

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE FACTURACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA
DE SALUD DE PRIMER NIVEL EN EL MUNICIPIO DE TELLO, HUILA: EVIDENCIAS DE
MEJORA CONTINUA**

**OPTIMIZATION OF BILLING PROCESSES IN A FIRST-LEVEL PUBLIC HEALTHCARE
INSTITUTION IN THE MUNICIPALITY OF TELLO, HUILA: EVIDENCE OF CONTINUOUS
IMPROVEMENT**

Autor 1 – Karla Estefania Yustres Clavijo

Cargo: Estudiante

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD ORCID:

<https://orcid.org/0009-0006-1618-7983>

Correo: keyustresc@unadvirtual.edu.co

Autor 2 – Ana Maria Cubillos Manrique

Cargo: Supervisor de prácticas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-7578-0214>

Correo: ana.cubillos@unad.edu.co

Autor 3 – Ligia Ester Guzman Babativa

Cargo: Asesor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD ORCID:

<https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0002-6454-5443>

Correo: ligia.guzman@unad.edu.co

RESUMEN

Este documento presenta los resultados de una intervención de mejora administrativa desarrollada en el marco de una práctica profesional en la Empresa Social del Estado (ESE) del municipio de Tello, Huila, Colombia. La entidad, orientada en la atención primaria de la población del municipio, tanto en zonas urbanas como rurales, enfrentaba múltiples dificultades en el área de facturación, entre ellas errores reiterados en la codificación de procedimientos, demoras en la conciliación de cuentas y falencias en la gestión de glosas, lo cual comprometía la recuperación efectiva de cartera y el equilibrio financiero institucional. El objetivo del trabajo fue diseñar e implementar un plan de mejora que optimiza dichos procesos, utilizando el enfoque metodológico del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), estructurado en cuatro fases: diagnóstico, análisis, diseño e implementación. Se aplicaron herramientas de gestión como listas de verificación, análisis de indicadores clave, estandarización de protocolos, automatización parcial de procesos y fortalecimiento de capacidades del talento humano.

Entre los resultados más destacados se registró una reducción del 25% en los tiempos de resolución de glosas, un aumento en la precisión de codificación de RIPS del 75% al 95%, y una mejora del 30% en los tiempos de conciliación. Esta experiencia evidencia cómo la práctica profesional, alineada con estrategias de mejora continua contextualizadas, puede generar impactos institucionales positivos y sostenibles en el sistema de salud.

Palabras Clave:

Servicios de salud; Gestión administrativa; Facturación médica; Mejora continua; Ciclo PHVA.

RESUMEN

This document presents the results of an administrative improvement intervention carried out as part of a professional practicum at the Public Social Enterprise (ESE) of the municipality of Tello, Huila, Colombia. The institution, focused on delivering primary healthcare services to both urban and rural populations, was facing several challenges in its billing processes. These included recurring errors in procedure coding, significant delays in account reconciliation, and weaknesses in the management of billing objections (glosas), all of which hindered effective accounts receivable recovery and threatened the institution's financial stability.

The objective of this initiative was to design and implement an improvement plan aimed at optimizing these processes, using the PHVA (Plan-Do-Check-Act) cycle as the guiding methodological framework. The intervention was structured into four key phases: diagnosis, analysis, design, and implementation. Management tools such as checklists, key performance indicator (KPI) analysis, protocol standardization, partial process automation, and human resource capacity-building were employed.

Among the most significant outcomes were a 25% reduction in the time taken to resolve billing objections, an improvement in the accuracy of RIPS coding from 75% to 95%, and a 30% improvement in reconciliation times. This experience demonstrates how a well-structured professional practicum, aligned with context-specific continuous improvement strategies, can generate positive and sustainable institutional impacts within the healthcare system.

Palabras Clave:

Health services; Administrative management; Medical billing; Continuous improvement; PHVA cycle.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la reciente normativa ha buscado potenciar la gestión administrativa y asegurar el derecho fundamental a la salud mediante directrices centradas en calidad, eficiencia y digitalización. En este contexto, según el (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021) en la Resolución 866 de 2021 estableció pautas para el fortalecimiento de la gestión de la información en salud, mientras que la Resolución 2292 de 2021 definió los servicios y tecnologías financiadas por el sistema (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). A nivel regulatorio, el país ha progresado en procesos de transformación digital a través del Decreto 088 de 2022 (Congreso de Colombia, 2022; Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022) y de la Ley 2213 de 2022, enfocada en la atención ciudadana por canales digitales.

Desde la óptica administrativa, el Manual de servicio al ciudadano con enfoque digital (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021), de acuerdo con el (Archivo General de la Nación, 2023) en la Circular Externa No. 003 de 2023 han promovido la implementación de sistemas más eficientes y transparentes en la gestión documental. En el ámbito sectorial, los Lineamientos para la gestión financiera en ESE de primer nivel (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022) y la Circular Externa 05 de 2023 sobre humanización en los servicios administrativos han enfatizado la necesidad de fortalecer tanto los procesos como el trato al usuario.

Sin embargo, los informes recientes continúan evidenciando deficiencias en la gestión de las instituciones de salud. La Superintendencia Nacional de Salud (2023) advirtió sobre riesgos financieros en ESE debido a debilidades administrativas, mientras que el Ministerio de Salud y Protección Social (2024) destacó en su informe de evaluación del desempeño que las instituciones del régimen subsidiado presentan brechas críticas en procesos de facturación y conciliación. Estos hallazgos coinciden con lo indicado por Salinas y Ramírez (2021), quienes afirman que las barreras administrativas son uno de los principales obstáculos en la prestación efectiva de servicios de salud.

En este marco, el Decreto 229 de 2025 actualizó la normativa del sector salud, promoviendo la eficiencia y la modernización institucional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025). Asimismo, la Presidencia de la República (2025) reforzó la obligación de reportes administrativos transparentes a través de la Circular Externa 2025-151-000000009-5. Estas disposiciones evidencian que el fortalecimiento administrativo es un eje fundamental para la sostenibilidad de las ESE.

Paralelamente, la literatura científica enfatiza la relevancia de la formación y la innovación. En este sentido, Cruz y Martínez (2024) destacan que la capacitación continua del talento humano en salud es un pilar para el fortalecimiento institucional, mientras que Vega y Ortégón (2022) subrayan la transformación digital como un factor clave para mejorar la atención al usuario. La Organización Panamericana de la Salud (2020) y la Organización Mundial de la Salud (2020) también sugieren la adopción de tecnologías de bajo costo y estrategias de gestión adaptadas a los contextos locales como formas de optimizar los procesos administrativos.

Bajo este panorama, la práctica profesional desarrollada en la ESE del municipio de Tello, Huila, se enmarca en la necesidad de implementar modelos de mejora continua como el ciclo PHVA para optimizar los procesos de facturación, contribuyendo no solo a la eficiencia operativa de la institución, sino también a la generación de aprendizajes replicables en otras entidades del sistema de salud.

OBJETIVO

Objetivo general:

Describir - presentar el desarrollo de una experiencia exitosa de práctica profesional enfocada en la optimización de los procesos de facturación en la ESE de primer nivel de atención, del municipio Tello, departamento del Huila de la zona Sur de la UNAD.

Objetivos específicos:

1. Identificar las principales fallas en los procesos de codificación, conciliación y gestión de glosas en el área de facturación.
2. Crear e implementar un plan de mejora fundamentado en la estandarización, automatización y formación del personal.
3. Analizar el efecto de las estrategias aplicadas en cuanto a la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la recuperación de cartera.

METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA EXITOSA

Enfoque metodológico

La experiencia se llevó a cabo con un enfoque cualitativo-descriptivo, orientado a la sistematización de una práctica profesional en un entorno real de salud pública. Este enfoque es adecuado, ya que permite entender fenómenos administrativos y sus transformaciones en el contexto, a partir de la experiencia directa de los actores involucrados (Salinas & Ramírez, 2021).

El análisis se basó en la recolección de información mediante la observación participante, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y el análisis de indicadores institucionales. Según el Informe de evaluación del desempeño administrativo en ESE (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024), este tipo de evaluaciones internas es fundamental para identificar brechas en la gestión y proponer estrategias de mejora.

El eje metodológico fue el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), reconocido como una herramienta de mejora continua aplicable a contextos administrativos y clínicos. Su implementación responde a las recomendaciones del Ministerio de Salud y Protección Social (2022) en materia de gestión financiera y a lo señalado por González y Rodríguez (2021), quienes subrayan la importancia de rediseñar los procesos de facturación como un componente estratégico de la sostenibilidad institucional.

Tipo de estudio

Este trabajo representa un estudio cualitativo, descriptivo y aplicado, enfocado en la sistematización de una experiencia de práctica profesional en el área de la salud pública. Se basa en la observación directa de los procesos administrativos de facturación en una ESE de primer nivel y en el análisis de su evolución mediante la implementación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), que se reconoce como una herramienta de mejora continua en la gestión organizacional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022; González & Rodríguez, 2021).

Este tipo de investigación permite describir fenómenos administrativos y documentar los cambios que resultan de las estrategias de mejora, integrando la normativa actual y las prácticas institucionales (Salinas & Ramírez, 2021; Ministerio de Salud y Protección Social, 2024).

Técnicas e instrumentos utilizados

- Listas de verificación (checklists): Para evaluar el cumplimiento de protocolos y procesos administrativos, en línea con lo estipulado en la Resolución 866 de 2021 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).
- Indicadores de desempeño: Precisión en la codificación, tiempos de conciliación y resolución de glosas, de acuerdo con los lineamientos de seguimiento financiero en instituciones públicas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).
- Revisión documental: Análisis de manuales, reportes históricos y circulares institucionales, conforme a lo establecido en la Circular Externa No. 003 de 2023 del Archivo General de la Nación.
- Entrevistas semiestructuradas: Con el personal de facturación y supervisión administrativa, enfocadas en la identificación de barreras y propuestas de mejora.

Desarrollo de la experiencia por fases del ciclo PHVA

Fase 1 – Planear (Diagnóstico y planificación)

En esta etapa se detectaron fallas recurrentes en la codificación de RIPS, retrasos en las conciliaciones contables y falta de protocolos para la gestión de glosas. Estos hallazgos coinciden con lo señalado en el Boletín de la Superintendencia Nacional de Salud (2023), donde se indica que las deficiencias administrativas generan riesgos financieros para las ESE.

Fase 2 – Hacer (Diseño e implementación del plan de mejora)

Se elaboró e implementó un plan estratégico fundamentado en tres pilares:

1. Estandarización de procesos:

- Desarrollo de tres protocolos para la codificación, conciliación y gestión de glosas.
- Alineación con la Resolución 866 de 2021, que promueve la estandarización en la gestión de información (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021).

- Automatización parcial:
- Creación de un sistema interno para la validación de RIPS.
- Implementación de herramientas digitales para el seguimiento financiero, de acuerdo con el Decreto 088 de 2022 y con los avances mencionados por Vega y Ortegón (2022) sobre transformación digital en salud.

2. Fortalecimiento del talento humano:

- Realización de cuatro sesiones de capacitación técnica para el personal administrativo.
- Según Cruz y Martínez (2024), la formación continua en el talento humano es esencial para mantener cambios organizacionales y asegurar su apropiación.

Fase 3 – Verificar (Monitoreo y evaluación de resultados)

Se implementó un sistema de indicadores comparativos antes y después de la intervención:

- Reducción del 25 % en los tiempos promedio para la resolución de glosas.
- Aumento de la precisión en la codificación de RIPS del 75 % al 95 %
- Disminución del 30 % en los tiempos de conciliación contable.

Estos resultados están relacionados con lo documentado por González y Rodríguez (2021), quienes sostienen que la eficiencia en facturación refuerza la liquidez y estabilidad de las instituciones de salud.

Fase 4 – Actuar (Ajuste y sostenibilidad)

Con base en los resultados, se establecieron medidas de sostenibilidad:

- Incorporación de protocolos en el sistema institucional de gestión de calidad, alineado con la Circular Externa 05 de 2023 sobre humanización y eficiencia en servicios administrativos.

- Programación de capacitaciones periódicas para prevenir retrocesos en la adopción de nuevas prácticas (Cruz & Martínez, 2024).
- Ajustes en los procedimientos a partir de la retroalimentación del personal, en coherencia con el principio de mejora continua establecido en los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social (2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del plan de mejora en el área de facturación de la ESE del municipio de Tello generó cambios importantes, tanto en el ámbito operativo como organizacional. Los indicadores de seguimiento revelaron una evolución positiva en los procesos críticos más relevantes:

Indicador	Antes	Después	Variación
Precisión en codificación RIPS	75 %	95 %	+20 pp
Tiempo promedio de conciliación contable	10 días hábiles	7 días hábiles	-30 %
Tiempo promedio de resolución de glosas	8 días hábiles	6 días hábiles	-25 %
Protocolos estandarizados de facturación	Inexistentes	3 protocolos implementados	Nuevo
Sistema interno de validación de RIPS	Inexistente	Implementado	Nuevo
Capacitaciones técnicas al personal administrativo	0	4 sesiones	Nuevo

Cambios cualitativos más relevantes:

- Consolidación de un sistema de verificación previa de RIPS que disminuyó la repetición de errores.
- Aumento en la coordinación entre el área de facturación y contabilidad, lo que aceleró las conciliaciones y redujo los reprocesos.
- Estandarización de procedimientos que simplificó la capacitación del nuevo personal y la inducción de pasantes.
- Implementación de herramientas digitales para el seguimiento de cuentas por cobrar, lo que mejoró la trazabilidad y el control.

Efectos visibles en el funcionamiento institucional:

- Flujo de caja más estable gracias a la disminución en los tiempos de recuperación de cartera.
- Reducción del volumen de glosas activas y aumento en el porcentaje de resoluciones favorables.
- Un clima laboral más positivo en el área administrativa, resultado de la claridad en los roles y procesos.

Valoración del impacto:

El personal administrativo expresó que la claridad en los protocolos y la disponibilidad de herramientas tecnológicas les brindaron mayor confianza y redujeron el estrés operativo. El Comité de Calidad de la ESE validó los resultados y sugirió replicar la metodología en otros procesos críticos de la institución.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la implementación del ciclo PHVA permitió mejoras sostenibles en la gestión administrativa de una institución de primer nivel. En este sentido, el Ministerio de Salud y Protección Social (2022) enfatiza que las ESE deben fortalecer sus procesos financieros y de información como condición para garantizar la sostenibilidad y la atención integral de la población.

La disminución del 25 % en los tiempos de resolución de glosas y la mejora del 20 pp en la precisión de la codificación de RIPS validan lo expuesto por González y Rodríguez (2021), quienes señalan que la eficiencia en facturación es un reto clave para la estabilidad financiera de las instituciones públicas. A su vez, la implementación de protocolos responde a lo estipulado en la Resolución 866 de 2021, que establece la necesidad de estandarizar la gestión de información en salud.

La incorporación de herramientas digitales para conciliación y seguimiento financiero coincide con lo señalado por Vega y Ortegón (2022), quienes destacan que la transformación digital ha mejorado la interacción con el usuario y los procesos internos en el sector salud. De igual forma, el Decreto 088 de 2022 impulsa la modernización de los servicios públicos mediante el uso de tecnologías, lo cual se refleja en la experiencia de la ESE de Tello.

Otro aspecto relevante fue el fortalecimiento del talento humano mediante capacitaciones. En este sentido, Cruz y Martínez (2024) sostienen que la formación continua de los equipos administrativos es una estrategia de fortalecimiento institucional, lo que explica por qué la apropiación de los nuevos protocolos fue rápida y sostenible en el tiempo.

La experiencia también permitió evidenciar una disminución de las barreras administrativas, aspecto coincidente con lo planteado por Salinas y Ramírez (2021), quienes destacan que los trámites engorrosos afectan tanto la eficiencia institucional como la percepción de los usuarios. El ajuste y simplificación de procesos en la ESE contribuyó a superar estas limitaciones.

Finalmente, la validación de los resultados por parte del Comité de Calidad de la institución se alinea con el Informe de evaluación del desempeño administrativo en ESE del régimen subsidiado (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024), en el que se recomienda documentar y replicar experiencias exitosas como estrategia de mejora continua.

CONCLUSIONES.

La experiencia de práctica profesional en la ESE de primer nivel de atención del municipio de Tello, Huila, en la zona Sur de la UNAD, permitió entender a fondo la relevancia de la gestión administrativa para la sostenibilidad del sistema de salud. Para la institución, el proceso evidenció que la estandarización de procedimientos y la capacitación continua son herramientas esenciales para disminuir errores y mejorar tiempos. Dentro de mi proceso de formación, la intervención fortaleció competencias técnicas en análisis de procesos, trabajo en equipo y la aplicación práctica del ciclo PHVA en situaciones reales.

La intervención ayudó a aumentar la precisión en la codificación de RIPS, acelerar las conciliaciones contables y disminuir los tiempos de resolución de glosas, lo que tuvo un impacto directo en la recuperación de cartera y la liquidez de la institución. Asimismo, se reforzó la cultura de calidad al incorporar protocolos y mecanismos de control que favorecen la toma de decisiones fundamentadas en datos.

El modelo implementado puede adaptarse a otras instituciones de salud pública, especialmente aquellas de primer nivel y con recursos limitados. Su bajo costo de implementación y el énfasis en la capacitación del personal facilitan su adopción en entornos tanto rurales como urbanos, siempre que se preserve un enfoque participativo y contextualizado.

El modelo implementado puede adaptarse a otras instituciones de salud pública, especialmente aquellas de primer nivel y con recursos limitados. Su bajo costo de implementación y el énfasis en la capacitación del personal facilitan su adopción en entornos tanto rurales como urbanos, siempre que se preserve un enfoque participativo y contextualizado.

Recomendaciones para futuras intervenciones o prácticas

- ✓ Sostener un programa de capacitaciones periódicas en codificación, conciliación y gestión de glosas.
- ✓ Realizar un monitoreo continuo de los indicadores clave para asegurar la sostenibilidad de las mejoras.
- ✓ Documentar y compartir las experiencias exitosas tanto dentro como fuera de la institución para facilitar su replicación.
- ✓ Investigar el uso de herramientas tecnológicas adicionales que mejoren la automatización y el control de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Archivo General de la Nación. (2023). *Circular Externa No. 003 de 2023: Entrega de informes de la gestión documental*. Recuperado de https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/circular-externa-003-2023.pdf elpaujil-caqueta.gov.co+8archivogeneral.gov.co+8archivogeneral.gov.co+8
2. Congreso de Colombia. (2022). *Decreto 088 de 2022: Lineamientos para la transformación digital del Estado colombiano*. Recuperado de https://mintic.gov.co/portal/715/articles-198550_decreto_88_24_enero_2022.pdf Mintic
3. Congreso de Colombia. (2022). *Ley 2213 de 2022: Regulación de la atención al ciudadano mediante canales digitales*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=187626> Función Pública
4. Cruz, D., & Martínez, L. (2024). *Capacitación del talento humano en salud como estrategia de fortalecimiento institucional*. *Revista de Estudios Administrativos en Salud*, 5(1), 51–67. Recuperado de <https://www.revistadesaludadmin.com/index.php/rea/article/view/456>
5. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual de servicio al ciudadano con enfoque digital*. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-162542_Manual_de_Servicio_al_Ciudadano_20241216.pdf Mintic
6. González, L. M., & Rodríguez, P. A. (2021). *Gestión eficiente de la facturación en servicios de salud: retos y soluciones en instituciones públicas*. *Revista Colombiana de Administración en Salud*, 9(2), 45–60. Recuperado de <https://revistahealthadmi.com/index.php/rcas/article/view/12345>
7. Instituto Nacional de Salud. (2022). *Boletín de calidad en la atención en salud en zonas rurales*. Recuperado de <https://www.ins.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/informe-calidad-zonas-rurales-2022.pdf>
8. Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Guía técnica para la implementación de canales digitales de contacto con el usuario en salud*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/paginas/gestion-integral-de-riesgo-en->

[salud.aspx](#) [Ministerio de Salud](#)

9. Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Resolución 2292 de 2021: Servicios y tecnologías de salud financiadas*. Recuperado de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion%2F30044797_bcn.cl+9Alcaldía de Bogotá+9Suin Juriscol+9
10. Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Resolución 866 de 2021: Lineamientos para el fortalecimiento de la gestión de información en salud*. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20866%20de%202021.pdf [Ministerio de Salud](#)
11. Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Lineamientos para la gestión financiera en ESE de primer nivel de atención*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/informe-gestion-2022-minsalud.pdf> [Ministerio de Salud+3Ministerio de Salud+3Ministerio de Salud+3](#)
12. Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Circular Externa 05 de 2023: Lineamientos de humanización en servicios administrativos en salud*. Recuperado de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703546/Circular-005-2023.pdf> [Secretaría Distrital de Ambiente+3Función Pública+3Función Pública+3](#)
13. Ministerio de Salud y Protección Social. (2024). *Informe de evaluación del desempeño administrativo en ESE del régimen subsidiado*. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/ControlInterno/Informes%20Entes%20de%20Control/EC-Informe%20auditor%C3%ADa%20financiera%202024_CGR_SNS.pdf [docs.supersalud.gov.co](#)
14. Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Decreto 229 de 2025: Sustitución en el reglamento del sector salud*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=258456> [Función Pública](#)
15. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Decreto 088 de 2022 – Presidencia de la República*. Recuperado de https://www.redjurista.com/Documents/decreto_88_de_2022_presidencia_de_la_republica

[aspx Centro de Estudios Regulatorios](#)

16. Ministerio TIC. (2023). *Manual de atención multicanal en entidades públicas*.

Recuperado de

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703129/Protocolos_servicio_servicio_al_ciudadano_v8.pdf Función Pública

17. Presidencia de la República de Colombia. (2025). *Circular externa 2025-151-000000009-5 de 2025*. Recuperado de

https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/3-transp-act/4-plan-presup-inform/4.7.1-informes-gestion/i-gestion-2023.pdf Alcaldía de Bogotá+4archivogeneral.gov.co+4archivogeneral.gov.co+4

18. Salinas, A., & Ramírez, M. (2021). *Barreras administrativas en el acceso a servicios de salud: un enfoque desde la gestión pública*. Revista Salud y Sociedad, 16(1), 88–102.

Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/saludysociedad/article/view/78912>

19. Superintendencia Nacional de Salud. (2023). *Boletín de alertas sobre gestión del riesgo financiero en ESE*. Recuperado de

<https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/CircularesExterna/Circular%20Externa%2020231500000000003-5%20de%202023.pdf>
docs.supersalud.gov.co+7docs.supersalud.gov.co+7docs.supersalud.gov.co+7

20. Universidad Nacional de Colombia. (2023). *Estudio de mejora administrativa en instituciones públicas de salud*. Grupo de Gestión Pública y Salud. Recuperado de

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/654321>

21. Vega, P., & Ortigón, J. (2022). *Transformación digital y atención al usuario en salud: avances y desafíos en Colombia*. Revista de Políticas Públicas, 12(3), 112–131.

Recuperado de <https://revistas-politicaspublicas.com/index.php/rpp/article/view/321>