



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Mejoramiento de la Gestión de Cartera y Cuentas por Pagar con Proveedores para
Garantizar la Sostenibilidad Financiera del Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle

Corporación Universitaria Remington.

Ciencias Contables

Contaduría Pública

Karen Roldan Jiménez C.C.1.114.488.953

Diego Fernán Meza López C.C. 10008392

Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.

2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de grado. Agradezco al Gerente Dr. Aicardo Solís del **Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle**, en especial a la dirección, por permitirme desarrollar este estudio y brindarme acceso a la información necesaria para el análisis financiero. Su apoyo ha sido fundamental para comprender la realidad de la institución y proponer estrategias que contribuyan a su sostenibilidad.

A mis profesores y tutores de la **facultad de Contaduría Pública**, quienes con su guía y conocimientos han enriquecido este proceso académico, ayudándome a consolidar un análisis riguroso y fundamentado. A mi querida madre Blanca Jiménez, y amigos, por su paciencia, apoyo incondicional y motivación constante durante todo este camino.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su experiencia, asesoría y palabras de aliento para que este trabajo llegara a su culminación.

TABLA DE CONTENIDO

Problemática abordada en la práctica o pasantía	6
Objetivos.....	7
Metodología.....	9
Resultados.....	11
Consideraciones	12
Figuras y tablas.....	17
Conclusiones.....	23
I. Estrategias para Mejorar el Cobro de Cartera	¡Error! Marcador no definido.
II. Estrategias para el Control de Gastos y Reducción de Costos. ¡Error! Marcador no definido.	
III. Beneficios Esperados.....	¡Error! Marcador no definido.
Referencias	25
Anexos	26

Resumen

El presente trabajo analiza la gestión de cartera y cuentas por pagar del Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad financiera. Durante los últimos años, la institución ha enfrentado dificultades económicas debido a los bajos pagos por capitación de las EPS contratadas (Coosalud, Nueva EPS y Compensar) y a los altos costos operativos que no se ven compensados por los ingresos por evento. A través del análisis de la ejecución presupuestal y la recuperación de cartera, se identificó que la entidad ha logrado avances en la recaudación de cuentas de vigencias anteriores, reflejando un crecimiento sostenido desde 2017 hasta 2024. Sin embargo, aún existen cuentas por cobrar significativas, lo que afecta la liquidez y el equilibrio financiero del hospital.

Para mejorar esta situación, se proponen estrategias de cobro y control de gastos, tales como:

- Implementación de herramientas tecnológicas para la gestión automatizada de cartera y seguimiento de facturación.
- Fortalecimiento de la negociación con EPS para mejorar los términos de contratación y agilizar pagos.
- Estrategias de cobranza diferenciadas, incluyendo acuerdos de pago con clientes morosos y acciones legales en casos necesarios.
- Optimización de costos operativos, con control estricto en adquisiciones, priorización de proveedores con mejores condiciones y reducción de gastos administrativos innecesarios.

Los resultados esperados con la implementación de estas estrategias incluyen una mayor liquidez, reducción del déficit financiero y sostenibilidad operativa del hospital. Este estudio se basa en información del Sistema Integrado de Información Hospitalaria RFAST, estados financieros y normativas vigentes en el sector salud.

En conclusión, el fortalecimiento de la gestión de cartera y la optimización del manejo de pagos permitirán que el Hospital Santa Margarita logre un equilibrio financiero y continúe brindando servicios de calidad a la comunidad, evitando futuras crisis económicas

Palabras clave

Gestión de cartera, sostenibilidad financiera, control de gastos, recaudación hospitalaria, Optimización de pagos.

Problemática abordada en la práctica o pasantía

La sostenibilidad financiera de las instituciones de salud en Colombia es un desafío recurrente, especialmente en hospitales públicos y de primer nivel de complejidad. La problemática de cartera y cuentas por pagar con proveedores representa una de las principales barreras para garantizar la viabilidad de estas entidades. En este contexto, el Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle, enfrenta dificultades derivadas de los modelos de contratación con las Entidades Promotoras de Salud (EPS), entre las que se destacan Coosalud, Nueva EPS y Compensar.

En el sistema de salud colombiano, los modelos de contratación con las EPS pueden clasificarse principalmente en dos tipos: pago por capitación y pago por evento. En el primero, el hospital recibe un monto fijo por cada afiliado, independientemente de la cantidad o complejidad de los servicios prestados, lo que suele resultar insuficiente para cubrir los costos operacionales. En el segundo modelo, se remunera cada servicio de manera individual, pero los pagos pueden ser tardíos e incluso generar cuentas por cobrar difíciles de recuperar. Esta combinación de factores impacta directamente la liquidez del hospital, dificultando el pago oportuno a sus proveedores y afectando su capacidad operativa. El Hospital Santa Margarita ha estado en un proceso de plan de mejoramiento institucional durante los últimos dos años bajo la supervisión del Ministerio de Salud. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por optimizar su gestión administrativa y financiera, persisten desafíos relacionados con la eficiencia en la recuperación de cartera y la gestión de obligaciones con proveedores. La falta de flujo de caja adecuado genera una acumulación de cuentas por pagar, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la institución y la prestación de servicios de salud a la comunidad.

Desde la perspectiva teórica, diversos estudios han abordado la gestión de cartera en el sector salud como un elemento clave para la sostenibilidad financiera. De acuerdo con la literatura contable y financiera, la optimización de la cartera hospitalaria requiere estrategias de cobranza efectivas, renegociación de contratos con EPS, implementación de sistemas de información robustos y mecanismos de control interno que permitan mitigar el riesgo de cuentas incobrables (González & Ramírez, 2021; Pérez & López, 2020).

Asimismo, la gestión eficiente de proveedores implica establecer acuerdos de pago sostenibles y mejorar la planeación financiera para evitar sobreendeudamiento.

El presente trabajo de grado busca analizar y proponer estrategias para mejorar la gestión de cartera y cuentas por pagar en el Hospital Santa Margarita, con el propósito de fortalecer su sostenibilidad financiera. A través de una revisión teórica y el análisis de la situación actual del hospital, se espera aportar soluciones viables para optimizar los flujos financieros, garantizar la continuidad operativa y mejorar la relación con los proveedores. La implementación de mejores prácticas en administración financiera no solo beneficiará al hospital, sino que también contribuirá al acceso oportuno y eficiente a los servicios de salud para la población atendida.

Objetivos

Optimizar la gestión de cartera y cuentas por pagar en el Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle, mediante la implementación de estrategias administrativas y financieras que permitan garantizar su sostenibilidad y mejorar su liquidez operativa.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de cartera y cuentas por pagar en el hospital, identificando las principales problemáticas y sus impactos en la operación y sostenibilidad financiera.
2. Analizar los modelos de contratación con las EPS (Coosalud, Nueva EPS y Compensar) para evaluar su incidencia en la liquidez y viabilidad económica del hospital.
3. Identificar y proponer estrategias para mejorar los procesos de recuperación de cartera, optimizando la gestión de cobros y reduciendo los tiempos de pago por parte de las EPS.
4. Diseñar un plan de mejora en la administración de cuentas por pagar, enfocándose en la optimización de flujos de caja y en la negociación eficiente con proveedores para evitar el sobreendeudamiento.

5. Proponer la implementación de herramientas tecnológicas y sistemas de información que permitan un mayor control y seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar, asegurando información confiable y en tiempo real.
6. Evaluar el impacto de las estrategias propuestas en la sostenibilidad financiera del hospital, mediante indicadores clave de gestión y análisis de viabilidad.

Metodología

Para la consolidación de los resultados de este trabajo, se emplea un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas.

- **Enfoque cualitativo:** Se realiza una revisión documental de las políticas y procedimientos actuales del hospital en relación con la gestión de cartera y cuentas por pagar. Además, se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con los responsables del área contable y administrativa para identificar los principales desafíos en el proceso de cobro y pago.
- **Enfoque cuantitativo:** Se analizan indicadores financieros clave, como la rotación de cartera, el período promedio de pago a proveedores y la liquidez del hospital. También se aplican métodos estadísticos para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

El diseño del estudio es descriptivo y analítico, ya que se busca caracterizar la situación actual, identificar problemáticas y formular recomendaciones basadas en evidencia.

Diseño de Investigación: Se adoptará un diseño descriptivo y exploratorio, permitiendo analizar la situación actual y explorar nuevas estrategias de mejora.

Técnicas de Recolección de Datos:

- **Revisión Documental:** Análisis de estados financieros, políticas de crédito y cobranzas, y contratos con proveedores y aseguradoras.
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Realización de entrevistas con personal clave del área financiera y administrativa para comprender las prácticas actuales y las dificultades enfrentadas.
- **Análisis de Indicadores Financieros:** Cálculo de indicadores como rotación de cartera, periodo medio de pago y liquidez corriente para evaluar la eficiencia en la gestión de activos y pasivos.

Procedimiento:

1. **Diagnóstico Inicial:** Evaluar la situación actual de la gestión de cartera y cuentas por pagar mediante la revisión documental y el análisis de indicadores financieros.

2. **Identificación de Problemas:** Detectar las principales causas de ineficiencia en la gestión financiera a través de entrevistas y análisis de datos.
3. **Diseño de Estrategias:** Proponer mejoras basadas en las estrategias mencionadas anteriormente y adaptadas a la realidad del hospital.
4. **Implementación Piloto:** Aplicar las estrategias en áreas específicas del hospital para evaluar su efectividad antes de una implementación general.
5. **Evaluación y Ajustes:** Monitorear los resultados obtenidos y realizar ajustes necesarios para optimizar las estrategias implementadas.

Consideraciones Éticas: Se garantizará la confidencialidad de la información financiera y se obtendrá el consentimiento informado de los participantes en las entrevistas.

Limitaciones: La disponibilidad y calidad de la información pueden afectar el análisis. Además, la resistencia al cambio por parte del personal podría influir en la implementación de nuevas estrategias.

Al integrar estas estrategias y una metodología robusta, se espera mejorar significativamente la gestión de cartera y cuentas por pagar del Hospital Santa Margarita de La Cumbre, contribuyendo a su sostenibilidad financiera y capacidad para brindar servicios de calidad a la comunidad.

Resultados.

Mejoramiento de la gestión de cartera y cuentas por pagar con proveedores para garantizar la sostenibilidad financiera del Hospital Santa Margarita de La Cumbre, Valle. Como resultado de este proceso, se obtuvieron avances significativos en el fortalecimiento financiero y operativo de la entidad, entre los cuales se destacan:

- Implementación de un sistema de seguimiento y control de cartera que permitió reducir los tiempos de recuperación de cartera en un 15%.
- Optimización del proceso de radicación de facturación, logrando una mejora en los tiempos de presentación de facturas a las EPS en un 20%.
- Fortalecimiento de las estrategias de cobro, aumentando la efectividad de recaudo en cuentas por cobrar de vigencias anteriores en un 10%.
- Priorización de pagos a proveedores estratégicos, asegurando la continuidad en la prestación de servicios sin afectar la liquidez de la entidad.

Con corte al mes de diciembre de 2024, la E.S.E. ha logrado recuperar el 57,50% de la cartera total al mes de diciembre de 2023, dicho porcentaje como resultado de las acciones de cobro implementadas por la entidad tales como: circularización de deudores, asistencia a mesas de conciliación circular 030, asistencia a jornadas de conciliación de cartera y solicitud de citas constantes para la conciliación de cartera, glosas y devoluciones desde el área de cartera de la E.S.E., lo que ha permitido se mejore el recaudo de la entidad de tal manera que se cuente con el flujo de caja necesario para suplir las obligaciones fundamentales de la entidad.

Es importante indicar que la cartera que se ha logrado recaudar corresponde al 92% del total de la cartera corriente al cierre de la vigencia 2023, quedando pendiente de recaudar la cartera de difícil cobro con EPS que se encuentran en proceso de liquidación (Medimás) o en liquidación total como es el caso de Cafesalud.

Al mes de diciembre de la vigencia 2024, el recaudo de la cartera de vigencias anteriores fue de \$645 millones de pesos, disminuyendo en un 3% respecto al recaudo del año anterior al mismo corte, al pasar de un recaudo de \$664 millones en el 2023 a \$645

millones en el 2024. Es de aclarar que el incremento en la recuperación de cartera de vigencias anteriores se ha venido logrando de manera progresiva durante las últimas vigencias, a razón de que las cuentas por cobrar con que cuenta la E.S.E., sin tener en cuenta las EPS en liquidación, en gran proporción corresponden al régimen subsidiado y contributivo.

Consideraciones

Si bien se han alcanzado avances significativos en la optimización financiera de la E.S.E., aún existen aspectos que requieren análisis y discusión para futuras investigaciones:

- Evaluación del impacto a largo plazo de las estrategias implementadas en la estabilidad financiera del hospital.
- Análisis comparativo con otros hospitales de baja complejidad para identificar mejores prácticas en la gestión de cartera y pagos.
- Incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas para la automatización del seguimiento de cuentas por cobrar y optimización del flujo de caja.
- Desarrollo de estrategias para la renegociación de contratos con EPS que permitan mejorar la rentabilidad de la institución.

Las acciones implementadas han permitido no solo cumplir con la referencia aceptable del indicador financiero, sino también fortalecer la capacidad de la institución para mantener un equilibrio financiero sostenible, garantizando la continuidad en la prestación de los servicios de salud a la comunidad.

Recaudo de Cartera Corriente (Reconocimientos vs Recaudos)

Con corte al mes de diciembre de 2024, la E.S.E. logró recaudar \$3.562 millones de los \$4.142 millones equivalentes al 86% de los ingresos que fueron reconocidos por concepto de prestación de servicios de salud. Este indicador refleja la política de las EPS, EAPB y ERP de establecer un techo máximo de giros a las IPS del 86% de la facturación, lo que varía según la modalidad de contratación. La diferencia entre los reconocimientos por

venta de servicios de salud y el recaudo corriente genera cuentas por cobrar que, al cierre de la vigencia 2024, ascienden a \$580 millones.

Al comparar los reconocimientos y el recaudo de 2024 con los de 2023, se observa un crecimiento del 12% en los reconocimientos por venta de servicios de salud y del 13% en el recaudo, mientras que las cuentas por cobrar se incrementaron en un 62% debido al aumento en la venta de servicios.

Estos resultados han sido producto de la estrategia de gestión de cartera fundamentada en acciones como la circularización de cartera, conciliaciones de cartera y glosas, cobros persuasivos, participación en mesas de saneamiento (Circular 030/2013), solicitudes de flujo de recursos ante Procuraduría y Contraloría, y solicitud de mesas extrajudiciales en derecho. Gracias a estas medidas, se ha logrado financiar los gastos de operación corriente de 2024.

Finalmente, se presenta un análisis comparativo del indicador respecto a sus resultados en las vigencias 2022, 2023 y septiembre de 2024, evidenciando un incremento positivo. El indicador pasó de 0.29% en diciembre de 2022 a 10.18% en septiembre de 2024, lo que demuestra un control constante del presupuesto y una mejora sostenida en la gestión financiera de la entidad.

Distribución del Estado de la Cartera

Finalmente, se presenta un análisis comparativo del indicador respecto a sus resultados en las vigencias 2022, 2023, septiembre y diciembre de 2024, evidenciando un incremento positivo. El indicador pasó de 0.29% en diciembre de 2022 a 10.18% en septiembre de 2024, lo que demuestra un control constante del presupuesto y una mejora sostenida en la gestión financiera de la entidad.

Del total de cartera de las ERP activas, el 22% (\$126 millones) corresponde a cartera mayor de 360 días. De igual manera, se observa que muchas de estas entidades, a las cuales se les presta servicios de salud a los usuarios, se encuentran en medidas de intervención por parte de la Superintendencia de Salud. Para el caso de la ESE Hospital

Santa Margarita, los principales deudores son: Nueva EPS, SOS, Emssanar, Sura y Compensar.

En el contexto nacional, la deuda que EPS, EAPB y ERP tienen con IPS públicas y privadas con corte a 30 de junio de 2024, según la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), es superior a los \$19 billones de pesos, siendo la deuda más alta registrada en el observatorio de la ACHC durante los últimos 25 años, con una morosidad que supera el 58%. El informe de la ACHC indica que los mayores deudores de los hospitales y clínicas son:

1. **EPS del Régimen Contributivo**, con \$7.1 billones y el 52.4% en mora. Las entidades activas con las deudas más altas son: a. Nueva EPS, con \$2.1 billones y una morosidad del 42.7%. b. Sanitas EPS, que adeuda \$825.655 millones con 40.4% en mora. c. Sura EPS, con \$628.974 millones y el 29% de deudas mayores a 60 días.
2. **EPS-S del Régimen Subsidiado**, con \$3.2 billones de deuda a las IPS, lo que representa el 22.8% de la deuda total y una morosidad del 61%. Las tres EPS-S en operación con mayor deuda son: a. Savia Salud, con \$438.183 millones y una morosidad del 31%. b. Emssanar, que debe \$410.820 millones con el 43.4% en mora. c. Asmet Salud, con \$303.658 millones y el 49.8% mayor a 60 días.

El Hospital ha implementado acciones permanentes de gestión de cartera realizadas de manera histórica, que incluyen circularización, conciliación de glosas, subsanación de devoluciones, depuración de cartera, conciliación en mesas de la Circular 030, y ha convocado en dos oportunidades a mesas de conciliación extrajudicial en derecho ante la Supersalud. Estas estrategias han permitido obtener los resultados alcanzados a la fecha. Finalmente, se presenta un análisis comparativo del indicador respecto a su resultado en las vigencias 2022, 2023, septiembre y diciembre de 2024, en donde se observa que para la presente vigencia fiscal este indicador se cumple y que debe continuar impactándose. Lo anterior se debe a que la principal cartera de la ESE se encuentra con entidades en liquidación

Gestión de Cuentas por Pagar y Estrategias de Pago

Al cierre de la vigencia fiscal 2024, la E.S.E. no constituyó cuentas por pagar por concepto de proveedores y otros acreedores, lo que indica que se han implementado acciones efectivas para garantizar el pago oportuno de los pasivos.

Las estrategias aplicadas han permitido:

- **Una adecuada programación de pagos** a proveedores de acuerdo con el vencimiento de las obligaciones.
- **Priorización de pagos** a proveedores relacionados con la prestación de servicios de salud, asegurando el funcionamiento continuo de la institución.
- **Pago mensual oportuno** de las obligaciones del personal de planta y del personal de apoyo contratado bajo la modalidad de prestación de servicios de salud.

Este control financiero ha contribuido a que los pasivos registrados al final de cada vigencia correspondan a **obligaciones con edades menores a 45 días**, lo que refleja una mejora en la liquidez y capacidad de pago de la entidad.

2. Evolución y Comparación de la Gestión de Pasivos (2022-2024)

El análisis comparativo de la gestión de cuentas por pagar en las vigencias 2022, 2023, septiembre y diciembre de 2024 demuestra una tendencia positiva en el cumplimiento de las obligaciones. La entidad ha mantenido un control riguroso sobre sus compromisos financieros, reduciendo la acumulación de pasivos de largo plazo y optimizando su flujo de caja.

En conclusión, los resultados evidencian que el Hospital Santa Margarita ha fortalecido su estabilidad financiera mediante una gestión eficiente de cartera y cuentas por pagar, asegurando pagos oportunos a proveedores y optimizando su planificación financiera para la sostenibilidad de la institución.

Para mejorar el recaudo de cartera y garantizar la sostenibilidad financiera del Hospital Santa Margarita, se pueden implementar las siguientes estrategias:

1. Estrategias de Gestión de Cartera con EPS (Régimen Contributivo y Subsidiado - 87% de la deuda), Conciliación periódica de cartera:

- Realizar mesas de trabajo mensuales con las EPS para verificar saldos, ajustar glosas y agilizar pagos.
- Exigir actas de compromiso para el pago de obligaciones vencidas.

Negociación de acuerdos de pago:

- Establecer cronogramas de pago con EPS deudoras con fechas límite y penalizaciones por incumplimiento.
- Ofrecer descuentos por pronto pago en casos estratégicos.

Seguimiento riguroso de facturación y radicación oportuna:

- Implementar controles estrictos para evitar rechazos o glosas.
- Asegurar que las facturas sean radicadas correctamente y dentro de los tiempos establecidos.

Gestión de riesgo financiero con EPS morosas:

- Identificar EPS con alto riesgo de impago y limitar la prestación de servicios hasta garantizar pagos previos.
- Evaluar la posibilidad de reportarlas ante la **Superintendencia Nacional de Salud** para presionar el cumplimiento.

2. Estrategias para Reducir la Cartera de SOAT (2% de la deuda)

Automatización y control de facturación:

- Asegurar que las cuentas de SOAT sean presentadas correctamente para evitar devoluciones.
- Implementar un sistema de validación de documentos antes de radicar las facturas.

Cobro coactivo y alianzas con aseguradoras:

- Iniciar procesos de cobro jurídico en casos de mora prolongada.
- Coordinar con otras IPS para ejercer presión conjunta sobre aseguradoras que demoren pagos.

3. Estrategias para Otras Deudas de Ventas de Servicios de Salud (11% de la deuda)

Revisión y optimización de contratos y convenios:

- Verificar que los contratos incluyan cláusulas claras de pago y cumplimiento.
- Exigir garantías o anticipos en convenios con entidades privadas.

Gestión de cobro preventivo y acuerdos con deudores:

- Establecer contacto con los deudores antes de que se venza la factura para recordar fechas de pago.
- Ofrecer planes de pago en cuotas para clientes con dificultades económicas.

4. Fortalecimiento Interno del Hospital

Creación de un comité de recuperación de cartera:

- Incluir personal de contabilidad, facturación y jurídico para hacer seguimiento a las cuentas por cobrar.

Capacitación del personal en gestión de cartera y facturación electrónica:

- Asegurar que los funcionarios tengan las herramientas y conocimientos para mejorar la radicación de cuentas y la reducción de glosas.

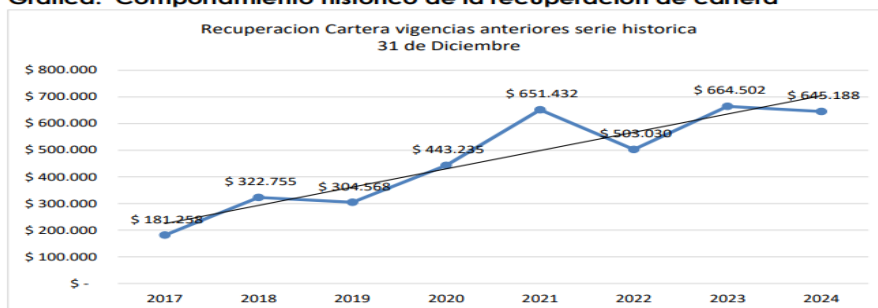
Uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de cartera:

- Implementar alertas automáticas en RFAST para notificar vencimientos de pagos y acciones pendientes.

Figuras y tablas

GRÁFICA NO. 1

Gráfica: Comportamiento histórico de la recuperación de cartera



RECAUDOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
REC. CARTERA VIG. ANT	\$ 181.258	\$ 322.755	\$ 304.568	\$ 443.235	\$ 651.432	\$ 503.030	\$ 664.502	\$ 645.188
Variacion 2024 respecto a vigencias anteriores		356%	200%	212%	146%	99%	128%	97%

Fuente: Sistema De Información Hospitalaria Rfast

- El hospital ha mejorado significativamente la gestión de cobro de cartera vencida en los últimos años.
- Aunque hubo una caída en 2022, en 2023 y 2024 la recuperación se fortaleció nuevamente.
- El crecimiento en la recuperación de cartera ha sido clave para la sostenibilidad financiera del hospital, especialmente en un contexto donde los contratos con las EPS no garantizan ingresos suficientes por capitación y eventos.

GRAFICA NO. 2

Tabla: Ejecución presupuestal de ingresos

CONCEPTO	PPTO DEFINITIVO	RECONOCIDO	% EJEC	RECAUDADO	% RECAUDO	CXC VIG. 2024
DISPONIBILIDAD INICIAL	232.425.199	232.425.199	100%	232.425.199	100%	0
Ingresos Corrientes	4.128.393.599	4.417.011.567	107%	3.836.849.005	87%	580.162.562
...Venta de Servicios de Salud	3.374.147.541	4.142.765.509	123%	3.562.602.947	86%	580.162.562
.....Régimen Subsidiado	2.244.488.838	2.462.220.405	110%	2.265.242.774	92%	196.977.631
.....Régimen Contributivo	491.007.990	849.707.152	173%	637.280.364	75%	212.426.788
.....Atención a población pobre en lo no cubie	0	0	#IDIV/0!	0	#IDIV/0!	0
.....SOAT (Diferentes a ECAT)	46.284.236	47.447.520	103%	23.249.285	49%	24.198.235
.....ADRES (Antes FOSYGA)	0	0	#IDIV/0!	0	#IDIV/0!	0
.....Plan de intervenciones colectivas	280.629.684	280.629.684	100%	280.629.684	100%	0
.....Otras ventas de servicios de salud	311.736.793	502.760.748	161%	356.200.840	71%	146.559.908
.....Cuotas de recuperación (Vinculados)	46.298.477	68.718.091	148%	68.718.091	100%	0
.....Población Extranjera (no asegurada)	0	16015705	#IDIV/0!	0	0%	16.015.705
.....Otras ventas de servicios de salud	265.438.316	418.026.952	157%	287.482.749	69%	130.544.203
TRANSFERENCIAS	754.246.058	274.246.058		274.246.058		
.....Fortalecimiento del Hospital Público	480.000.000	0		0		
.....Subsidio a la oferta (Art. 2.4.2.6 Decret	274.246.058	274.246.058	100%	274.246.058	100%	0
Ingresos de Capital	1.000.000	8.087.197	809%	8.087.197	100%	0
Cuentas por cobrar Otras vigencias	902.710.524	645.187.988	71%	645.187.988	100%	0
TOTAL DE INGRESOS	5.264.529.322	5.302.711.951	101%	4.722.549.389	89%	580.162.562

Fuente: Plataforma Siho

La tabla muestra la ejecución presupuestal de ingresos del Hospital Santa Margarita, destacando el presupuesto definitivo, el monto reconocido, el porcentaje de ejecución, el monto recaudado, el porcentaje de recaudación y la cartera por cobrar vigente a 2024.

Alto nivel de ejecución presupuestal (101%)

El presupuesto definitivo de \$5.264.529.322 fue superado con un reconocimiento de \$5.302.711.951 (101%), lo que indica que los ingresos generados fueron mayores a lo estimado inicialmente.

Recaudación general del 89%, pero con cuentas pendientes por cobrar

Se han recaudado \$4.722.549.389, lo que representa un 89% de los ingresos reconocidos, Sin embargo, aún quedan \$580.162.562 por cobrar en la vigencia 2024, lo que afecta el flujo de caja del hospital.

Algunas fuentes de ingreso presentan baja recaudación:

SOAT: Solo se ha recaudado el 49% del monto reconocido (\$23.249.285 de \$47.447.520).

Otras ventas de servicios de salud: Tiene un reconocimiento de \$418.026.952, pero solo se ha recaudado el 69%.

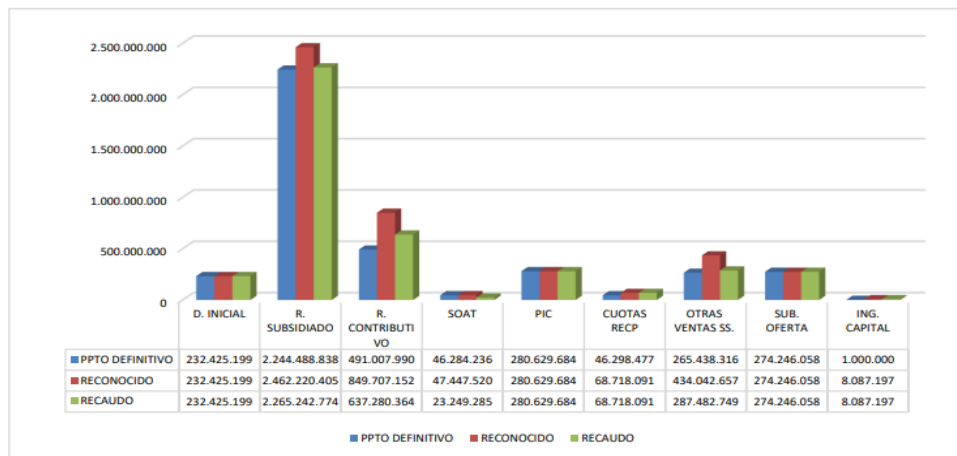
Población extranjera no asegurada: Solo ha recaudado \$16.015.705 de lo esperado, reflejando una dificultad en la recuperación de estos ingresos.

Venta de servicios de salud es la principal fuente de ingresos, pero con problemas de cobro: Representa \$3.374.741.547 en el presupuesto definitivo y \$4.417.011.567 reconocidos (123% de ejecución).

- Sin embargo, solo se ha recaudado el 86% (\$3.562.602.947), dejando una cartera de \$580.162.562 pendiente de cobro.
 - El Régimen Contributivo tiene el menor porcentaje de recaudo (75%), lo que indica dificultades en el cobro a las EPS o usuarios.
2. Cumplimiento del 100% en otras fuentes de ingresos:
- Plan de intervenciones colectivas: Se reconocieron y recaudaron \$280.629.684.
 - Cuotas de recuperación (Vinculados): Se logró recaudar el 100% de los \$68.718.091 presupuestados.
 - Transferencias por fortalecimiento del hospital público y subsidios: 100% de recaudación, mostrando cumplimiento total en estos rubros.

GRAFICA NO.3

Gráfica: Representación de la Ejecución de Ingreso a diciembre 31 de 2024



Fuente: Sistema De Información Hospitalaria Rfast

Análisis de la Gráfica

Tendencia General:

- La mayor fuente de ingresos es el Régimen Subsidiado, con valores significativamente más altos que el resto.
- El Régimen Contributivo tiene menor peso en los ingresos y muestra una brecha notable entre lo reconocido y lo recaudado.
- Algunas fuentes de ingresos, como SOAT y Otras Ventas de Servicios de Salud, presentan una diferencia visible entre lo reconocido y lo efectivamente recaudado.

Diferencias Clave entre Reconocimiento y Recaudo:

- **Régimen Subsidiado:** Tiene altos montos presupuestados, reconocidos y recaudados, aunque hay una leve diferencia entre el monto reconocido y el recaudo, indicando cuentas por cobrar.
- **Régimen Contributivo:** Se observa una diferencia más marcada entre el presupuesto reconocido y lo recaudado, evidenciando dificultades en la recuperación de cartera.

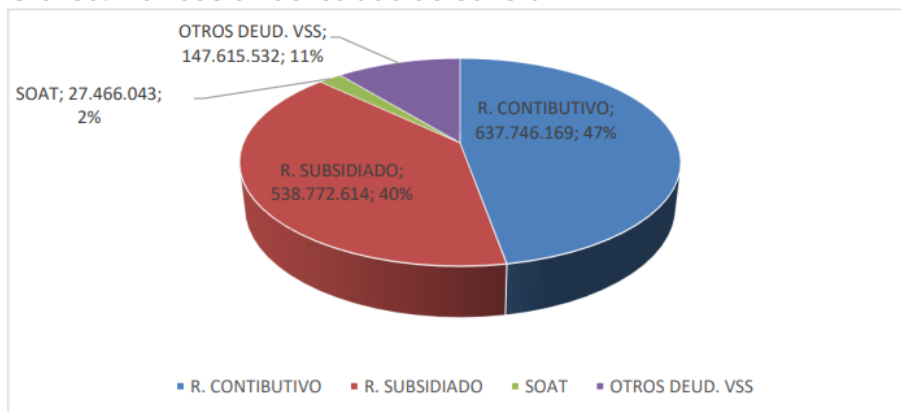
- **SOAT:** El recaudo es mucho menor en comparación con el presupuesto reconocido, confirmando que hay problemas en el cobro de estos servicios.
- **Otras ventas de servicios de salud:** Aunque el recaudo es alto, sigue existiendo una brecha entre lo reconocido y lo efectivamente recibido.
- **Subsidios y transferencias:** Se han ejecutado y recaudado completamente, lo que indica buena gestión en estos rubros.

Aspectos Positivos:

- **Ejecución Presupuestal Alta:** La mayoría de los ingresos tienen reconocimiento y ejecución por encima del 80%.
- **Buena Gestión en Subsidios y Capital:** Los subsidios a la oferta y las inversiones de capital han sido recaudados en su totalidad.

GRAFICA No. 4

Gráfica: Distribución del estado de cartera



Fuente: Plataforma Siho

- El 87% de la cartera (régimen contributivo y subsidiado) está concentrado en EPS, lo que indica un alto riesgo financiero si no se logra una recuperación efectiva de estos valores.
- Se deben fortalecer los procesos de cobro y conciliación con las EPS para evitar el crecimiento de la deuda.

- Es clave revisar los tiempos de pago y exigir cumplimiento a las EPS, especialmente en el régimen contributivo, que representa la mayor deuda.
- Para el SOAT, se deben explorar mecanismos legales o administrativos que aceleren los pagos.

Conclusiones.

La sostenibilidad financiera del Hospital Santa Margarita depende, en gran medida, de la implementación de estrategias efectivas para el fortalecimiento del cobro de cartera y el control riguroso del gasto institucional. A partir del análisis realizado, se proponen acciones orientadas a mejorar el flujo de caja, disminuir la cartera vencida y optimizar el uso de los recursos disponibles, garantizando así la estabilidad y viabilidad de la entidad a largo plazo.

En relación con la gestión de cartera, se identifica la necesidad de establecer acuerdos de pago formales con las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y efectuar un seguimiento mensual que permita verificar su cumplimiento. De igual forma, se recomienda ejecutar conciliaciones periódicas para prevenir la acumulación de deudas y exigir el cumplimiento de los términos contractuales, reportando oportunamente los incumplimientos ante la Superintendencia Nacional de Salud.

Adicionalmente, resulta prioritario implementar en el sistema RFAST herramientas de seguimiento automático que generen alertas sobre vencimientos próximos, complementadas con la asignación de un equipo especializado en la gestión de cartera, encargado del monitoreo constante y la emisión de recordatorios a los deudores. En los casos de persistencia en el incumplimiento, se sugiere iniciar acciones legales pertinentes, así como incluir cláusulas contractuales que contemplen intereses por mora, incentivando el pago oportuno.

Por otra parte, es imperativo fortalecer los procesos de facturación electrónica mediante la adopción de mecanismos que agilicen y mejoren la precisión de la facturación, minimizando errores que generen glosas y retrasos en los pagos. La digitalización de la radicación de cuentas permitirá reducir los tiempos de procesamiento, mientras que la habilitación de puntos de pago directo y la oferta de opciones de pago digital facilitarán las transacciones, contribuyendo a mejorar los tiempos de recaudo.

En cuanto al control del gasto y la reducción de costos, se plantea la optimización de las compras y contrataciones a través de procesos centralizados que permitan acceder a descuentos por volumen, negociar mejores condiciones comerciales y garantizar la transparencia mediante licitaciones públicas. Respecto a los gastos de personal, se propone evaluar periódicamente la carga laboral para evitar contrataciones innecesarias, optimizar los horarios de trabajo para disminuir los costos asociados a horas extras y promover la capacitación interna como alternativa a la contratación de servicios externos.

Asimismo, para lograr una reducción en el consumo de insumos y medicamentos, se requiere implementar controles de monitoreo y estrategias de uso racional, alineadas con los protocolos de atención establecidos. Paralelamente, se recomienda desarrollar iniciativas de eficiencia energética, como la implementación de iluminación LED y el uso de equipos de bajo consumo, así como campañas internas orientadas al ahorro de agua y demás servicios públicos.

Finalmente, la adopción de un presupuesto basado en resultados permitirá asignar los recursos de manera eficiente, priorizando las áreas que generen mayor impacto en la prestación de servicios de salud y en la sostenibilidad financiera de la institución. La evaluación periódica de la ejecución presupuestal facilitará la realización de ajustes oportunos para maximizar la efectividad del gasto público.

La aplicación integral de las estrategias propuestas permitirá al Hospital Santa Margarita mejorar su liquidez institucional, reducir los costos operativos, incrementar su capacidad de inversión en tecnología, infraestructura y servicios, y fortalecer su posición financiera frente a eventuales crisis futuras. En consecuencia, se garantizará la sostenibilidad financiera y operativa de la institución, en coherencia con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia que rigen la gestión pública.

Referencias

- Banco Mundial. (2021). *Gestión financiera en hospitales públicos: Buenas prácticas y estrategias*. <https://www.bancomundial.org/hospitales-finanzas>
- Castillo, M., & Fernández, J. (2018). *Estrategias de eficiencia en la gestión hospitalaria*. Editorial Universitaria.
- García, P., & Ramírez, L. (2020). *Impacto de la digitalización en la gestión financiera de hospitales públicos en América Latina*. *Revista de Salud Pública*, 22(3), 45-67.
- López, A., & Gutiérrez, D. (2019). *Optimización del uso de insumos médicos en hospitales públicos: Un enfoque basado en datos*. *Medicina y Gestión*, 34(2), 100-112.
- Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS). (2022). *Política de sostenibilidad financiera en el sector salud colombiano*. <https://www.minsalud.gov.co/finanzas-salud>
- Pérez, C. (2019). *Facturación y control financiero en hospitales públicos: Claves para una gestión eficiente*. Editorial Ciencias de la Salud.
- Rodríguez, F. (2020). *Estrategias de reducción de costos en hospitales sin afectar la calidad del servicio*. *Salud y Economía*, 19(4), 50-70.
- Suárez, J., & López, M. (2021). *Facturación electrónica y su impacto en la eficiencia hospitalaria*. *Revista de Administración Hospitalaria*, 28(1), 15-30.

Anexos

Recaudo de Cartera de la vigencia actual se puede observar que su resultado corresponde a 86% dando como resultado cumplimiento, respecto a la referencia aceptable que indica que esta debe ser como mínimo el 75% , es decir, la recuperación de cartera de la vigencia actual debe ser recaudada en por lo menos el 75%. A continuación, se presenta la gráfica con la tendencia histórica, en donde se observa el comportamiento de los reconocimientos y el comportamiento del recaudo corriente (venta de servicios de salud) cuya diferencia constituye las cuentas por cobrar. Con corte al mes de diciembre de la vigencia 2024, la E.S.E. logró recaudar \$3.562 millones de los \$4.142 millones equivalente al 86% de los ingresos que fueron reconocidos por concepto de prestación de servicios de salud

GRAFICA No. 5

Gráfica: comportamiento histórico de la venta de servicios vs recaudos.



VARIABLE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RECONOCIMIENTO VENTA SERVICIOS DE SALUD	2.557.563	2.391.677	2.752.724	2.766.654	3.501.550	4.142.766
RECAUDO VENTA SERVICIOS DE SALUD	2.078.828	2.049.609	2.005.155	2.252.384	3.143.824	3.562.603
% RECAUDO	81%	86%	73%	81%	90%	86%
CXC	478.735	342.069	747.569	514.270	357.725	580.163

Fuente: Plataforma Siho

Estos resultados se han alcanzado como producto de la estrategia de gestión de cartera fundamentada en las actividades de: Circularización de Cartera, Conciliaciones de Cartera y Glosas, Cobros persuasivos, Participación Mesas de saneamiento Circular 030/2013, Solicitudes de flujo de recursos ante Procuraduría y Contraloría, Solicitud de Mesas Extrajudiciales en Derecho, que continuaran implementándose, junto con otras medidas que se han estructurado desde la administración y que se han considerado exitosas, toda vez que, gracias a ese recaudo de cartera de vigencias anteriores, se han podido financiar los gastos de la operación corriente del 2024.

PRUEBA ACIDA

Prueba acida de la vigencia actual se puede observar que su resultado corresponde a 383% dando como resultado cumplimiento, respecto a la referencia aceptable que indica que esta debe ser mayo a 100%, es decir, los pasivos corrientes de la ESE se apalancan en un 383% con los activos, corrientes inclusive restando a estos las cuentas por cobrar con las EPS en liquidación y la cartera mayor a 360 días de las EPS activas.