual manera, en este capítulo se presentan los objetivos que se espera alcanzar con el desarrollo de esta investigación; así mismo, el contexto dentro del cual se delimita y las razones que motivaron a efectuarla.

Dentro del tercer capítulo se desarrolla el marco referencial, el cual abarca el marco teórico, en éste se describe la literatura que tiene relación al tema tratado en la investigación. De igual forma, contempla el marco legal, que reúne la reglamentación, que tiene referencia con el planteamiento del tema. El marco contextual, bajo el cual se hace una breve descripción de la empresa, y el marco conceptual que detalla las concepciones relacionados al tema. Posteriormente, en el capítulo tercero, se presenta el desarrollo de la metodología escogida y aplicada para la investigación, la cual está basada en un enfoque cualitativo descriptivo, que sirve como base para el desarrollo del capítulo cuarto, que conforma los resultados obtenidos y el tratamiento o desarrollo de los diferentes objetivos, los cuales se mencionan a continuación.

1. Describir el proceso actual de cuentas médicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)
2. Identificar las objeciones más frecuentes generadas en la facturación de los servicios prestados de pacientes internacionales en el área de cuentas médicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV).

3. Proponer ajustes al proceso de cuentas médicas en el marco del convenio entre la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba(AZV).

Con la aplicación del proceso metodológico dentro de la empresa anteriormente descrito, se busca desarrollar los objetivos propuestos y poder otorgar las soluciones a la problemática existente.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones inferidas con base en la aplicación de todo el ejercicio esbozado.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) ubicada en Bucaramanga es la entidad prestadora de servicios para pacientes de origen internacional, en especial caribeños. Teniendo en cuenta este aspecto, la empresa Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV) encargada de prestar el servicio en el exterior, firmó convenio para la atención de sus usuarios, teniendo en cuenta que la FCV es uno de los complejos médicos más importantes de Colombia, y uno de los más destacados a nivel Latinoamericano por su modernas instalaciones, equipos de última tecnología, y porque cuenta con equipo médico conformado por profesionales especializados en todos los campos de la medicina. Esta entidad ofrece un portafolio integral de servicios que garantizan tratamientos clínicos de talla mundial a los mejores costos.

Desde el año 2012 alrededor de mil arubeños han llegado a la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), para recibir tratamientos médicos especializados. Los pacientes que han sido remitidos gracias al convenio firmado entre la institución y la aseguradora estatal de la isla Algemene Ziektekosten Verzekering (AZV), han accedido a servicios de salud en los dos centros hospitalarios de la organización, ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga, capital del departamento de Santander.

Por lo anterior en el área de cuentas médicas de la FCV, al realizarse el proceso de revisión de facturación enviado por la aseguradora ACV, producto de los pacientes atendidos por las diferentes remisiones de acuerdo al convenio pactado entre las dos entidades desde el año 2012 a la fecha, han identificado que se presentan objeciones en la facturación, lo cual genera demoras en

el proceso de pago y recaudo a la entidad prestadora del servicio. Con el fin de identificar la causa-raíz de las glosas presentadas, las cuales son consecuencia de la falta de actualización de la información tarifaria por parte del área de convenios, rotación de personal, desconocimiento del proceso, entre otras. A raíz de lo anterior, se puede determinar que se requiere realizar el proceso de análisis propuesto en esta investigación.

Las verificaciones son efectuadas por recurso humano, por lo tanto, las aclaraciones, correcciones, aceptaciones o devoluciones son trabajadas minuciosamente y evaluadas periódicamente con el fin de determinar si el proceso se ha realizado de forma veraz en la aceptación o negación de cada objeción.

De igual forma, en este proceso participan el área administrativa y asistencial siendo fundamental identificar en cuál de ellas se presentan objeciones, tales como: inconsistencia en los días de facturación, medicamentos sobrefacturados, aplicación errada de tarifas, falta de soportes y sobretiempos utilizados en la estancia del paciente; cabe aclarar que se evaluará en forma general el proceso del área y no al recurso humano.

Con el fin de proponer mejora a este proceso y así evitar demoras en la oportunidad de entrega de la información y proceso de pago, se plantea la elaboración de un diagnóstico que nos permita identificar detalladamente cuáles son las causas más relevantes y que son el motivo por el cual se presentan glosas, las cuales conforman la causa-raíz del problema mencionado. Para realizar este diagnóstico, se debe tener en cuenta que el proceso de facturación mensual por pacientes internacionales, es en promedio de dos al mes, y, además, con base al tratamiento a realizar a los pacientes, el costo puede llegar a ser de mayor cuantía, y al presentarse objeciones en la facturación es una de las razones para que se afecte monetariamente la FCV.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante la situación descrita, con esta investigación se busca determinar las fallas que existen actualmente en el manejo de las facturas que se envían a AZV, con el fin de dar respuesta al siguiente interrogante que encierra el problema objeto de ésta investigación. ¿En qué parte del proceso se están generando dificultades al momento de efectuar la entrega de información tarifaria para producir la facturación y poder cancelar las cuentas médicas?

1.3. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) surge hacia el año 1982 cuando el “Variety Childrens Life” o Línea de ayuda a los niños, programa de Variety Club Internacional, fue el encargado de inculcar la creación del comité “Corazón a Corazón” de Nueva York, programa que estaba encabezado en Colombia por el Dr. Franklin Roberto Quirós. Fue para el año 1985 que un grupo de especialistas y personalidades de la ciudad de Bucaramanga, se encargaron de fundar una entidad privada sin ánimo de lucro que se ocupara de tratar las enfermedades del corazón. De esta manera, fue como un grupo de médicos comenzó a realizar actividades de consulta y prueba de esfuerzo en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana; y de igual forma, se llevaron a cabo las primeras cirugías cardiovasculares realizadas en la Clínica Bucaramanga en 1987.

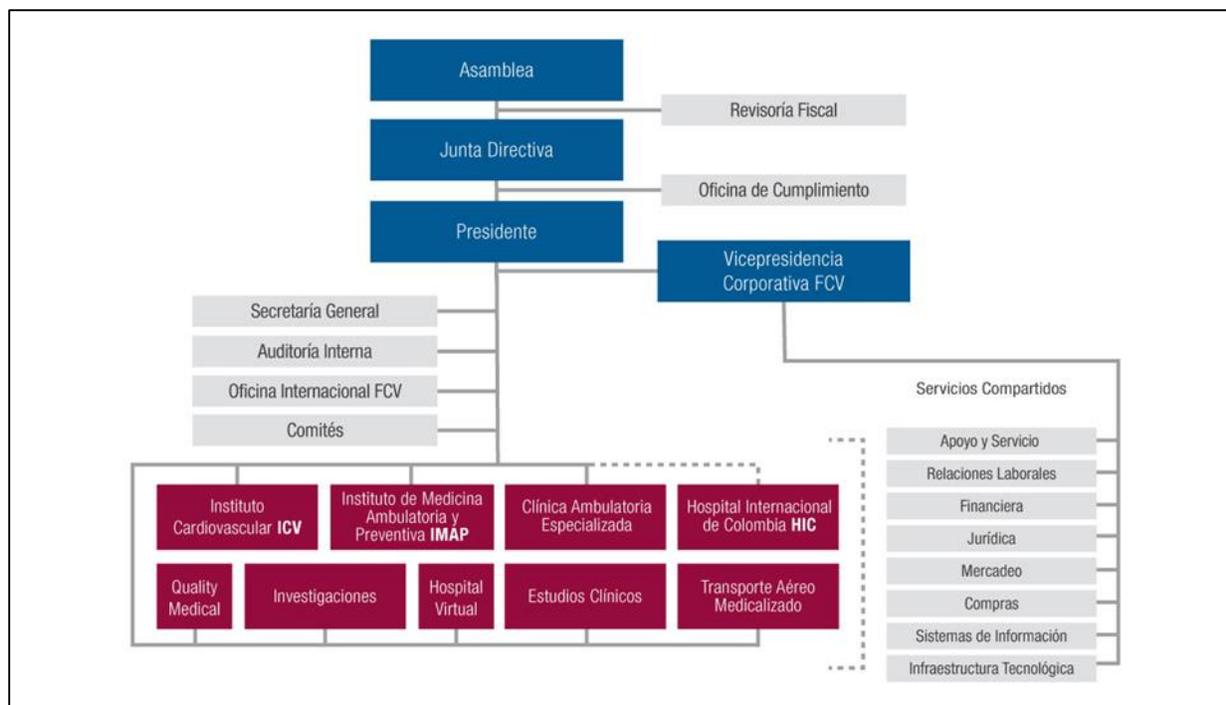
A causa de las diferentes finalidades y propósitos que esperaba alcanzar la entidad, en el año 2000, surge el planteamiento de proyectarse a la satisfacción de las diversas necesidades del sector salud, para lo cual se establece la generación de cinco nuevas empresas como “Unidades

Estratégicas de Negocios” a fin de facilitar el proceso de planificación estratégica, estas unidades son: Soft FCV, Comercializadora FCV, Administración Hospitalaria FCV, Productos Hospitalarios y FCV Instituto de Investigaciones.

Gracias a la recertificación ICONTEC ISO 9001, la FCV desarrolló y puso al servicio la nueva sala de neonatos, y la nueva Unidad de Cuidado Intensivo en el año 2007. De esta forma se afianzan en la Fundación Las Unidades Estratégicas de Negocios denominadas “FCV Telemedicina” como la de mayor cobertura en este campo en el país.

En la actualidad la FCV es la entidad líder en el país dentro del sector de la salud, que fundamenta su desarrollo, ya que cuenta con 13 Unidades Estratégicas que tienen el propósito de robustecer y llevar adelante a la FCV como una entidad que sea distinguida por su excepcional y moderno manejo de servicios que están enfocados fundamentalmente a la prestación del servicio de salud (Hospital Internacional de Colombia, 2017)

A continuación, en la figura uno se muestra la estructura organizacional que posee la FCV actualmente.

Figura 1*Organigrama FCV*

Nota. Tomado de Organigrama FCV [Fotografía], por Fundación Cardiovascular de Colombia. 2020.
<http://www.fcv.org/corp/somos-fcv/organigrama>.

Actualmente el cargo de coordinación de cuentas médicas de la entidad es manejado por la Señora Silvia Liliana Cuellar Carreño, y la Analista de cuentas médicas es la Señora María Fernanda Osorio Bautista.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general.

Realizar un diagnóstico del proceso de cuentas médicas para el mejoramiento en la entrega de información tarifaria entre la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV).

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Describir el proceso actual de cuentas médicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)
2. Identificar las objeciones más frecuentes generadas en la facturación de los servicios prestados de pacientes internacionales en el área de cuentas médicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV).
3. Proponer ajustes al proceso de cuentas médicas en el marco del convenio entre la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba(AZV).

1.5. DELIMITACIÓN

1.5.1. Delimitación espacial

El diagnóstico objeto de esta investigación será realizado en la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) en el área de cuentas médicas, dependencia adscrita al departamento de auditoría de esta entidad. Las oficinas se encuentran ubicadas en la Calle 155A No. 23-58 Urbanización el bosque – Floridablanca, Santander.

1.5.2. Delimitación de contenido

La propuesta a realizar, permite recopilar información con el fin de efectuar un diagnóstico del proceso de cuentas médicas para el mejoramiento en la entrega de información tarifaria entre la Fundación Cardiovascular de Colombia y Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba, y de esta manera identificar las oportunidades de mejora y veracidad de entrega de la información y proceso de pago.

El tiempo de diagnóstico del proceso en el área de cuentas médicas será aproximadamente 4 meses y para ello se tendrá en cuenta la facturación emitida por la FCV, y que se genera por la atención de pacientes remitidos por AZV de Aruba y que han sido objeto de tratamientos médicos especializados.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran importancia para el mejoramiento en el proceso de facturación, ya que se evitarían objeciones por tarifas agilizando el proceso del pago de estas cuentas, y a su vez en el pago de la nómina a sus empleados. Con esta investigación, se busca, igualmente, obtener beneficios en la salud tanto mental como física de los empleados, pues su nivel de estrés se reduciría notablemente porque al no presentarse tantas objeciones, podrían organizar mejor su trabajo, lo cual les permitiría estar al día y no generar extemporaneidad en las glosas.

Con los resultados de este trabajo se le podrá brindar al área de cuentas medicas de la FCV, herramientas fundamentales que contribuirán al mejoramiento continuo en la facturación, ya que, al obtener las tarifas al día, se permitirá agilizar el proceso por parte de los empleados de esta área.

Tomando como base las objeciones presentadas a las facturas emitidas por la FCV, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico del proceso de cuentas medicas de tal manera que permita a la FCV enviar información de las tarifas pactadas con AZV y de esta manera lograr una disminución de objeciones, tales como: glosas por tarifas, glosas por soportes y glosas por pertinencia médica.

Con el conocimiento claro y amplio de las objeciones que se presentan, se podrá contribuir a solucionar y tomar acciones oportunas, que van a permitir brindar mayor veracidad en la información y promover su desarrollo, basados en un sistema de calidad que permita brindar una gestión enfocada en procesos y mejoramientos en el área de facturación de la Fundación Cardiovascular de Colombia, viéndose más adelante reflejado en el servicio prestado a su cliente Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1. ESTADO DEL ARTE

Con antelación al comienzo de la investigación se efectuó una revisión de la literatura, con el fin de conocer los trabajos que tuviesen relación al desarrollo de la misma.

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
1	Céspedes, S. & Vivas B., Mejoramiento del proceso de facturación de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur de Bogotá a partir de la metodología Six Sigma (2018)	Disminuir los recursos no recaudados a tiempo por deficiencias en el proceso de facturación de la Subred de Servicios de Salud Sur E.S.E. de Bogotá mediante la metodología Seis Sigma.	Estudios de mejoramiento de proceso facturación	En este proyecto se puso en marcha la metodología Six Sigma, que es aquel grupo de instrumentos estructurales que posibilitan conocer los procesos, optimizarlos y reducir la variabilidad propia de estos.	Habiendo utilizado la metodología Six sigma, se estructuraron 3 propuestas, las cuales se priorizaron según factibilidad, impacto, beneficios, costos y tiempo de implementación. La alternativa escogida fue la que posibilitara ejercer control sobre los ingresos abiertos para reducir la acumulación de facturas por generar y así no retrasar otros procesos de la empresa. Se busca con su aplicación que los ingresos abiertos se puedan rastrear fácilmente en cualquier momento, minimizando tiempo de producción de informes por unidad, y así facilitar el trabajo del líder del

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
					proceso, líderes de unidades y el seguimiento y control de las facturas impactando positivamente en el indicador de ingresos abiertos y reduciendo el tiempo en recaudo de recursos.
2	Arias, S. & Peláez, C., Guía de auditoría para la evaluación del proceso de generación de facturas electrónicas en empresas colombianas, (2017)	Desarrollar una guía de auditoría para evaluar la autenticidad e integridad de la información en el proceso de facturación electrónica en empresas colombianas	Guía de auditoría para el proceso de facturación	Los instrumentos utilizados para el estudio fueron: La observación del proceso de implementación de la factura electrónica. Encuestas semiestructuradas para explorar el nivel de aceptación de la guía de auditoría frente a procesos de evaluación de la factura electrónica. Comparación de su uso con otros países en Latinoamérica. Modelo utilizado como guía de auditoría tomado del Decreto 2242 de 2015 que busca cubrir los aspectos más trascendentales de cualquier proceso de auditoría, en su aspecto más esencial bajo la norma ISO-2700-1. Aplicación de la Matriz de Riesgos para identificar	Según análisis entre la Norma ISO 27001 y el Decreto 2242 de 2015, se identificó la trascendencia de contar con la norma como apoyo para la DIAN y uso de políticas dentro del proceso que llevara a cabo el proveedor tecnológico y así garantizar el respaldo de la información enviada por las entidades que deben facturar electrónicamente. Empresas que deben utilizar la matriz de riesgos, evaluación de los riesgos, utilización de la guía de auditoría. Al evaluar los riesgos, se determina que el proveedor debe contar con un alto nivel de responsabilidad y cumplir con requisitos exigidos por la

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
				amenazas que surgen dentro del proceso de facturación electrónica.	DIAN. Se determinó que la utilización de este modelo guía de auditoría es esencial porque sirve de plataforma para desarrollar en la empresa actividades y procedimientos que sirvan para que el servicio cumpla con los requisitos instaurados
3	Anaya, M., Mejoramiento y estandarización del proceso facturación – cartera de la fundación cardiovascular de Colombia, (2016)	Diseñar y estandarizar el proceso de facturación – cartera de las IPS de la Fundación Cardiovascular de Colombia, usando como herramienta la metodología DMAIC	Enfocado a la consecución de mecanismos para mejorar y controlar el macro proceso de facturación-cartera	Diagnóstico cuantitativo de tareas pendientes por realizar por encargado del subproceso, y la tabulación de la información. Posteriormente se genera un diagrama causa-efecto que provocan las dificultades de cada subproceso.	Desarrollo de herramienta ofimática que posibilite a líderes de subprocesos mantener un control y seguimiento de los resultados operativos, que respalde que el proceso operativo de producción de la factura desde que es admitido el paciente hasta la radicación de la cuenta en la ERP, al igual que el recaudo de los valores facturados, se efectúe de forma estandarizada en los institutos del corazón de la FCV.
4	Jaramillo, L, Diseño del Proceso de facturación en la IPS SINAPSIS, Bucaramanga 2016 (2016)	Diseñar el proceso de facturación de la IPS SINAPSIS, que involucre desde la recepción de los soportes	Orientado hacia el proceso de facturación, validación y depuración de soportes requeridos para éste.	La información fue recolectada a través de entrevista no estructurada, aplicada a funcionarios del proceso de	Después de efectuado el análisis a través de las metodologías de Wilson y la cruz de Malta, se pudo establecer la

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
		exigidos para la prestación del servicio, hasta la redacción de las facturas en las aseguradoras y/o clientes.		facturación, y se revisaron documentos y artículos vinculados al tema, como mecanismo para analizar la puesta en marcha del software medisoft para el proceso de facturación.	trascendencia e incumbencia de la implementación del sistema Medisoft como mecanismo para mejorar la calidad de los procesos y la información requerida para soportar el apropiado proceso de facturación en la IPS.
5	Quintana, R., Salgado, L. & Torres, D., Gestión de glosas para prestadores de servicios de salud (2016)	Diseñar un modelo que agilice la conciliación de glosas a través del abordaje de cada una de las variables que intervienen en la recuperación efectiva de la cartera de las IPS en la ciudad de Bogotá	Enfocado a la solución al interior de los procesos para evitar glosas en sus servicios, devolución de facturas y poder garantizar la recuperación oportuna de los dineros de las IPS.	Análisis de las distintas variables con injerencia en el proceso de gestión de glosas dentro de las IPS. Posteriormente, se efectuó un análisis DOFA a cada variable para consolidar el modelo.	Se implementó un modelo para beneficiar la liquidez de las IPS. Capacitación de los encargados del área de facturación en gestión administrativa de glosas. Proyección de esquemas de trabajo que mejoren los errores administrativos de las IPS
6	Ramos, L., Plan de mejoramiento, para la disminución de hallazgos generados en el proceso de auditoría, por la aceptación incorrecta de medicamentos facturados, que no tienen tarifa pactada en la empresa Auditoría y Consultoría Integral S.A., (2016)	Diseñar un plan de mejoramiento que permita la disminución de hallazgos generados en el proceso de auditoría por la aceptación incorrecta de medicamentos facturados que no tienen tarifa pactada en la empresa Auditoría y Consultoría Integral S.A.	Enfocado al diseño de un plan de mejoramiento para el área de auditoría de cuentas médicas concretamente el proceso de auditoría de medicamentos, puesto que según el analista de auditoría, existen medicamentos que no tienen tarifa pactada.	Diagnóstico situacional usando 3 herramientas: Datos históricos del comportamiento de los hallazgos, entrevista a los analistas y coordinación del proceso de auditoría de medicamentos; y con base en la información elaborada de matriz DOFA	Con base al plan de mejoramiento se establecieron 5 estrategias: Capacitación y socialización, Reestructuración del personal, Cláusula de calidad de analistas por incumplimiento en auditoría de cuentas médicas, Control horario de la auditoría y Pactar tarifas de medicamentos, que posibilitan

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
					reducir los hallazgos producidos. Y hacer seguimiento al plan de mejoramiento.
7	Muñoz y Cárdenas Diagnóstico del control interno del área de facturación en la IPS Universitaria Adventista, (2015)	Diagnosticar el estado del control interno del proceso de facturación, buscando el mejoramiento en los procesos administrativos de la empresa.	Organización e instauración de controles para las áreas de citas, admisiones, facturación, cartera y contabilidad en la IPS, a través del manejo del control interno.	Se realizó una observación directa a la entidad, y se trabajó la información recopilada, a través del método MECI, con el cual se buscó establecer los mecanismos de control, evaluación y mejoramiento de la entidad pública, enfocado a una auditoría de pruebas de control en las áreas requeridas.	Se identificó que en las áreas fundamentales de la IPS existen diversas falencias que se busca mejorar y facilitar procesos produciendo un mayor control sobre ellos, a través de la valoración de los riesgos
8	Pazos, L. Propuesta de mejoramiento del proceso de facturación en el centro de salud E.S.E. Santacruz – Guachaves en el Departamento de Nariño, (2015)	Realizar una propuesta de mejoramiento en el área de facturación del centro de salud E.S.E. Santacruz – Guachaves	Propuesta de plan de mejoramiento para que el Centro de Salud E.SE. mejore el proceso de facturación, enfocado tanto al personal encargado como al personal médico	Encuestas de diagnóstico para buscar acciones correctivas. En relación al talento humano de la entidad, analizar el cumplimiento de sus logros, socialización al personal con acciones como capacitación enfocada a la salud ocupacional, teniendo en cuenta factores como el ambiente laboral, bienestar social y mejoramiento continuo de salud laboral.	Brindar una herramienta técnica para actualizar procesos y procedimientos administrativos que permitan una óptima utilización de recursos.

Ítem	Identificación	Objetivo general	Categorías/Variables	Instrumentos recolección información	Resultados
9	Pérez, E. Análisis de la generación de glosas en un hospital social del Estado, una aproximación al caso del hospital San José Ortega Tolima (2015)	Identificar las principales causas de la aparición de glosas en el hospital San José en el área administrativa con el fin de establecer el impacto que éstas tienen y cuáles podrían ser las soluciones a esta problemática	Proceso de verificación de glosas en las áreas tanto administrativa como asistencial.	Se utilizó como instrumentos de recolección de información la encuesta, y se procesó y analizó la información que surgió de ésta.	Implementación de un manual de funciones y un mapa de procesos para la sección de facturación, para poder establecer el grado de alcance y función de cada integrante del área, y asignación de responsabilidades y subprocesos.
10	Álvarez & Rodríguez Optimización del proceso de facturación de la fundación HOMI – Hospital de la Misericordia de Bogotá, D.C. (2011).	Optimizar el proceso de facturación de la Fundación HOMI, a través del diseño de una herramienta metodológica que permite minimizar el nivel de glosas, tiempo de atención al cliente y radicación de las cuentas ante los pagadores.	El diagnóstico se realizó sobre el área de facturación	Trabajo de campo a través de observación directa, encuestas, análisis de la información recolectada. Validación procedimiento planteado por medio de simulación de software especializado.	Identificación puntos críticos al proceso de facturación. Realización de ajustes a cada área dentro del proceso, estableciendo métodos claros para el desarrollo e implementación de las mejoras planteadas a cada procedimiento del área.

Fuente: Elaboración propia

2.2. MARCO TEÓRICO

Las entidades que están encargadas de prestar el servicio de salud, se encuentran actualmente frente al reto de prestar sus servicios con oportunidad, calidad y eficiencia a sus usuarios; de igual forma, tienen la enorme responsabilidad de administrar sus recursos financieros, ya que son éstos los que les posibilitan realizar un excelente funcionamiento.

2.2.1. La administración y el proceso administrativo

La administración es una labor que existe casi desde siempre, el ser humano ha tenido aspiraciones, anhelos, ideales, capacidades y maneras de llevarlas a cabo. Bajo este concepto, el ser humano debió unirse a otras personas para alcanzar sus propósitos que sólo no podía lograr, organizarse, coordinar esfuerzos y efectuar acciones cada vez más planificadas y ordenadas para respaldar el éxito. La administración se puede definir como la actividad dedicada a la organización de recursos para encausarlos a la ejecución productiva de unos propósitos específicos que permitan conseguir el mayor beneficio posible; este beneficio puede ser de tipo económico o social, con base en los propósitos que se esperan alcanzar.

La administración es el conjunto de métodos, habilidades y conocimientos que posibilitan adelantar los resultados que se esperan, establecer propósitos y poner en marcha actividades requeridas para lograrse a través de la coordinación de los recursos que se disponen (Gallo, 2011).

A partir de la administración dentro de una organización, nace el proceso administrativo, que según Chiavenato (2001) consiste en un conjunto de etapas que se llevan a cabo para implementar una actividad, y es a través de ellas que se realiza la administración, la cual se interrelaciona y constituye un proceso integral. Hay dos fases para la organización de una entidad, la una es la estructural, en la cual surgen una o más determinaciones, y se toma la mejor de ellas; y la otra fase es la operativa, donde se llevan a cabo todas las tareas requeridas para poder alcanzar lo instaurado durante un periodo denominado estructuración. (Ponce, 2017)

El proceso administrativo es esencial para desarrollar las labores en la entidad, ya que éste estriba en reconocer las labores de los administradores, e inmediatamente, inferir de dichas labores los principios fundamentales que vienen dados por la planeación, organización, dirección y control; donde el desarrollo de estos principios fundamentales como un todo, constituye el proceso

administrativo. Es también el ciclo del administrador, que busca lograr la eficiencia organizacional que está dirigida a solucionar los factibles problemas que surgen en la empresa. Se encarga de cumplir con las labores y compromisos, a través de métodos, medios y procedimientos, y cumplir también con la eficacia organizacional que se enfoca hacia los objetivos y los resultados (Chiavenato, 2006).

En el proceso administrativo se presentan unas funciones de tipo administrativo, las cuales poseen una interacción con un ciclo dinámico, abierto y flexible, puesto que está sujeto a transformaciones de tipo interno y también sujeto al entorno (Naranjo & Sánchez, D., 2015).

Las fases de este proceso administrativo, según Koontz & O'Donnel (1976), se divide en cinco fases que se señalan a continuación.

- **Planeación:** Constituye la primera labor que debe seguir el proceso, es de las más esenciales para las entidades, ya que a través de ella: Se instauran objetivos, fines, tácticas, planes y proyectos de acción que se deben lograr en cierto tiempo. Así mismo, esta fase, posee influencia en la toma de determinaciones, y compromete variables que se deben desarrollar en las entidades.

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2004), la fase de planeación, conlleva escoger misiones y objetivos, e implica tomar determinaciones en el futuro, con el fin de poder escoger el camino a seguir de la empresa, instaurando que la planeación y el control se encuentran vinculadas, puesto que como los autores manifiestan “todo intento de control sin planes carece de sentido”. Estos autores, señalan que existe un gran número de variables que la empresa debe generar en su desarrollo administrativo; como por ejemplo los planes, que los encasillan en propósitos o misiones, objetivos o metas, políticas, procedimientos y

presupuestos. Así mismo, demandan la utilización de la visión y la misión, la toma de determinaciones y la innovación administrativa, como aspectos esenciales dentro del proceso de planeación de una entidad.

Inicialmente, estos autores estiman que toda empresa posee una misión específica según a la actividad que se dedique, puesto que como ellos señalan “En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna” (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 124). Como segunda medida, estos autores manifiestan que los objetivos son esenciales, ya que son los propósitos finales que busca la empresa, y a los que espera llegar, conformando el final de todas las actividades instauradas. En tercer lugar definen como planteamiento, la utilización de un método de acción a seguir en cierto tiempo, manifestando Koontz & O’Donnell (1976, pág. 153) que “Los programas son complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos, que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción”

También certifican la trascendencia de establecer un presupuesto como componente de la planeación y el control, puesto que, al instaurarlo, se genera el plan de utilidades, que servirá de base para eventos futuros de la empresa. Estos presupuestos se pueden establecer en términos financieros, o para las unidades producidas, con base a las horas-actividades, o con base a las horas-máquina (Koontz & O’Donnell, 1976).

De la misma forma, Koontz & Weihrich (2004, pág. 190) señalan que la toma de determinaciones dentro del proceso de planeación, es fundamental, puesto que no puede haber un plan si no se ha tomado antes una determinación, “La toma de decisiones es la

selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”.

- Organización: La esquematización del lugar al contexto. Esta etapa busca instaurar una estructura general y concreta con relación a las funciones que tienen las personas dentro de la empresa, constituyendo cargos, puestos y compromisos. Esta etapa se define por perspectivas como la división organizacional, la departamentalización, la utilización de un organigrama, la definición de una línea de mando, la puesta en marcha de manuales de normas y reglamentos.

Organizar, según Koontz y O'Donnell (1976, pág. 308) es “un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo”.

Señalan también, que toda empresa debe contar con una organización formal, ya que conforma la estructura de funciones, donde se pueden constatar aspectos como una línea de mando, niveles jerárquicos, y la división de la empresa por áreas o departamentos. Donde el departamento se define como “un área, división o sucursal en particular, de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas” (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2004, pág. 244).

Así mismo, establecen que existe en las empresas la utilización del staff o la asesoría externa que toda empresa tendrá que utilizar en cualquier momento de su historia. El staff, es la colaboración externa o el vínculo de consultas que tiene la empresa con otras

entidades, el staff “se refiere a aquellos elementos de la organización que ayudan a la línea a trabajar con más eficiencia para el logro de los objetivos primarios de la empresa” (Koontz & O'Donnell, Principios de administración moderna, 1976, pág. 364).

- Dirección: Esta etapa va direccionada a las personas que se encuentran al frente de las empresas, que son los administradores o directivos, quienes son los que deben respaldar para que las personas que la integren puedan suplir sus requerimientos individuales, y además que cumplan también con los requerimientos que tiene la misma empresa. A través de este equilibrio entre los integrantes de la empresa, se alcanza una consistencia entre lo que se anhela, se puede y se efectúa dentro de las empresas, posibilitando una optimización de los recursos. De esta forma, las herramientas con las que cuenta la dirección se encausan a la utilización y perfeccionamiento del factor humano, la motivación, liderazgo y comunicación.

La Dirección radica en influenciar en los individuos, a fin de que éstos con base en sus puestos de trabajo y labores que desempeñen, puedan aportar a cumplir los objetivos no solo que tiene la empresa, si no de los grupos reducidos que se conforman en su interior (Koontz & Weihrich, 2004); lo cual posibilita que la parte humana sea esencial en esta función, ya que estima al personal no únicamente como el trabajador, sino también como el consumidor, que dentro del mercado éste es de importancia fundamental.

Estos autores sugieren que esta etapa está conformada por las variables: Factor humano, motivación, equidad, requerimientos de los trabajadores, liderazgo, grupos, comités, equipos y la comunicación. Por lo tanto, según Koontz y Weihrich (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 532) señalan que el liderazgo es “La influencia, esto es, el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el

cumplimiento de metas grupales”. De esta forma, el líder para un trabajador es aquella imagen o figura a seguir, y es la que representa respaldo, pericia y conocimiento.

De igual forma, la comunicación es fundamental para el excelente desempeño de las labores en la empresa, y se manifiesta en cada labor que surja del proceso administrativo, puesto que posibilita que haya un excelente manejo en las labores de cada persona; e igualmente, permite que surjan vínculos de compañerismo dentro de la empresa.

- Control: Esta etapa se encarga de inspeccionar y comprobar que las demás fases del proceso se hayan efectuado con éxito. Realizando ajustes, e impidiendo o modificando a tiempo cualquier anomalía que surja frente a los planes instaurados. Esta etapa es esencial, porque no solamente enlaza las funciones del administrador con la empresa, sino que le otorga firmeza a todo el proceso para poder alcanzar las metas fijadas.

Según Koontz & Weihrich (2004, pág. 640) el control se comprende como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. Según estos autores, las variables que sobresalen en esta etapa son, el establecimiento y la medición de normas de desempeño, la instauración de puntos críticos para controlar, y el presupuesto como práctica del control (Naranjo & Sánchez, D., 2015).

2.2.1.1. Matriz DOFA

Conforma una metodología de análisis que se puede utilizar para conocer y valorar las condiciones bajo las cuales está operando la empresa, con el fin de poner en marcha estrategias que sean benéficas para ésta. El efectuar el análisis DOFA permite un estudio de los factores de

éxito que posibilitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, este estudio abarca un análisis de factores internos y externos, a través de esta metodología se puede considerar el impacto de una estrategia, teniendo en cuenta la capacidad interna de la empresa (Fortalezas y debilidades). Después que se han identificado los factores, se ubican dentro de la matriz DOFA para estudiar el nivel de interacción que poseen entre ellas, y de esta manera proponer estrategias que reduzcan las amenazas, potencialicen las oportunidades, aprovechen las fortalezas y reduzcan sus debilidades (Saltos & Sanclemente, 2019).

Esta metodología, conforma un mecanismo que se puede usar dentro de cualquier situación que requiera esta clase de análisis, las variables estudiadas y lo que ellas implican, conforman la base para tomar determinaciones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Posibilita establecer un esquema de la situación actual que posee la entidad, y así alcanzar un diagnóstico preciso, con base en el cual, se pueden tomar determinaciones que vayan de acuerdo con los objetivos y políticas establecidos. Los elementos que conforman el análisis DOFA, son los que se señalan a continuación.(Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017)

- Debilidades: Corresponden a los factores que generan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos con los cuales no se cuenta, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de manera positiva, etc. Son aquellos obstáculos y restricciones que refrenan el desarrollo de la empresa, y que se requiere eliminar.
- Oportunidades: Corresponden a los factores que resultan positivos, convenientes y utilizables, se deben encontrar en el ámbito donde se desenvuelve la empresa, posibilitan alcanzar ventajas competitivas. Son las probabilidades que la entidad puede aprovechar para sí, o bien pueden ser probabilidades del exterior a las que puede acceder, y a través de ellas alcanzar beneficios.

- Fortalezas: Corresponden a las capacidades especiales que posee la empresa, y le posibilita ocupar una posición de privilegio frente a la competencia. Recursos que se controlan, habilidades con las que se cuentan, actividades que se desarrollan de forma positiva, etc., Los aspectos a nivel interno de la entidad (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.), que simbolizan sus puntos fuertes, y que se vinculan a ciertas características de liderazgo.
- Amenazas: Representa las situaciones que surgen del entorno y que pueden llegar a atacar hasta con la estancia de la empresa en el mercado. Situaciones externas a la empresa que, aunque son previsibles, si se presentan, complican la consecución de los objetivos de la misma.

Esta clase de análisis, conforma una práctica que las empresas utilizan para saber acerca de, los pros y contra que existen tanto a nivel interno como externo. El estudio de esta matriz se efectúa a través de dos contextos, el análisis de la parte interna de la entidad, conformada por la fortalezas y debilidades, y la parte externa compuesta por las amenazas y oportunidades. Este mecanismo, conforma el respaldo que tiene la empresa para acopiar, evaluar y determinar los factores que tienen injerencia tanto a nivel interno como externo, a fin de darle la respectiva solución (Saltos & Sanclemente, 2019)

2.2.2. Reingeniería de procesos

De otra parte, existe para el buen desempeño de una empresa en su entorno, una de las herramientas de gestión de gran trascendencia y aplicación práctica denominada Reingeniería de Procesos o Business Process Reengineering (BPR) por sus siglas en inglés, que busca brindar soluciones que posibiliten rebatir tanto los desafíos que implantan los clientes, las barreras que

implica la competencia y principalmente los riesgos que conlleva la transformación de la realidad empresarial.

La propuesta de la reingeniería de procesos, surge como un mecanismo nuevo, a través del cual se encausan las acciones, con las que las entidades pueden diseñar y avanzar en nuevas maneras de confrontar los enormes requerimientos de los clientes, las tensiones de mayor trascendencia que implanta la competencia, y las permanentes y veloces transformaciones de los entornos donde se desenvuelven.

La definición de la reingeniería de procesos por Hammer & Champy (2013, pág. 135) es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez, mejorando la productividad empresarial”.

Dentro de esta definición se señalan cuatro palabras básicas que son las que se señalan a continuación.

- Fundamental: Puesto que la reingeniería define inicialmente qué y cómo deben hacerse las cosas, deja de lado totalmente lo que es, y se basa principalmente en lo que debe ser.
- Radical: Tiene que ver con el hecho de rediseñar de manera radical, llegando hasta la base de las cosas, no efectuar transformaciones de manera somera, eliminar todas las estructuras con que se cuentan, y generar nuevas maneras de efectuar las labores.
- Proceso: Esta palabra hace alusión a un grupo de tareas que acopian uno o más insumos, y genera un producto de valor para el cliente. Las labores que desempeña cada persona son esenciales dentro de un proceso, pero, esas tareas no tienen trascendencia para el cliente, si todo el proceso en general no funciona.

- Espectacular: Esta palabra hace alusión a que la reingeniería no tiene que ver con efectuar mejoras secundarias, sino que dichas mejoras generen enormes pasos en rendimiento.

La reingeniería conforma el hecho de volver a crear y generar la reestructuración de las tareas y procesos de la empresa; lo que conlleva volver a estructurar de forma radical los sistemas de la empresa, con el fin de alcanzar incrementos fundamentales en un lapso de tiempo reducido, en cuanto a rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo que conlleva alcanzar ventajas competitivas (Procel, 2016)

En muchas ocasiones, en las empresas se culpa a los empleados cuando las cosas van mal, pero realmente la culpa es de la manera en cómo se trabaja, pero tampoco; es porque el proceso sea malo, sino que es malo aplicarlo a la actualidad de la empresa, ya que el proceso se diseñó para otras condiciones del mercado que se presentaban anteriormente. Por lo tanto, se debe efectuar la reingeniería porque como sostienen Hammer & Champy (pág. 426): “Las tres C’s: Clientes, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios”.

Puesto que las transformaciones que generan los clientes se dan a causa de que la oferta se incrementa y varía de manera más acelerada que la demanda. En cuanto a la competencia, las empresas nacionales se distribuían el mercado local, pero la presión generada por la competencia, es cada vez mayor; y con relación al cambio, surge una disminución en el ciclo de vida de los productos.

Son cinco los pasos fundamentales a seguir en la reingeniería por procesos, según Hammer & Champy (2013), los cuales se señalan a continuación.

- Diseño del mapa de procesos: En este paso se pueden certificar las labores que se realizan paso a paso, los papeles que se desempeñan, el vínculo que existe entre las diversas áreas de la empresa, los tiempos de ejecución y los responsables.

En el reconocimiento de los procesos, se pueden determinar a los procesos como estratégicos, y el compromiso de estos recae en la gerencia, se requiere que existan procesos de respaldo, que se requieren para vigilar, mejorar y ser la base de la cadena de negocio, terminando con los agregadores de valor, que se requieren para ejecutar el producto, son estimados como la razón de ser de la empresa.

- Elaborar un inventario de los procesos: Conforman la parte central del proceso de reingeniería, y en ellos se fundamenta la gestión de la entidad.
- Elaborar el modelamiento de los procesos: Es el conjunto de actividades, personas, roles y reglas, que en su unión posibilitan estructurar los procesos y servicios de la empresa al exterior de la misma (clientes, proveedores), al igual que al interior de ésta (otros departamentos). Este paso, posibilita esbozar y acreditar los procesos de la empresa, los cuales se pueden realizar junto con actividades de toma de información y estudio, que posibilitan detectar errores en los procesos, y su optimización progresiva, usando para ello íconos, nomenclatura o gráficos apropiados a los estándares, y también permite que se divulguen los procesos dentro de la empresa.
- Elaboración del diagrama de cada uno de los procesos, que además se reflejarán en el manual de procedimientos (Procel, 2016).

2.2.2.1. Características de la reingeniería de procesos

De acuerdo con Hammer y Champy (1994), existen características comunes que se señalan a continuación, y que se fundamentan en los progresos para la calidad y la reducción de tiempos y costos.

- Combinación de tareas: Se genera la unificación de varias tareas en un equipo, y a raíz de ello, se consigue reducir plazos al suprimirse las supervisiones, y a su vez, se desarrolla la parte de la calidad, al evitarse los errores. Los procesos abonan terreno a lo específico, en detrimento de las tareas individuales.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: Son los propios trabajadores quienes determinan y asumen responsabilidades con relación a su trabajo, esto hace que cada empleado se transforme en su propio jefe. Para que esto se pueda generar, se requiere de esfuerzo, apoyo, disciplina, confianza, flexibilidad y capacidad de adaptación. Surgiendo beneficios en cuanto a la minimización de los plazos y costes, al reducirse las estructuras tanto de manera vertical como horizontal dentro de la empresa.
- Cambio del orden secuencial, por el natural en los procesos: Después de que se incorpora la reingeniería de procesos en las empresas, la noción de procesos adquiere un protagonismo trascendental; las tareas se empiezan a desarrollar en el orden en que se beneficie a los procesos, dejando de lado el orden habitual que se traía. El objetivo que se busca con esta nueva forma de trabajar, es ahorrar tiempo y reducir los plazos.
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto: Buscando eliminar la estandarización y lograr mayor acomodación de dicho producto a los requerimientos y gustos del cliente. Lo cual genera que se pueda distinguir de los competidores.

- El trabajo se lleva a cabo en el sitio razonable: Está enfocado a que las cargas laborales para que se simplifiquen, ya que cuando se estudian los costos, se manifiestan recursos enormes dedicados a respaldar aquellas labores que pueden ser rediseñadas y que las áreas implicadas se responsabilicen mejor en su realización, con sus respectivas restricciones.
- Reducción de las comprobaciones y controles: Instaurar un plan de valoración y control que considere únicamente los controles que poseen sentido económico, y de esta forma se flexibiliza la estructura organizativa.
- Papel protagónico del responsable del proceso: “el gerente del caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es” (Hammer & Champy, Reingeniería, 1994, pág. 66). Es decir, en su figura recae la labor de ser el único medio de contacto, y esto permite un trato más eficiente.
- Operaciones híbridas: Este tipo de operaciones en la reingeniería de procesos poseen una naturaleza dual, ya que pueden ser centralizadas y descentralizadas al tiempo. Las diferentes unidades pueden trabajar con un máximo grado de autonomía sin dejar de lado las ventajas que aporta la armonización entre las mismas (Garcés & Moreira, 2016).

2.2.3. Direccionamiento estratégico

De igual manera, para buscar respaldar el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales, existe el direccionamiento estratégico que determina orientaciones claras a corto y largo plazo: que dispone especificidades de la empresa, determina particularidades de la misma, y reconoce a las partes interesadas que pueden estar afectadas por su labor “stakeholders” tanto internos (empleados, gerentes, propietarios), como externos (proveedores, clientes, acreedores, gobierno, sociedad). El direccionamiento estratégico, según Matiz & Quintero (2017) es “el

proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo”.

Este tema, adquiere mayor importancia, a causa de los requerimientos que existen dentro del entorno económico, ya que se vislumbran las necesidades de las empresas de instaurar el enfoque de la organización y la generación de tácticas empresariales que le posibiliten mejorar su trabajo, permitiendo que su participación en el mercado se sostenga; e igualmente, se desarrolle cada vez más, así como, acoplarse fácilmente a las transformaciones que surgen dentro de su ámbito.

El direccionamiento estratégico está conformado por los principios corporativos denominados misión y visión. Estos principios conforman el grupo de valores, creencias, normas, que reglamentan la cotidianidad de una empresa, y que las induce a realizar y ejecutar los proyectos preestablecidos. Estos principios conforman la norma de vida corporativa y son la base de la cultura de la organización que permite su enriquecimiento para respaldar los resultados; de igual forma, su objetivo es que quienes integran las empresas puedan generar su propio desarrollo que redunde en generar valor a todos (Hernández, Cardona, & Río, 2017).

De igual forma, el direccionamiento estratégico se relaciona con todos los procesos que ejecuta la gerencia, para encausar una empresa, colocando en la práctica todo lo proyectado, e instaurando acciones para el cumplimiento de los objetivos. Involucra la misión, misión y valores que deben cumplir las empresas para enfocar mejor sus acciones empresariales, enfrentar cualquier tipo de situaciones súbitas que se puedan presentar, y principalmente, saber qué camino se debe tomar.

2.2.4. Total Quality Management

Actualmente, las denominadas herramientas de gestión en las empresas, no termina con la reingeniería de procesos, junto a ésta, sobresale la llamada Gestión de la Calidad Total, en sus siglas anglosajonas Total Quality Management (TQM), que se ocupa por la consecución de la calidad. Donde la calidad, únicamente se puede transformar en una de las bases de la ventaja competitiva para aquellas entidades que instauran sus planes de gestión de calidad fundamentándose en la mejora continua; ésta debe tener injerencia tanto en los procesos productivos como en los productos o servicios que se brinda, y primordialmente, a la cultura organizativa que haya en cada caso.

El concepto de calidad total según Deming (1989) está direccionado a “hacer que los sistemas de organización produzcan siempre el producto o servicio con arreglo a lograr la calidad total”, lo que significa que por producto o servicio, se puede comprender que no es únicamente el brindado por la empresa a sus clientes, sino que también hace alusión a la calidad con el que el mismo método de organización debe operar.

Los clientes internos de la entidad, conforman el recurso humano que, entre ellos mismos, se atienden diariamente durante las distintas fases del proceso administrativo; la calidad, conforma el nuevo método competitivo. La gestión de calidad de Deming, conforma un método de mecanismos para producir a nivel económico, productos y servicios que sufraguen los requerimientos del cliente.

La puesta en marcha de este sistema en la entidad, necesita que exista el apoyo por parte de todo el personal de la entidad, desde la gerencia hasta la parte operativa, donde se involucren todas las áreas. Según Deming (1989), la administración de la calidad total necesita de un proceso

permanente, que se denomina mejoramiento continuo, donde señala que “la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

Este proceso de mejoramiento continuo explica con exactitud la naturaleza de la calidad y proyecta lo que las entidades requieren realizar para poder ser competitivas en el tiempo. La trascendencia que tiene este proceso se fundamenta, en que, con su uso, se puede respaldar la mejora de las debilidades y consolidar las fortalezas de la entidad. Por medio del mejoramiento continuo se alcanza mejorar la productividad y competitividad en el mercado donde se desenvuelve la empresa; además que las entidades deben estudiar los procesos usados, de forma que, si se presenta cualquier falla, se pueda mejorar o corregir. Utilizando esta práctica, la empresa puede crecer en el mercado y llegar a ser los líderes del mismo (Urcia, 2017).

La Gestión de la Calidad Total (TQM) por sus siglas en inglés, conforma una práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa, usando todos los recursos con que se cuentan y a un costo más reducido. Este proceso de mejoramiento se enfoca a sufragar todos los requerimientos del consumidor, estimándose al recurso humano el más esencial de la entidad. La noción filosófica de la calidad se incorpora a lo que ya había (inspección, control de calidad y aseguramiento de la calidad) la intervención que deben tener tanto el proveedor y el consumidor como socios estratégicos de la empresa, ya que lo se busca es sufragar totalmente las demandas, tanto del consumidor interno como del externo.

La disposición con que cuente la parte directiva en cuanto a la calidad total, se fundamenta en diversos mecanismos gerenciales como, por ejemplo: Justo a tiempo, análisis de costos de calidad, sistemas de información, técnicas para diseño de experimentos, técnicas para estudio de fallas, técnicas para motivación del personal, técnicas y procesos de control estadístico, análisis para definir las preferencias del consumidor.

Las técnicas mencionadas anteriormente, se llevan a cabo en países desarrollados, que poseen habitualmente, entidades con mayor desarrollo tecnológico y se mueven en mercados de mayor exigencia, ya que los valores culturales que manejan estos países, difieren de los valores de los países de América Latina; esto hace que se deba llevar a cabo una metodología que posea como meta la incorporación de una práctica sistemática e integral que se lleve a cabo según los requerimientos de las empresas de Latinoamérica, que se acople a sus valores culturales, y que encamine a las empresas al éxito del que disfrutaban las demás a nivel mundial, en un universo empresarial sin fronteras (Urcia, 2017).

La gestión de calidad total, define la aproximación administrativa a un triunfo a un largo plazo por medio de la satisfacción del consumidor. Este proceso se condensa como un sistema de gestión organizacional que va dirigido a los consumidores implicando a los empleados en la mejora continua. TQM utiliza tácticas, información y comunicación eficiente, para conformar una disciplina de calidad que integra la cultura y actividades de la empresa. Los principios que maneja la TQM, según ASQ (2018) son los que se señalan a continuación.

- Enfoque en el consumidor: Los que definen el nivel de calidad son los consumidores, sin tener en cuenta lo que realiza la empresa para promover el mejoramiento de la calidad, como el otorgarles capacitación a sus empleados, incorporar la calidad al diseño de los procesos, renovar la tecnología, o conseguir nuevos mecanismos de medición, el consumidor es quien define si los esfuerzos fueron los mejores.
- Involucrar totalmente a los empleados: La responsabilidad o compromiso que tienen los empleados se puede alcanzar únicamente, cuando los empleados han dejado atrás sus miedos, cuando ha surgido el empoderamiento, y los directivos han aprovisionado a los empleados de un entorno adecuado. El método de trabajo de alto rendimiento, incorpora

los mecanismos de mejoramiento continuo con las operaciones fundamentales del negocio.

Una manera de generar empoderamiento, lo conforman los equipos de trabajo autogestionados.

- Centrado en los procesos: Dentro de los aspectos esenciales de la TQM es que está direccionado al pensamiento de procesos. Un proceso conforma una sucesión de fases que adquieren los insumos de los proveedores (bien sea a nivel interno o externo), y los modifica en productos que son entregados a los clientes (internos o externos). Se determinan los pasos requeridos para llevar a cabo el proceso y los preceptos de rendimiento se controlan permanentemente para detectar modificaciones inesperadas.
- Sistema Integrado: Una empresa puede estar integrada por distintas áreas, casi siempre organizadas por departamentos estructurados verticalmente, los procesos horizontales son los que vinculan estas funciones y conforman el centro de la TQM. Dentro de ellas se encuentran las que se mencionan a continuación.
 - Los micro-procesos se incorporan a procesos de mayor amplitud, y todos los procesos se adicionan a los procesos comerciales requeridos para determinar y poner en marcha la estrategia. Todos estos procesos deben tener en cuenta la misión, visión y principios que rigen la entidad, al igual que las políticas de calidad, los objetivos y procesos críticos de la empresa. La productividad de la empresa debe ser vigilada y comunicada permanentemente.

Un método empresarial integrado se puede conformar teniendo en cuenta los criterios de las Normas ISO 9000. Cada empresa posee su propia cultura laboral, y no se puede lograr la total excelencia en sus productos y servicios, si no se ha impulsado una cultura interna de buena calidad. De acuerdo con lo anterior, un método integrado entrelaza los

- componentes de mejora de la entidad para buscar desarrollar permanentemente las perspectivas de los clientes, empleados y demás partes involucradas.
- Acercamiento estratégico y sistemático: Dentro de los aspectos de mayor trascendencia de la gestión de la calidad, tiene que ver con el enfoque estratégico y sistemático para alcanzar la visión, misión y objetivos de la empresa; este proceso se denomina planificación o gestión estratégica, que abarca la formulación de un plan estratégico que lo conforma la calidad como su elemento fundamental.
 - Mejoramiento continuo: Dentro del estímulo fundamental de TQM, tiene que ver con la mejora continua del proceso, la cual potencia a la empresa a ser metódica e ingeniosa, con el fin de hallar las maneras de transformarse en más competitivos y efectivos para poder cumplir a cabalidad con las perspectivas de quienes estén interesados.
 - Toma de decisiones fundamentadas en hechos: Con el fin de determinar si la empresa está teniendo un buen funcionamiento, se requieren datos acerca de medidas de rendimiento. Para utilizar este tipo de proceso, se necesita que la entidad compendie y estudie permanentemente datos, con el fin de mejorar la concreción en la toma de determinaciones, lograr la unificación y posibilitar la predicción, con fundamento en el historial que se posea.
 - Comunicaciones: Cuando surgen transformaciones en la empresa, al igual que al tiempo en que se efectúan las labores diarias en ella, las comunicaciones efectivas poseen un rol trascendental, con el fin de mantener la moral e incentivar a los empleados en todos los niveles. Las comunicaciones conllevan tácticas, métodos y puntualidad.

2.3. MARCO LEGAL

Las normas que tienen injerencia en el desarrollo de esta investigación, son aquellas que están enfocadas a la prestación de servicios de salud con calidad, así como las concernientes al manejo de la facturación en las entidades prestadoras de servicios de salud. Dentro de las normas relacionadas a la prestación con calidad de los servicios de salud se encuentran las que se señalan a continuación.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) a través de la Ley 100 (1993), instauro la prestación de los servicios de salud con calidad bajo los artículos 186 y 227, e igualmente, establece la creación de un Sistema de Garantía de Calidad y de Acreditación en Salud, para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en lo concerniente a accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

Por medio de la Ley 1122 (2007), bajo la cual se efectúan adecuaciones al SGSSS en lo que lo referente a la dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública. De igual forma, se trata bajo esta norma lo referente a las funciones de, inspección, vigilancia, control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud. La preponderancia que tiene esta norma es que a través de ella se genere un desarrollo en la prestación de los servicios a los usuarios.

Bajo el Decreto 1011 (2006) se reglamenta el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Y en la Resolución 1043 (2006) se instauran nuevos compromisos que deben acatar los actores del SGSSS incluidos los prestadores de servicios de salud.

Así mismo, se encuentra la Ley 872 (2003), por medio de la cual surge el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. En esta ley se observan las particularidades del sistema y las exigencias para su puesta en marcha.

A fin de normalizar la Ley 872 (2003) se genera el Decreto 4110 (2004) para reglamentar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Bajo esta norma se define el conjunto y las formalidades mínimas para instaurar, documentar, poner en marcha y sostener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados.

De igual forma, existen las normas relacionadas al manejo de la facturación en las entidades prestadoras del servicio de salud, dentro de las cuales se encuentran las que se señalan a continuación.

La resolución 3047 (2008) “por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores servicios de salud y ERP, definidos en el decreto 4747 de 2007”

De igual forma, se encuentra la Ley 1438 (2011) “Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”

Decreto número 4747 (2007) “Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables de pago, de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones”, bajo este decreto se determinó el procedimiento a realizar para poder gestionar las glosas, respuestas a las devoluciones, esta reglamentación se fundamenta en tres aspectos que se señalan a continuación.

– Soportes de la facturación por tipo de servicio prestado

- Causales de glosas y devoluciones
- Tiempo en el trámite de glosas.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de poder contar con mayor familiaridad dentro de esta investigación, se expondrán determinados términos que facilitarán la apropiación y comprensión del tema de información.

Devolución: Es una no conformidad que afecta en forma total la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por el prestador durante la revisión preliminar y que impide dar por presentada la factura. Las causales de devolución son taxativas y se refieren a faltas de competencia, autorización, epicrisis, cumplimiento de requisitos legales en la factura o documento equivalente, servicio electivo no autorizado y servicio cancelado con anterioridad (Ministerio de Protección Social, 2020).

Entidades responsables del pago de servicios de salud: Se consideran como tales las direcciones departamentales, distritales y municipales de salud, las entidades promotoras de salud de los regímenes contributivo y subsidiado, las entidades adaptadas y las administradoras de riesgos profesionales (Presidencia de la República, 2007).

Epicrisis: resumen de la atención prestada a un paciente, el cual es elaborada por el médico

Expertos: Auditores Médicos y Técnicos de cuentas que laboran en el área de cuentas médicas, quienes tienen conocimiento y experiencia en el manejo de glosas y devoluciones.

Facturación: De acuerdo con Leuro y Oviedo (2016), la facturación es el registro, valoración y liquidación de los procedimientos, actividades y consumos prestados a un paciente hospitalario o ambulatorio, para efectos de cobro

FOSYGA: Fondo de Solidaridad y Garantía, que se reglamenta bajo el Decreto 1283 (1996)

Glosa: Es una no conformidad que afecta en forma parcial o total el valor de la factura por prestación de servicios en salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión integral, que requiere ser resuelta por parte del prestador de servicios en salud (Ministerio de Protección Social, 2020)

Manual único de glosas, devoluciones y respuestas: El artículo 22 del Decreto 4747 (2007) señala que “el Ministerio de la Protección Social expedirá el Manual Único de Glosas, devoluciones y respuestas, en el que se establecerán la denominación, codificación de las causas de glosa y de devolución de facturas, el cual es de obligatoria adopción por todas las entidades del Sistema General de Seguridad Social en Salud”.

Prestadores de servicios de salud: Conforme al artículo 2.5.1.1.3 numeral 4 del Decreto 780 (2016) se consideran instituciones prestadoras de servicios de salud a los grupos de práctica profesional que cuentan con infraestructura física para prestar servicios de salud y que se encuentran habilitados. Incluyen los profesionales independientes de salud y los servicios de transporte especial de pacientes que se encuentren habilitados.

Soportes de las facturas de prestación de servicios: Conforme al artículo 21 del Decreto 4747 (2007) los prestadores de servicios de salud deberán presentar a las entidades responsables de pago, las facturas con los soportes que, de acuerdo con el mecanismo de pago, establezca el Ministerio

de la Protección Social. La entidad responsable del pago no podrá exigir soportes adicionales a los definidos para el efecto por el Ministerio de la Protección Social.

III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, es de tipo descriptivo, que de acuerdo con Van Dalen & Meyer (2006), el propósito que busca esta clase de investigación es poder llegar a conocer las situaciones, hábitos y actitudes destacadas por medio de la especificación precisa de las actividades, procesos y personas. Con ella se recogen datos sobre la base de una teoría, se compendia la información, para posteriormente analizar los resultados. De igual forma, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que una investigación de tipo descriptivo, detalla situaciones, entornos y sucesos, las características y perfiles de procesos, en este caso, para ser sometido a un análisis, es decir, solamente busca acopiar información de manera autónoma o en conjunto acerca de las nociones o variables a las que está haciendo alusión con el análisis. A fin de dar aplicabilidad al tipo de metodología escogido, las etapas que se tendrán en cuenta en el desarrollo metodológico son las que se señalan a continuación.

- Definir las principales actividades que retrasan el proceso de facturación del sector en donde se encuentra la empresa.
- Recolectar datos, desde fuentes secundarias.
- Se clasifica la información encontrada en pro del desarrollo de la investigación.

De esta forma, para efectuar el desarrollo investigativo, se fundamenta en los procesos que se detallan a continuación para expresar los datos obtenidos en términos cualitativos, los cuales sirven para determinar los ítems fundamentales que deben ser valorados (Van Dalen & Meyer, 2006). Para la consecución de la información cualitativa que se espera recolectar, se realizará el proceso que se menciona a continuación, puesto que esta investigación se fundamenta en el diagnóstico específico del sector servicios.

- Como proceso inicial, se efectúa la revisión del material sujeto a análisis
- Se interpretará los datos para luego describir los diferentes contextos que enmarcan el desarrollo del proyecto.
- Posteriormente, y con base en la interpretación de los datos efectuados anteriormente se describirán los patrones, para de esta forma relacionar los hallazgos relevantes con el fin de construir argumentos que contribuyan a la solución del problema planteado en el proyecto.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), la investigación con enfoque cualitativo se presenta cuando la recolección de datos no se encuentran estandarizados en su totalidad. La recolección de la información se consigue a través de las expectativas, enfoques y criterios de quienes conforman el análisis. En el enfoque cualitativo la recolección de información y el análisis son etapas que se realizan habitualmente de forma simultánea.

De acuerdo con lo anterior, la revisión al material que se va a analizar y para poder efectuar la consecución de la información requerida, se basó en la experiencia laboral de la autora de la investigación. De igual forma, se realizó una observación directa a fin de analizar el funcionamiento actual del departamento encargado de la facturación.

3.1. Tipo de información

Fuentes primarias: Las fuentes primarias que se utilizarán para la investigación serán directas, ya que como lo establece Hernández, Fernández & Baptista (2014, pág. 61) “Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes”

3.2. Técnicas de recolección de los datos

Está enfocada a suministrar la comprensión de las experiencias de las personas, el mismo investigador, es el encargado de recolectar los datos, la recolección inicia con la observación y descripciones de los participantes, y las maneras de registrar los datos se les da forma a medida que avanza la investigación. El investigador también es un participante (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 12)

3.3. Población

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) No se busca universalizar los resultados que se obtienen, para esta investigación la población conforma la muestra de facturas que presentan glosas con el fin de analizar las situaciones donde se presentan las fallas desde el momento de su emisión.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Describir el proceso actual de cuentas medicas de la Fundación cardiovascular de Colombia (FCV).

Uno de los objetivos de la entidad, básicamente del área de facturación, es ser el medio esencial para garantizar eficientemente y con calidad la prestación de los servicios de salud, para los usuarios que vienen remitidos de AZV; así como, el manejo de los sistemas de información que faciliten la valoración de los resultados y su impacto. Este eslabón produce los datos del paso del paciente por los servicios de la entidad a través de la colocación de datos confiables que posibiliten dirigir el funcionamiento total de la cadena. En esta parte se realizará una descripción del área de facturación y las actividades ejecutadas por la persona encargada.

La persona que desempeña el cargo de analista de cuentas médicas, tiene encomendada la tarea de manejar dichas cuentas, y se encuentra vinculada con la Fundación Cardiovascular de Colombia bajo la dependencia del departamento de auditoria médica.

Dentro de las funciones que debe desempeñar la persona encargada, se encuentran las que se señalan a continuación.

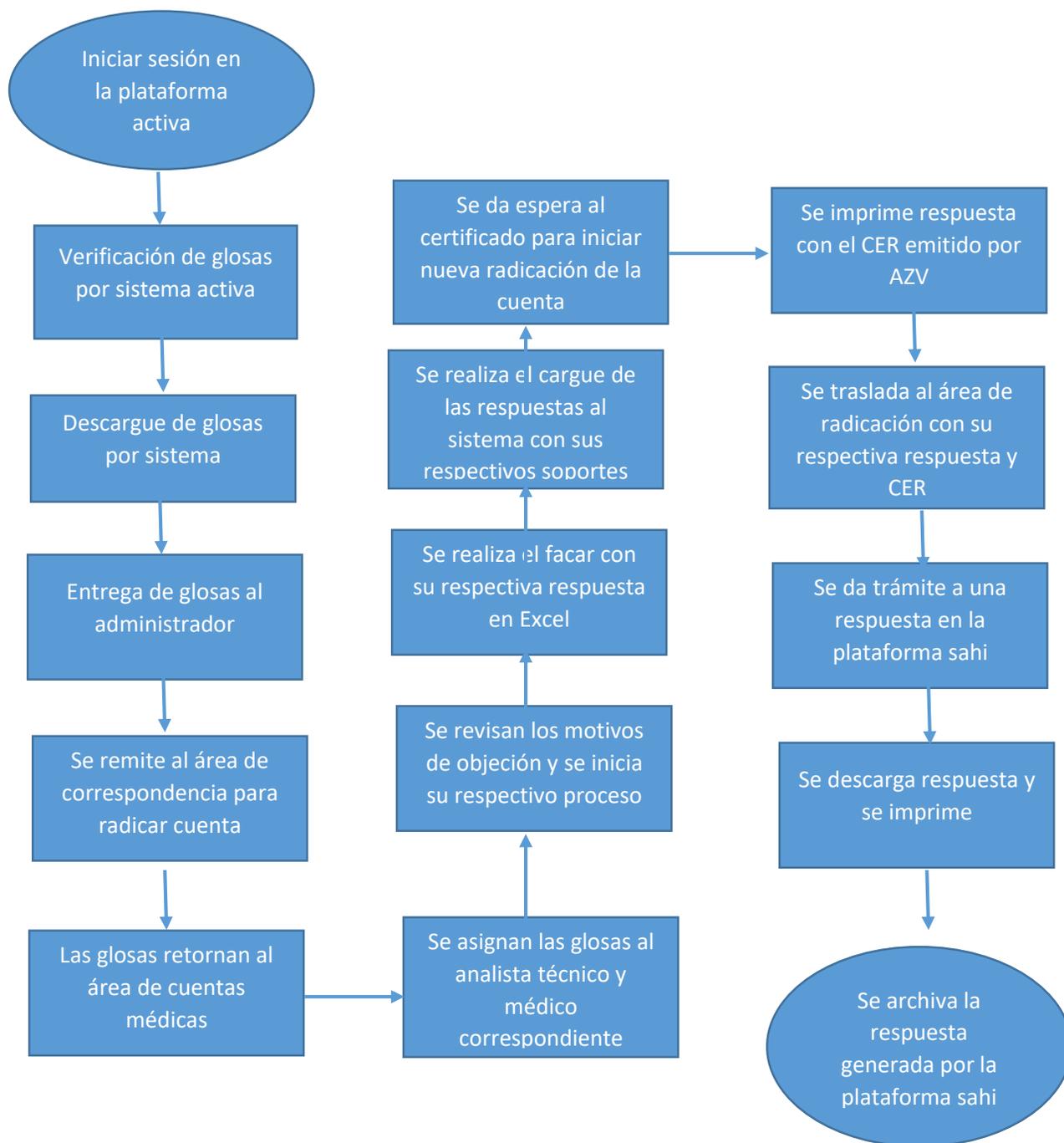
- Verificación por plataforma de las cuentas que presenten objeciones de acuerdo a validación efectuada por Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV).
- Se procede a descargar las objeciones realizadas por la entidad y se remiten al administrador del sistema para que el realice el trámite correspondiente con el área de correspondencia para su respectiva radicación.

- Estas objeciones retornan al área de cuentas médicas y son asignadas al analista responsable del manejo de la facturación de la entidad, quien debe encargarse de realizar el Facart (transcripción de la información descargada de la plataforma, que hace referencia a las objeciones y respuestas en Excel).
- Se verifican los ítems producto de estas objeciones y dependiendo del motivo, se direcciona al área encargada de la respectiva legalización.

Dependiendo del tipo de objeción, se procede como se señala a continuación.

- El analista asignado para el manejo de las cuentas internacionales, es quien se encarga de publicar la respectiva respuesta a la plataforma de AZV con sus debidos soportes, dado el caso que la objeción presentada sea por este motivo.
- Se pueden presentar objeciones por tema tarifario, frente a las que se procede a revisar el manual pactado entre las partes y las inclusiones que se tengan actualizadas en su momento; de encontrarse diferencias, se dirigen al área internacional con el fin de que sean aclaradas las tarifas objeto de esta glosa; de ser aceptada la objeción por tarifa se realiza la respectiva nota crédito y se publica en la plataforma AZV.
- En el evento de no ser aceptada la glosa por la entidad AZV, se realiza una segunda verificación con el fin de subsanar la objeción.
- Se debe resaltar que las objeciones y su respectiva respuesta, también son ingresadas a la plataforma SAHI perteneciente a la entidad Fundación Cardiovascular de Colombia.
- Después de realizados los procesos mencionados se debe estar atentos a que la entidad Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV) remita el CERT (radicado) donde se evidencia que la objeción ya fue subsanada y puede entrar a tramites de pago.

- Como último proceso se descarga de la plataforma SAHI con su respectiva respuesta, se le anexa el CERT emitido por AZV y se traslada al área de radicación.



4.2. Identificar las objeciones más frecuentes generadas en la facturación de los servicios prestados de pacientes internacionales en el área de cuentas medicas de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)

Inicialmente, se utiliza la observación como método de análisis, se agrupa por criterios los hallazgos encontrados. Esta observación se fundamenta en los factores de análisis de las labores que se realizan en dicha área, identificando que existe poco conocimiento del proceso y sus actividades. Los hallazgos de los factores que más influyen al interior del área son los que se mencionan en las Tabla 1 a 4, a continuación.

Tabla 1

Hallazgos de las Generalidades

Generalidades	
1	El proceso de facturación es empírico
2	La facturación es descentralizada
3	Las responsabilidades establecidas no son cumplidas a cabalidad por falta de conocimiento del convenio
5	El analista de cuentas médicas posee todo el manejo de la facturación

Nota. Elaboración propia

Tabla 2

Hallazgos en el Talento Humano

Talento Humano	
1	El personal del proceso cuenta con experiencia en el área de facturación.
2	El personal de todo el proceso de facturación es insuficiente para alcanzar resultados óptimos
3	El personal médico no realiza un adecuado diligenciamiento de las historias clínicas, existe faltas de soportes y claridad en evoluciones médicas del paciente, que son claves para generar el proceso de facturación.
4	El coordinador de facturación es totalmente competitivo para el cargo
5	En el área de cuentas médicas se le da mayor trascendencia al proceso de radicación sobre el de glosas, por desconocimiento del convenio
6	Se evidencia agotamiento laboral por jornadas laborales extensas

Nota. Elaboración propia

Tabla 3*Herramientas e Insumos*

Herramientas e insumos	
1	En el área se utiliza el software SAHI integral y actualizado
2	Los equipos de cómputo no poseen mantenimiento preventivo programado lo que enlentece el sistema y el proceso
3	Se evidencia que las impresoras en el área externa de consulta son obsoletas, lo que genera que las facturas no son claramente legibles para el cobro ante las entidades, y esto conforma igualmente causal de glosa. Así mismo, los tiempos de impresión generan retraso en el proceso.
4	Buscar parametrizar los códigos en el sistema
5	Mantenimiento a las sillas ergonómicas del personal encargado del área de facturación

Nota. Elaboración propia

Tabla 4*Evidencias del Proceso*

Herramientas e insumos	
1	No se efectúan auditorías internas de cuentas médicas antes del cierre de la factura.
2	La entrega de facturas por consultas al área de cuentas médicas está fuera de los tiempos establecidos
3	El proceso de contestación de glosas está fuera del tiempo establecido por falta de recurso humano
4	La validación de los RIPS se genera de manera oportuna

Nota. Elaboración propia

Con base en la información recolectada se estructura la herramienta DOFA la cual es el cimiento de las oportunidades para mejorar el proceso de facturación.

Las variables que se tienen en cuenta para realizar la matriz son básicamente dos, cuando se presenta la situación de que no exista ninguna objeción a la facturación, o cuando la facturación viene con una diferencia tarifaria.

- Facturación sin objeciones: En esta variable se encuentran incluidas todas las facturas que cumplen con los requisitos y de acuerdo al convenio pactado entre las partes.

- Facturación sin soportes: Esta objeción se presenta cuando el prestador del servicio de salud realiza el trámite respectivo para su presentación y pago, pero no adjuntan los soportes requeridos para acreditar su pago.
- Diferencia tarifaria: Este tipo de glosa se genera cuando se evidencia diferencia en tarifas entre lo cobrado por la Fundación Cardiovascular de Colombia y lo pactado con Algemene Ziektekosten Verzekering de Aruba (AZV).
- Objeción por facturación: En este rubro se incluyen las facturas que presentan glosa por inconsistencias presentadas entre lo utilizado versus facturado.

Con la aplicabilidad de la matriz DOFA, se pudo evidenciar que los requerimientos que tiene el área de facturación, se deben en gran medida por la falta de capacitación de las personas que están involucradas con el manejo de dicha facturación. De igual forma, es fundamental efectuar una verificación habitual al proceso de facturación, ya que de allí pueden surgir aspectos ventajosos para mejorar la calidad del procedimiento. En concordancia con lo anterior, la tecnología que se posee en el área debe ser mejorada, puesto que es un punto esencial para manejar el servicio con mejor calidad

Tabla 5

Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Debilidades	Oportunidades
Irregularidades en la Administración de los Recursos Financiero	Mayor liquidez en su flujo de caja y ofrecimiento de mejores servicios posicionándose en el mercado
Riesgos administrativos ocasionados por liquidación errada	vinculación de personal idóneo para la ejecución de las labores

Matriz DOFA	
Escasa información a nivel institucional	
Errores administrativos por falta de información en la facturación	Estrategia de mejora en los procesos de facturación
Errores administrativos en la facturación que afectan el oportuno pago	De acuerdo a lo pactado en el convenio entre las Entidades, actualizar ficha tarifaria
Falta de seguimiento a los convenios	Verificación de tarifas competitivas en el mercado
Información deficiente a nivel institucional	Fortalecimiento del sistema de información en la institución
Errores administrativos en la facturación que afectan el oportuno pago	Capacitación a personal administrativo y corrección de objeciones
Reprocesos en facturación	
Incongruencia entre los hallazgos de la historia clínica y tratamientos ordenados	Fortalecimiento del sistema de información en la institución
Mayor número de glosas	Capacitación a personal administrativo y corrección de objeciones
Fortalezas	Amenazas
Mayor liquidez financiera	Mayor competitividad en el mercado con competidores más agresivos en sus tarifas
Inversiones en infraestructura permitiendo mejorar la cobertura para la prestación del servicio	Las Entidades Gubernamentales realizarán mayor seguimiento por el incremento en los recursos
Personal idóneo con conocimiento en la normatividad vigente para la gestión de glosas y aplicación de los procedimientos y seguridad informática en el manejo y análisis de la información suministrada por los clientes	Modelo de gestión de glosas adoptado por la competencia
Servicios ofertados ajustados a los precios del mercado	Cierre de fronteras entre Colombia y Aruba por problemas diplomáticos
Actualización de tarifas de acuerdo a lo convenido entre las Entidades	Aumento de las glosas por desconocimiento de la cobertura de los convenios

Nota. Elaboración propia

Al realizar la observación a la calidad, se pudo evidenciar que hay ausentismo de éste, generando demora en la respuesta con oportunidad y eficiencia en el manejo de la facturación causada por la delimitación en los procesos. Uno de los aspectos de mayor trascendencia es la reducción en los tiempos de realización de las tareas para conseguir que este proceso sea más eficaz y de esta manera enriquecer las responsabilidades para mejorar el proceso de facturación con mayor precisión para esto se realizó una matriz de priorización.

Para obtener el puntaje total de la prioridad, se multiplicó la calificación asignada (c) por el peso que se le dio a cada uno de los conceptos de glosa (p) donde se obtuvo un resultado para cada criterio donde se le denominó (t), el puntaje total se ve representado en la sumatoria de todos los resultados de los criterios (T) promediados.

Tabla 6

Matriz de Priorización

Conceptos de glosa	Criterio	P	Impacto económico		Necesidad de intervención futura		Impacto en desarrollo organizacional		Viabilidad de solución		Σ totales (T)
			c	t	c	t	c	t	c	t	
Facturación		0,25	3	0,75	5	1,25	4	1	3	0,75	3,75
Tarifa		0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2	4	1,2	5,1
Soportes		0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2,1
Autorización		0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1,1
Cobertura		0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	0,64
Devoluciones		0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	0,56
Pertinencia		0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	0,5
Suma		1		3.15		3.75		3.55		3.3	13.75

Nota. Elaboración propia

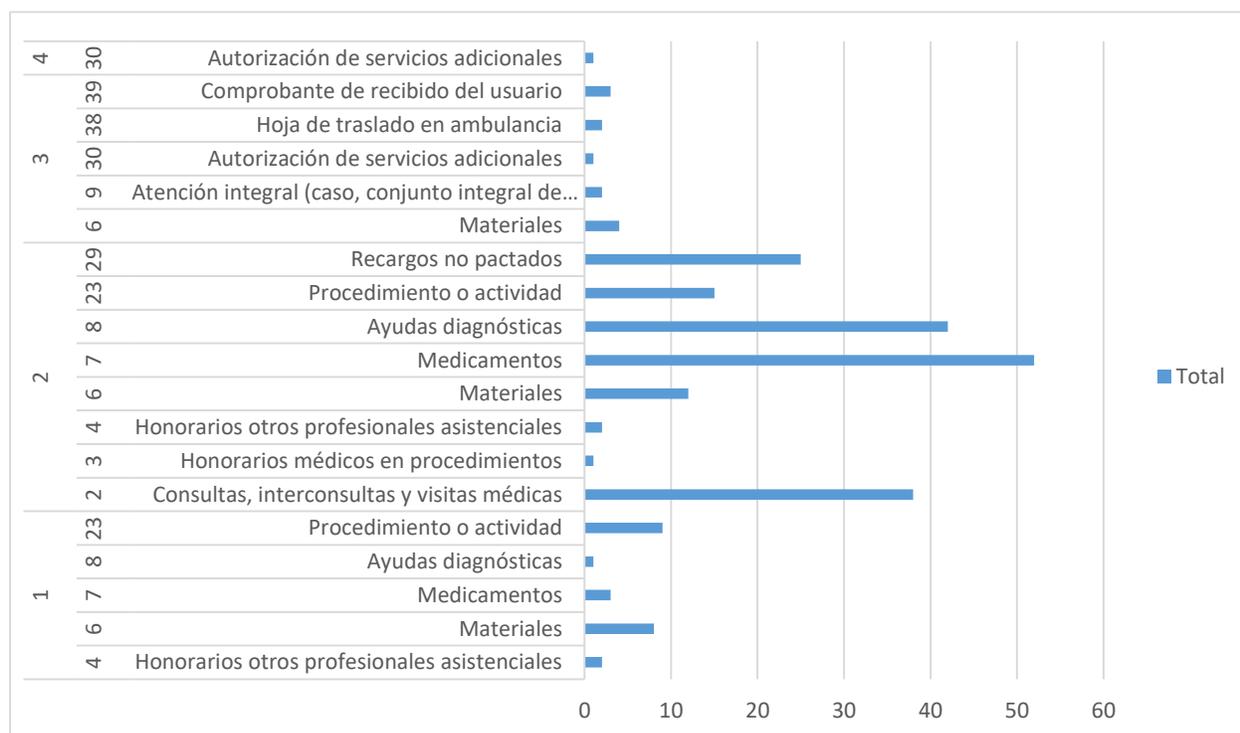
Posterior a esta evaluación se decidió tomar los datos de las objeciones más presentadas en los últimos 3 periodos arrojando que los 3 conceptos de glosa con puntaje más altos son los que más se generaron por parte de la compañía AZV siendo en primer lugar tarifas, en el segundo lugar la facturación y en tercer lugar soportes.

En los siguientes gráficos podemos observar cuales fueron las objeciones más generadas en los últimos tres periodos teniendo en cuenta que en el año de 2019 no hubo glosas generadas para la FCV según los datos suministrados por la plataforma ACTIVA y con la ayuda de estos datos proponer los ajustes necesarios para mejorar el proceso de la facturación de las cuentas medicas por parte de la FCV.

En la figura dos se puede ver y analizar que en el año 2017 el mayor concepto de glosa que se presentó fue en el rubro de tarifas siendo este el principal problema en el área de facturación especialmente en los sub-rubros de medicamentos, ayudas diagnósticas y recargos no pactados y pueden ser generados por el desconocimiento en las tarifas pactadas para ese año o la falta del contrato al personal de facturación.

Figura 2

Motivos de Glosa año 2017

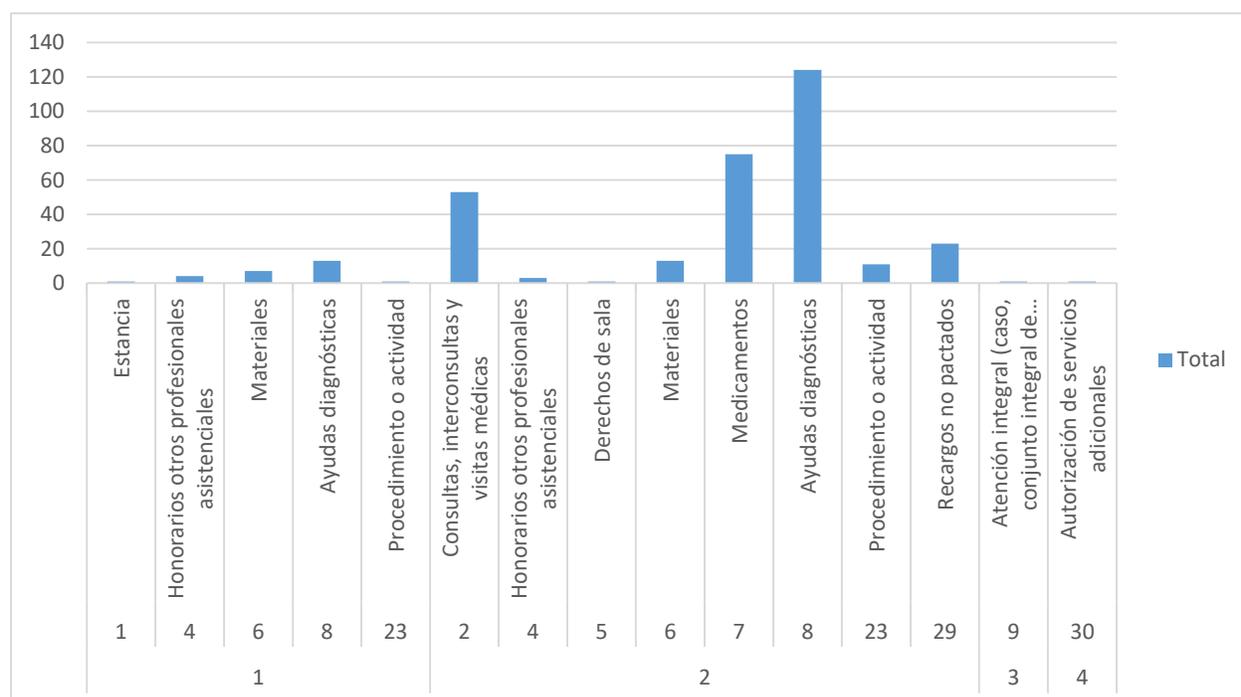


Nota. Elaboración propia

Para el año 2018 aumentó significativamente las glosas especialmente en el rubro de tarifas, y se resalta un aumento muy importante en el sub-rubro de ayudas diagnósticas y medicamentos, además también se puede analizar que el sub-rubro de consultas, interconsultas y visitas médicas tuvo un gran aumento con respecto al año anterior, esto quiere decir que para este año no hubo un control en el área de facturación con respecto a los contratos, no hubo un seguimiento y por tal motivo se generan estos tipos de glosas.

Figura 3

Motivos de Glosa año 2018

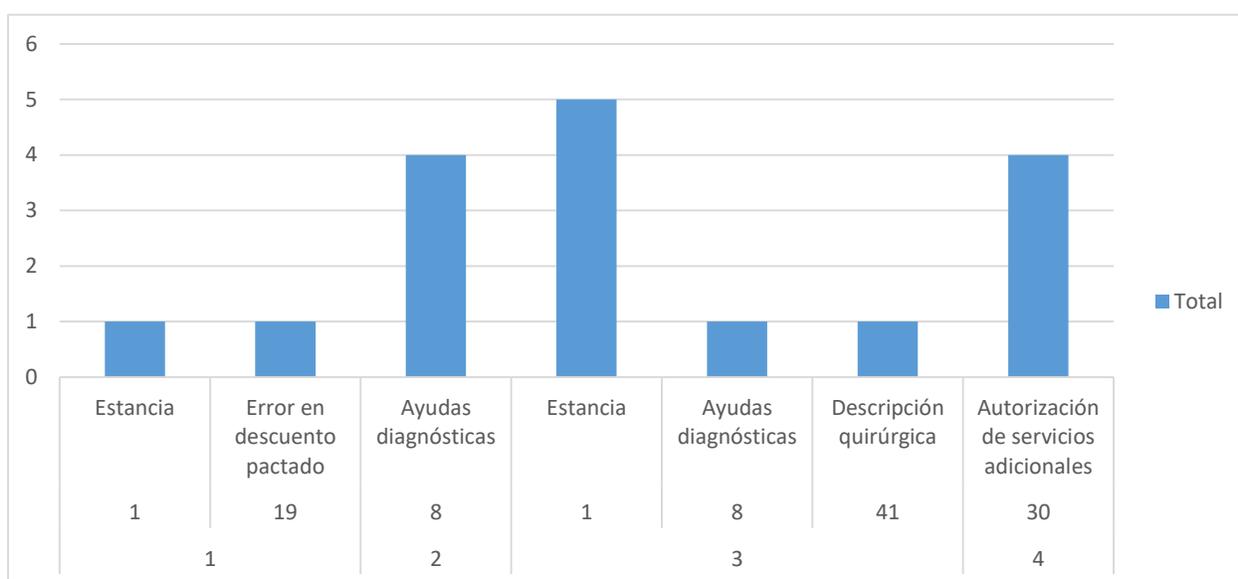


Nota. Elaboración propia

Por último, la figura cuatro se observan las glosas del mes de enero hasta el mes de mayo del 2020 aquí se puede observar que hay más control en el rubro de tarifas teniendo en cuenta el porcentaje de las glosas realizadas en los anteriores años, observando una mejoría en el control de la facturación.

Figura 4

Motivos de Glosa año 2020



Nota. Elaboración propia

4.3. Proponer ajustes al proceso de cuentas médicas en el marco del convenio entre la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y Ziektekosten Verzekering de Aruba(AZV).

Con la ayuda de las matrices realizadas, en los resultados de la investigación podemos concluir que unos de los problemas más frecuentes que tiene el proceso de facturación de la Fundación Cardio Vascular de Colombia es en el rubro número 2 que hace referencia al concepto de tarifas, estas objeciones se presentan debido a que hay una diferencia entre el valor facturado y el valor pactado, por eso se propone que se haga un seguimiento mensual al contrato entre FCV y AZV y así saber cuándo hay inclusión en los pliegos y no generar este tipo de glosas.

Otra de la propuesta está relacionadas a la mejora en el área de la facturación y es realizar una concurrencia a las cuentas médicas facturadas ya que según los gráficos anteriores nos muestran que es el segundo concepto con mayor glosas anualmente, para esto se estipulara una persona que realice dicho proceso, lo que generará un reproceso pero a su vez se tendrá un control en la calidad de la facturación y así también se cumpliría con uno de los objetivos específicos por parte de la FCV que es controlar la actividad de gestión de los procesos de facturación logrando $\geq 97\%$ de lo facturado en el mes y las glosas recibidas $\leq 10\%$ de la facturación.

Tabla 7*Plan de Acción*

Acciones	Actividad	Tiempo	Responsable	Área
Capacitaciones al personal	Realizar capacitaciones al personal de facturación y cuentas médicas en las actualizaciones de las leyes y nuevos regímenes en el área de salud	1 vez al mes	Coordinador de cuentas médicas	Cuentas médicas, facturación y Autorizaciones
Seguimiento a los contratos	Realizar un seguimiento mensual al contrato entre FCV y AZV y así saber cuándo hay inclusión en los pliegos y no generar este tipo de glosas.	4 meses	Daniela Silva	Internacional
Crear manual de procesos	Implementar un manual dónde se informe y se explique al personal nuevo como se debe realizar el proceso de cuentas médicas y con esto facilitar las	1 mes	Coordinador de cuentas médicas	Cuentas médicas, facturación y autorizaciones

	capacitaciones al nuevo personal			
Concurrencia médica	Estipular un funcionario de FCV para que realice una concurrencia a las cuentas médicas facturadas	4 meses	conciliador	Cuentas médicas

Nota. Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

Con la aplicación del método descriptivo para determinar de manera directa la problemática presentada en el área de facturación de la FCV, se posibilitó conocer de primera mano los puntos de mayor incidencia y vulnerabilidad en el área de facturación, y aquellas áreas que están indirectamente involucradas. A través de este estudio, se pudo establecer la necesidad de que a nivel interno del área de facturación, se debe implementar un método con su manual de procedimientos que contemple los pasos que se deben seguir para que no exista ningún tipo de alteración al momento de efectuar dicha labor.

A través de esta investigación se pudo conocer el manejo actual que tiene la FCV en esta área, y se determinaron los factores esenciales y puntos críticos que se suceden en el proceso de facturación que maneja esta sección, de igual manera, se pudo observar los requerimientos que tiene la parte interna. Lo anterior, con el fin de mejorar el proceso que se viene efectuando hasta el momento, con el propósito de que se genere con mayor agilidad este procedimiento, y por ende redunde en la captación de mejores recursos para el desarrollo de la institución.

Al realizar la observación de la forma como se estaba manejando hasta el momento el proceso de facturación, se descubrieron ciertas falencias, halladas en la información suministrada para el análisis, lo cual posibilitó percatar y constatar que los procesos debían contar con un enfoque instaurado para que generara rendimiento y funcionamiento.

Con la recomendación dada de levantar un manual de procesos dentro del área, esto posibilitará tener mejor control sobre las tareas que allí se desarrollan, e instaurar los procedimientos para generar las responsabilidades concretas en cada tarea dentro del proceso, lo cual mejorará los canales de comunicación, y por ende generará mejor clima laboral.

De igual forma, se reconoce que el recurso humano conforma el pilar fundamental de una empresa, por lo tanto, es necesario que se lleven a cabo capacitaciones permanentes, retroalimentaciones periódicas, actividades motivacionales y el uso de otros mecanismos que produzcan un comportamiento positivo en el campo laboral de las personas, que redunden en el cumplimiento de las metas establecidas con buenos resultados.

VI. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis de las labores que se llevan a cabo en el proceso de facturación, se plantean las siguientes recomendaciones con el fin de reducir e instaurar preceptos correctivos enfocados a mejorar de una manera eficiente este proceso. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del trabajo era identificar las objeciones más frecuentes producidas en el proceso de facturación, se sugieren las siguientes recomendaciones, según las debilidades observadas en dicho proceso.

Se plantea realizar una comprobación constante del proceso, las transformaciones y la evolución que pueda presentar, proceso que sirve para reducir sus desventajas y sacar provecho a las ventajas que surjan.

Implementar un modelo de auditoría previa donde se logre filtrar y corregir las fallas que existen cuando se realiza la respectiva facturación, lo cual posibilitará depurar las inconsistencias existentes en dicho proceso, y de esta forma se reducen el número de glosas presentadas; lo cual redundará en que se evitan trámites dispendiosos que terminan por retrasar o afectar las finanzas de la Institución.

Con base igualmente, en el objetivo de proponer ajustes al proceso de las cuentas médicas dentro del marco del convenio entre la FCV y AZV, se realizan las recomendaciones que se señalan a continuación.

Capacitar al personal competente en el área de forma permanente con relación al manejo de los distintos programas y plataformas operativos de la institución, con base en el sistema de facturación, sus formatos y actividades, posibilitarán implementar los mecanismos requeridos, e

igualmente, capacitarlos en cuanto al direccionamiento de apropiación y pertenencia, la ética y el compromiso con la comunidad.

Organizar y poner en marcha un manual de proceso de funciones para la persona encargada de facturación que le permita contar con mayor claridad en cuanto a su labor y responsabilidades en el desarrollo de los procesos. A través del establecimiento de dicho manual, se evita incurrir en malas prácticas de procedimiento, lo cual le otorgará mayor claridad y eficiencia tanto a la persona encargada como el reflejo mismo que esta persona proyecta de la institución.

REFERENCIAS

- Álvarez, C., & Rodríguez, D. (2011). *Optimización del proceso de facturación de la Fundación Homi - Hospital de la Misericordia de Bogotá, D.C.* Bogotá: Universidad Libre.
- Anaya, M. (2016). *Mejoramiento y estandarización del proceso de facturación-cartera de la Fundación Cardiovascular de Colombia.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Arias, S., & Peláez, C. (2017). *Guía de auditoría para la evaluación del proceso de generación de facturas electrónicas en empresas colombianas.* Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas. *Redalyc*, 13(3), 419.
- ASQ. (2018). *What is Total Quality Management (TQM)?* Obtenido de asq.org: <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>
- Bravo, G., & Herrera, M. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte carga pesada Transcalisa S.A.* Obtenido de repositorio.espm.edu.ec: <http://repositorio.espm.edu.ec/bitstream/42000/717/1/TAE103.pdf>
- Céspedes, S., & Vivas, B. (2018). *Mejoramiento del proceso de facturación de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur de Bogotá.* Bogotá: Universidad de los Andes.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración, 3era. ed.* Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a. ed).* México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeación estratégica 3a. ed.* (pág. 352). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Congreso de Colombia. (2003). *Ley 872.* Bogotá: Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1438.* Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100.* Bogotá: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

- Congreso de la República de Colombia. (2007). *Ley 1122*. Bogotá: Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- Dávalos, I. (2016). *Planificación estratégica, Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*. Obtenido de labcalidad.fiex.wordpress.com: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Evan, W. (1976). *Organization theory: Structures, systems an environments*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- FCV. (2020). *Organigrama*. Obtenido de fcv.org: <http://www.fcv.org/corp/somos-fcv/organigrama>
- Gallo, L. (2011). *Procesos administrativos y administración por liderazgo*. Medellín: Corporación Universitaria Remington.
- Garcés, G., & Moreira, B. (2016). *Reingeniería de procesos en la empresa de servicios de telecomunicaciones Workocean S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- González, O., & Ramos, A. (2016). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: Un estudio de caso. *Scielo*, 12(01), 142.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Obtenido de issuu.com: <https://issuu.com/soniafajardo/docs/reingenieria>
- Hammer, M., & Champy, J. (2013). *Reingeniería*. Bogotá: Carvajal S.A.
- Hernández, H., Cardona, D., & Río, J. (2017). Direccionamiento estratégico. Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Scielo*, 18(5), 16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hodge, G., Anthony, W., & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hospital Internacional de Colombia. (2017). *Historia*. Obtenido de fcv.org.: <http://www.fcv.org/site/investigacion/unidad-de-estudios-clinicos/nuestros-estudios-clinicos/32-fcv/acerca-de-la-fcv/acerca-de-la-fcv/14-historia>
- Iturralde, G. (2018). *Aplicación de gestión de la calidad total: TQM, en los servicios de mantenimiento en una empresa de proyectos industriales*. Ecuador: UDLA.

- Jaramillo, L. (2016). *Diseño del proceso de facturación en la IPS SINAPSIS, Bucaramanga 2016*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principios de administración moderna*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Krajewsky, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Las operaciones como arma competitiva. *Administración de operaciones*, 3-25.
- Lefort, L. (2018). *La visión empresarial o la importancia de crear un negocio que perdure*. Obtenido de [facpya.uani.mx](http://www.web.facpya.uani.mx):
http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/42%20LARRA+%C3%A6AGA_ORTEGA.pdf
- Leuro, M., & Oviedo, I. (2016). *Facturación y auditoría de cuentas en salud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Matiz, F., & Quintero, I. (2017). *Conceptos claves para el direccionamiento estratégico*. Obtenido de [matizyasociados.com](http://www.matizyasociados.com): <http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2017/05/PE-para-PYMES-Cap-3.pdf>
- Mejía, B. (1999). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ministerio de la protección social. (2006). *Resolución 1043*. Bogotá: Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 3047*. Bogotá: Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 474.
- Ministerio de Protección Social. (2009). *Resolución 416*. Bogotá: Por medio de la cual se realizan unas modificaciones a la Resolución 3047 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
- Ministerio de Protección Social. (2020). *Anexo Técnico No. 6*. Bogotá: Unificación Resolución 3047 de 2008 modificada por la Resolución 416 de 2009 Manual único de glosas, devoluciones y respuestas. Obtenido de minsalud.gov.co.
- Muñoz, D., & Cárdenas, L. (2015). *Diagnóstico del control interno del área de facturación en la IPS Universitaria Adventista*. Medellín: Corporación Universitaria Adventista.

- Naranjo, Y., & Sánchez, D. (2015). Un acercamiento teórico-práctico a la aplicación del proceso administrativo en las Mipymes Colombianas. *FACE: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 67-87.
- Órdenes, C. (2015). *Misión, visión y valores de una empresa*. Obtenido de sectst.cl: http://www.sectst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf
- Pazos, L. (2015). *Propuesta de mejoramiento del proceso de facturación en el Centro de Salud E.S.E. Santacruz - Guachaves en el departamento de Nariño*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño.
- Pérez, E. (2015). *Análisis de la generación de glosas en un hospital social del Estado, una aproximación al caso del Hospital San José Ortega Tolima*. Bogotá: Programa de especialización en gerencia en salud.
- Ponce, B. (2017). *Manual de gestión para el proceso administrativo del hotel casa blanca de la ciudad de Guano*. Riobamba: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Prada, B. (2018). *Misión, visión y valores corporativos*. Obtenido de coursehero.com: <https://www.coursehero.com/file/36348141/MISI%C3%93N-VISI%C3%93N-Y-VALORES-CORPORATIVOSpdf/>
- Presidencia de la República. (2004). *Decreto 4110*. Bogotá: Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- Presidencia de la República. (2007). *Decreto 4747*. Bogotá: Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones.
- Presidencia de la República de Colombia. (1996). *Decreto 1283*. Bogotá: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo de Solidad y Garantía del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Presidencia de la República de Colombia. (2006). *Decreto 1011*. Bogotá: Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Presidencia de la República de Colombia. (2016). *Decreto 780*. Bogotá: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.
- Procel, P. (2016). *Reingeniería de procesos para mejorar la eficiencia empresarial, en la empresa Provisur del Tantón Chambo, Provincia de Chimborazo, Período 2016*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Quintana, R., Salgado, L., & Torres, D. (2016). *Gestión de glosas para prestadores de servicios de salud*. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda.

- Ramos, L. (2016). *Plan de mejoramiento, para la disminución de hallazgos generados en el proceso de auditoría, por la aceptación incorrecta de medicamentos facturados, que no tienen tarifa pactada en la empresa Auditoría y Consultoría Integral S.A.* Bogotá D.C.: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud- FUCS.
- Saltos, L., & Sanclemente, K. (2019). *Planificación estratégica 2020-2025 para la asociación Amucomt del Cantón Tosagua.* Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Urcia, K. (2017). *Caracterización de la gestión de la calidad y competitividad de las Mypes del sector comercial, rubro de zapaterías del distrito de Chiclayo, 2016.* Chiclayo: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (2006). *Estrategia de la investigación descriptiva.* Obtenido de noemagico.blogia.com: <http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php>