

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**



**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

José David Castaño Acosta

Nancy Janeth Sánchez López

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2025

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá.**

José David Castaño Acosta

Nancy Janeth Sánchez López

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia
Financiera**

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2025

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su amor incondicional y su apoyo constante, los cuales nos motivan día a día para ser cada vez mejor. A Dios, por guiarnos y darnos la fortaleza necesaria para enfrentar cada desafío. Su luz ha iluminado nuestro sendero y ha sido una fuente de inspiración en nuestra búsqueda de conocimiento y crecimiento personal.

A nuestras hijas por ser esa motivación y motor de continuar adelante con nuestra vida profesional, e impulsan a ser cada día una mejor persona y a nuestros docentes y tutores, por compartir su sabiduría y dedicación; su compromiso con nuestra formación ha sido fundamental en este proceso y valoramos profundamente cada enseñanza, cada consejo y cada momento de orientación.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Agradecimientos

A Dios, por darnos su bendición en nuestros sueños y hacerlos posibles. A los profesores que en el transcurso de la especialización se esmeraron por formarnos lo mejor posible como excelentes especialistas en cada una de las áreas que nos instruyeron.

A nuestros familiares por el apoyo y fortaleza dada durante esta etapa y a todos aquellos que durante este tiempo han ayudado a que este proyecto de grado sea hoy una realidad.

Contenido

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Resumen	9
Introducción.....	11
1. Problema.....	12
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Pregunta de investigación	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. Marco de referencia	20
4.1. Marco teórico	20
4.2 Marco legal.....	24
5 Metodología.....	26
5.1 Alcance de la investigación.....	26
5.2. Enfoque metodológico	26
5.3. Población y muestra.....	27
5.4 Instrumentos	28
5.5. Procedimientos.	29
5.6 Consideraciones éticas	32
6. Resultados.....	33
6.1 Relación de hallazgos	34
6.1.1 Implementación de un software especializado de gestión de costos y gastos.....	63

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

6.1.2 Incorporación del factoring	68
6.1.3 Estrategia de retención de personal	69
7. Conclusiones.....	74
8. Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas	79

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

Lista de tablas

Tabla 1 Problemas Operativos y su impacto en la IPS y en la sociedad	17
Tabla 2. Análisis estados financieros.....	41
Tabla 3. Estado de resultados.....	48
Tabla 4. Estado de costos.....	57
Tabla 5. Estado de los gastos	58
Tabla 6 Análisis Dupont 2021-2024.....	62
Tabla 7. Cronograma para la implementación del software	64
Tabla 8. Reducción en Costos de Ventas con yeminus	66
Tabla 9. Reducción en Gastos Administrativos	67
Tabla 10. Cronograma para la implementación estrategia retención de personal.....	71

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

Lista de figuras

Figura 1 instrumento -----	31
Figura 2 Variación por concepto-----	50
Figura 3 Evolución de costos de Ventas y Gastos Administrativos-----	60
Figura 4 ROE Y Factores Clave (2021-2024) -----	63
Figura 5. Costos Actuales vs. Costos Reducidos (2024)-----	68

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Resumen

Este trabajo de grado aborda la problemática de la ineficiente gestión de costos y gastos en una Institución Prestadora de Salud (IPS) ubicada en Bogotá. La IPS enfrenta serias dificultades financieras causadas principalmente por retrasos en los pagos de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), lo que genera un bajo flujo de caja, obliga a compras de contado de insumos médicos y provoca una alta rotación de personal por pagos tardíos, afectando la calidad del servicio prestado. El objetivo principal es desarrollar un modelo de mejora en la gestión de costos y gastos de la IPS, con el fin de optimizar los recursos financieros, mejorar la rentabilidad, fortalecer la sostenibilidad operativa y contribuir al mejoramiento del sistema de salud en Bogotá. Para ello, se realiza un diagnóstico financiero y operativo que revela un descenso significativo en los ingresos y las utilidades mensuales entre los años del 2021 al 2024, acompañado de un aumento en los gastos administrativos. La investigación tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un alcance descriptivo, y se apoya en análisis documental y estudio de caso. Se revisan documentos contables, se analiza la situación interna de la IPS, y se diseñan propuestas adaptadas al contexto, como alternativas de financiación, estrategias para reducir rotación de personal y optimización del control de gastos. Finalmente, el estudio busca impactar positivamente tanto a nivel económico como social, al mejorar la eficiencia interna de la IPS y garantizar una atención más estable y de calidad para los usuarios del sistema de salud.

Palabras claves: Gestión de costos, gestión de gastos, gerencia financiera

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Abstract

This thesis addresses the problem of inefficient cost and expense management at a Health Care Provider (HPI) located in Bogotá. The HPI faces serious financial difficulties caused mainly by late payments from Health Promotion Entities (EPS), which generates low cash flow, requires cash purchases of medical supplies, and causes high staff turnover due to late payments, affecting the quality of service provided. The main objective is to develop a model to improve the HPI's cost and expense management, in order to optimize financial resources, improve profitability, strengthen operational sustainability, and contribute to the improvement of the health system in Bogotá. To this end, a financial and operational diagnosis is conducted, revealing a significant decline in monthly revenues and profits between 2021 and 2024, accompanied by an increase in administrative expenses. The research has a mixed approach (quantitative and qualitative), with a descriptive scope, and is supported by documentary analysis and case studies. Accounting documents are reviewed, the internal situation of the IPS is analyzed, and proposals tailored to the context are designed, such as financing alternatives, strategies to reduce staff turnover, and optimization of expense control. Finally, the study seeks to have a positive impact both economically and socially by improving the internal efficiency of the IPS and ensuring more stable, high-quality care for health system users.

Keywords: Cost management, expense management, financial management

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Introducción

La gestión eficiente de costos y gastos en las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) se ha convertido en un desafío crítico frente al contexto financiero actual, especialmente ante los constantes retrasos en los pagos por parte de las EPS y los crecientes costos operativos. Esta problemática impacta de forma directa la sostenibilidad financiera y operativa de las IPS, debilitando su capacidad de respuesta, calidad en el servicio y estabilidad organizacional. La investigación se enfoca en una IPS ubicada en Bogotá con más de 25 años de experiencia en atención domiciliaria, la cual ha evidenciado una disminución en sus ingresos, alta rotación de personal y problemas de liquidez, situación que ha sido abordada desde los objetivos planteados para desarrollar un modelo de mejora en la gestión de costos y gastos

Proponer estrategias financieras que permitan optimizar los recursos institucionales resulta fundamental para afrontar los retos mencionados. La adecuada administración de los costos y gastos fortalece la estabilidad financiera, mejora el entorno laboral, permite invertir en tecnología médica y garantiza una atención oportuna y accesible para los usuarios. Además, la eficiencia operativa repercute directamente en la calidad del servicio prestado y en la permanencia del talento humano dentro de la organización.

El marco teórico que sustenta esta investigación se basa en autores reconocidos en el área de finanzas y contabilidad, como Horngren, Brealey, Uribe y Romero & Torres, quienes destacan la importancia de una gestión rigurosa de los recursos para la toma de decisiones acertadas. A ello se suma el respaldo normativo de leyes como la Ley 100 de 1993 y la Resolución 2003 de 2014, que establecen directrices para el manejo contable y presupuestal en el sector salud.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Para abordar el problema, se aplicó un enfoque metodológico mixto con alcance descriptivo, que combinó el análisis documental y el estudio de caso. La revisión de documentos contables, financieros y administrativos de los últimos cuatro años, junto con el análisis de variables operativas como rotación del personal y tiempos de pago, permitió identificar las debilidades estructurales y plantear propuestas ajustadas a la realidad de la IPS.

Durante el proceso investigativo se comprobó que los retrasos en los pagos por parte de las EPS generan problemas de liquidez que afectan la operación diaria y propician una alta rotación de personal, validando así las hipótesis iniciales. También se evidenció que una gestión deficiente de costos y gastos disminuye significativamente la rentabilidad. En respuesta, se diseñaron tres estrategias clave: la implementación de un software especializado, el uso del factoring como solución de financiamiento y un plan de fidelización del talento humano. Estas propuestas mostraron ser viables y con alto potencial para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la organización.

Este trabajo representa un aporte valioso tanto para la academia como para el sector salud, al proponer un modelo práctico de optimización financiera aplicable a IPS domiciliarias. Más allá de diagnosticar fallas en la gestión de costos y gastos, ofrece soluciones concretas basadas en evidencia, como herramientas tecnológicas, alternativas de financiación y estrategias de retención de personal. La posibilidad de replicar estas estrategias en otras instituciones con contextos similares refuerza su aplicabilidad. Además, contribuye a la discusión académica sobre la eficiencia operativa en organizaciones del sector salud, resaltando el rol protagónico de la gerencia financiera en la sostenibilidad institucional.

1. Problema

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

1.1 Descripción del problema

La gestión de costos y gastos es fundamental para todas las empresas, ya que permite una administración eficiente de los recursos económicos, optimizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad en el tiempo, la gerencia financiera tiene un papel protagónico, pues debe asegurar que los costos y gastos estén alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Una gestión óptima de costos ayuda a controlar los recursos y evitar el desperdicio, mejorando así las operaciones, el control de costos permite a las empresas mantener precios competitivos y alcanzar rentabilidad sin sacrificar la calidad de los productos y servicios (Horngren et al., 2002).

La falta de control en los costos y gastos puede llevar a problemas financieros graves, como flujo de caja inestable, aumento de deudas a corto y largo plazo, disminución de utilidades. Horngren, et al (2015) afirman que la ineficiencia en la gestión de costos puede resultar en precios de venta excesivos o márgenes de ganancia muy bajos, lo cual afecta la estabilidad financiera y la capacidad de competir en el mercado. En el caso de una Institución Prestadora de Salud (IPS), la falta de control puede derivar en problemas de solvencia, lo que limita su capacidad de operación y de respuesta ante cambios en el mercado o en las regulaciones.

Todos los sistemas en los procesos empresariales deben permitir la planificación, medición y el control de los costos a cualquier nivel de la empresa, con esto va a permitir tomar decisiones estratégicas y coherentes que permitirán maniobrar las variabilidades. Al planificar, medir y controlar los costos de una organización pueden incrementar la rentabilidad financiera, puesto que gran parte del comportamiento de dichas variables dependen del mejoramiento

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

continuo donde permite a su vez aprovechar los recursos disponibles (reducción de costos y gastos) (Marisela 2001).

El gerente financiero es clave en la gestión de costos y gastos. Este es el responsable de implementar políticas financieras y estrategias de control de costos y gastos que apoyen la rentabilidad y el crecimiento a corto mediano y largo plazo, el gerente financiero debe desarrollar presupuestos, analizar desviaciones en los costos y coordinar con otras áreas para optimizar los recursos financieros de la empresa (Brealey et al, 2018). El gerente financiero juega un papel protagónico en garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva para maximizar los beneficios y mantener la estabilidad financiera.

Los sistemas de salud en el mundo regularmente enfrentan problemas financieros, esto principalmente se da porque el presupuesto dado para este rubro siempre es limitado, también hay que tener cuenta otros factores externos que dificultan un óptimo funcionamiento del sistema de salud como lo es el envejecimiento de la población, enfermedades crónicas, pandemias, corrupción, desigualdad y manejo ineficiente de los recursos la organización mundial de la salud (2011) afirma que uno de los obstáculos para avanzar más rápido hacia la cobertura universal es el uso ineficiente y no equitativo de los recursos. Se malgasta entre un 20-40% de los recursos destinados a la salud.

La estructura del sistema de salud en Colombia, basada en el modelo de aseguramiento social introducido por la Ley 100 de 1993, busca garantizar el acceso equitativo a servicios de salud para todos los ciudadanos a través de dos regímenes: el régimen contributivo y el subsidiado (Giedion, et al, 2001), las EPS (Entidades Promotoras de Salud) se encargan de afiliar a los usuarios, gestionar la administración de los recursos, y contratar y supervisar las IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

(Instituciones Prestadoras de Salud), que son las responsables de la atención directa, incluyendo hospitales y clínicas.

El sistema actual enfrenta varios desafíos operativos y financieros, especialmente en las IPS, que muchas veces ven afectada su estabilidad financiera debido a la demora en los pagos de las EPS, una situación que afecta directamente la prestación del servicio. La alta rotación de personal en las IPS se asocia frecuentemente con el tipo de contrato y los retrasos en los pagos. Esto crea un entorno laboral inestable, que afecta la retención de profesionales calificados y, por ende, la calidad del servicio (Rincón, et al, 2017).

La investigación se realizará a una Institución Prestadora de Salud (IPS), con más de 25 años de operación ubicada en la ciudad de Bogotá, prestando servicios domiciliarios de mediana y baja complejidad, cuenta con una planta de más de 300 profesionales de distintas disciplinas con experiencia y formación en este tipo de programas; se encuentra inscrita ante la secretaria Distrital de Salud, avalada y vigilada por el Ministerio de Salud. Uno de los mayores problemas de la IPS es el bajo flujo de caja debido al retraso de los diferentes pagos de las EPS, lo que conlleva a la no adecuada prestación del servicio, puesto que los servicios prestados los están pagando a más de 90 días después de la radicación de la factura.

En estos momentos la IPS se encuentra adquiriendo los medicamentos e insumos de contado porque no cuenta con una línea de crédito aprobada lo que dificulta tener un buen manejo de los recursos económicos puesto que se pueden invertir o utilizar en otras áreas; adicional la alta rotación de personal se debe a factores como el tipo de contrato y los retrasos en los abonos a los profesionales, cuando las EPS no cumplen con los tiempos acordados en los pagos de las facturas, esto impacta negativamente la calidad y atención de los usuarios.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá?

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

2. Justificación

Una gestión de costos y gastos más efectiva puede tener un impacto significativo en varios niveles. En el plano operativo, puede conducir a una mayor eficiencia en el uso de recursos, permitiendo a las IPS ofrecer servicios más accesibles y oportunos. A nivel financiero, una mejor gestión de costos puede resultar en una reducción de gastos innecesarios, lo que incrementa la capacidad de inversión en infraestructura y tecnología médica avanzada. Además, desde la perspectiva del paciente y el personal, una administración financiera optimizada puede traducirse en mejores condiciones de trabajo y atención al cliente, mejorando así la satisfacción general. En última instancia, este estudio busca proporcionar un marco que las IPS en Bogotá puedan adoptar para enfrentar sus desafíos actuales y futuros con una base financiera sólida y sostenible.

Optimizar de una manera adecuada los costos y gastos en la IPS no solo tiene un impacto económico, sino también social. Una gestión adecuada permite que las instituciones sean más fuertes frente a una crisis financiera y administrativa, Un estudio de Mejía et al. (2020) reveló que la alta rotación genera un aumento del 20 % en los costos asociados a reclutamiento y capacitación. Esto beneficia a miles de usuarios que dependen de sus servicios y además contribuye al fortalecimiento del sistema de salud en Bogotá.

Tabla 1 Problemas Operativos y su impacto en la IPS y en la sociedad

Problema	Impacto en la IPS	Impacto social
Retrasos en los pagos de las EPS	Problemas de liquidez	Perdida de continuidad en los servicios

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

Alta rotación de personal	Incremento en los costos operativos	Falta de personal capacitado
Falta de financiamiento para insumos	Incremento en compras	Reducción en la calidad del servicio prestado

Fuente: Elaboración propia

Para el cierre del 2023 los costos de ventas representan un 55% y los gastos administrativos un 33% de los ingresos por ventas lo que nos indica que es necesario analizar y mirar más afondo para mitigar o reducir estos porcentajes ya que evidenciamos que a junio de 2024 los costos de ventas representan un 51% y los gastos administrativos un 35% porcentajes muy altos que están afectando su liquidez.

Comparando los ingresos promedios mensuales del año 2023 que ascienden a \$ 767.615.713 con los del año 2024 por \$432.257.433 podemos ver que se reducen afectando así el flujo de efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones tanto administrativas como financieras; adicional el costo de ventas también disminuye mensualmente pasando de \$ 418.828.689 (2023) a \$218.511. 154 (2024) es por eso que se ve la importancia de realizar la propuesta para el mejoramiento de la gestión de los costos y gastos pues se evidencia que está afectando la utilidad o ganancia del ejercicio porque se está viendo afectada en una reducción mensual pasando de \$39.246.500 en el año 2023 a \$ 24.544.459 en el año 2024.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de mejora en la gestión de costos y gastos de la Institución Prestadora de Salud (IPS) en Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un acercamiento teórico y conceptual enfocado en la gestión de costos y gastos, con el propósito de comprender su impacto en la sostenibilidad financiera y operativa de la IPS
- Diagnosticar la gestión de costos y gastos actuales con el fin de establecer las falencias que tiene la IPS
- Diseñar una propuesta que garantice la efectividad en la gestión de costos y gastos en la IPS.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

El departamento de finanzas de una compañía es responsable de proporcionar todos los informes necesarios que exija la empresa; los auditores deben verificar el mantenimiento de todo tipo de registros y luego proporcionan un informe claro que es muy importante para cualquier Compañía (Ramírez Atehortúa, 2021); es así que para Flores (2016) la contabilidad financiera culmina con la formulación de los estados financieros de las empresas; para lo cual se deben tener en cuenta las Normas Internacionales de Contabilidad, así mismo el departamento contable observa y registra las ventas constantes para determinar la mejor forma de aumentar los ingresos y mantener el control de costos y gastos (Choudhury, 2006). Álvarez (2015) resalta la relevancia de la contabilidad en la toma de decisiones sobre financiamiento, inversiones; ventas, costos, gastos y resultados.

En las finanzas tradicionales, existen indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Algunos indicadores de rentabilidad importantes son: margen bruto (utilidad bruta/ventas netas), margen operacional (utilidad operacional/ ventas netas) y margen neto (utilidad neta/ventas brutas), estos tres indicadores miden la capacidad que tienen las ventas de generar utilidades (Uribe, 2011). Rondón (2013) aborda el estudio de la contabilidad financiera como ciencia que tiene un proceso que termina presentando los estados financieros y su utilidad como fuentes de información para la valoración de la empresa y la toma de decisiones. Montesinos (2015) afirma que la contabilidad financiera es el proceso que permite reconocer, medir, registrar y presentar la

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

información de las empresas de acuerdo con normas especializadas, ahí es donde vemos cada aspecto de la contabilidad es útil para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, las diferentes prácticas de contabilidad conducen a la comprensión de lo que está sucediendo en la organización y a proporcionar ideas que ayudan a tomar decisiones sobre qué hacer en el futuro (Cuadrado-Avilés, et al, 2022). Robbins & Coulter (2013), la toma de decisiones empresariales es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se de una decisión.

Amat (1999) establece que la política financiera de la empresa debe tener como objetivo que el costo promedio de las fuentes de financiamiento sea lo más reducido posible; un buen análisis de costos es la estandarización, la cual consiste en fijar de forma unitaria un costo o cantidad a utilizar de cada recurso que compone el costo del bien o servicio que se adquiere o produce (Calleja, 2013). De acuerdo con los estándares de información financiera, los inventarios se definen como los activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación (Duque, et al, 2010).

La implementación de los costos debe ser identificada como una herramienta para generar mayores utilidades, pero también para gestionar de forma adecuada las empresas en diferentes contextos con ello se logra dar a la organización un alto valor (Correa, 2018). Hay que mencionar además que para todo tipo de organización los presupuestos y los costos deben estar presentes de diferentes maneras, tanto como para apoyar la toma de decisiones como para para planificar de forma eficaz los gastos o inversiones que debe realizar la empresa (Ruiz, 2020), es por eso que las organizaciones buscan implementar herramientas que le permitan generar una planificación contable y con ello generar y/o aumentar la eficacia y a eficiencia de los componentes en donde se presenten riesgos en las variables financieras especialmente de forma

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

improvista, por ello la importancia de generar estrategias de mayor precisión para resultados administrativos y financieros (Albán, 2022).

Panchi & Armas (2022) señalan que es esencial la implementación del presupuesto para que así la organización pueda ejecutar y resolver de forma eficiente las operaciones, puesto que la implementación y ejecución de los costos permite que la organización tenga una preparación del presupuesto suministrado. Romero & Torres (2028) mencionan que “Las organizaciones requieren de información de utilidad sobre la cual soportar sus decisiones. El hecho de conocer el margen de rentabilidad del negocio exige disponer de registros precisos sobre los procesos desarrollados, es decir cuantificar las actividades, de manera que se pueda disponer de información precisa desde el plano cuantitativo, en la cual sustentar o apoyar el proceso decisorio (p. 132); por tanto, se debe precisar que la gestión de los costos debe ser de alta relevancia dado que esto permite la organización de los elementos apuntando a obtener información pertinente que le permita a la empresa tomar diferentes decisiones basado en la premeditación de los costos (Romero & Torres, 2021).

Según Fernández (2000) los sistemas de costos siempre los ha focalizado en un objetivo básico, el cual es la determinación de costos del bien o servicio y establecer una utilidad (Molina, 2003). Muñoz-Bernal, et al. (2017) manifiesta que la gestión de los costos “se considera como el proceso de planificar organizar, ejecutar y evaluar una empresa. Por su parte, Hansen & Mowen (2007) señalan que costo es el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera que aporten un beneficio actual o futuro para la organización. Tafur & Osorio (2016), definen la contabilidad de costos como un subsistema contable que suministra información para medir los costos de un producto o servicio, calcular el rendimiento y establecer el control de las operaciones.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Diaz (2008) afirma que administrar los costos en la fase de aprovisionamiento de la cadena productiva es un reto en las organizaciones, más aún cuando sus características corresponden a las de pequeñas y medianas organizaciones. Polimeni & Fabozzi (2011) señalan que el indicador de rentabilidad de una empresa otorga información vital para la toma de decisiones financieras, los problemas que puedan estar presentes dentro de la organización, su impacto puede ser medible a través de la ratio de rentabilidad. La contabilidad es una ciencia que permite el control de sus activos y pasivos, y se pueden generar fuentes de empleo para las distintas áreas de una empresa (Somoza, 2010; López-Rodríguez et al., 2023).

El análisis a través del tiempo de la planificación y control en contabilidad motivo a dar importancia a los costos resultados de cada actividad, realizar revisiones de las entradas y salidas a través de coeficientes y producción lineal homogénea, para facilitar la toma de decisiones (Livingstone, 1969). Por su parte, Ripoll & Porcuna (2016) señalan que la contabilidad de gestión de costos no es sólo una herramienta, sino un proceso teórico de aplicación práctica que mejora la eficiencia de las operaciones internas de las entidades y ayuda al proceso de toma de decisiones. Lunkes & Silva (2013) manifiesta que la investigación en contabilidad de costos son métodos aplicados, se apoyan en diferentes estudios beneficiando la toma de decisiones, controles de tipo financiero y organizacional dentro del campo de las ciencias sociales.

Oriol (2010) afirma que los costos gerenciales aportan información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, promoviendo de este modo que las mismas serán capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo generando así valor para los accionistas. Napolitano & Ojala (2015) afirman que una empresa es exitosa si responde a los retos presentes y futuros explotando el patrimonio del pasado y explorando continuamente nuevas oportunidades. Los gerentes, ejecutivos, funcionarios y asesores de la entidad se interesan

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

en evaluar su propia gestión, los resultados obtenidos y proponer opciones para tomar decisiones (Montesinos, 2021).

4.2 Marco legal

✓ Ley 100 de 1993

Por medio de la cual se definen las condiciones que deben cumplir las entidades del sistema de salud, incluyendo las IPS, en cuanto a la asignación de recursos y la elaboración de presupuestos (Congreso de la República de Colombia, 1993)

✓ Ley 1438 de 2011

Por la cual se busca mejorar la eficiencia en la administración de recursos, lo que incluye la gestión de los costos operativos y de atención en las IPS (Congreso de la República de Colombia, 2011)

✓ Resolución 2003 de 2014

Por medio de la cual se busca implementar un sistema de información y control financiero que permita hacer un seguimiento adecuado de los costos directos e indirectos asociados a la atención al usuario (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)

✓ Ley 112 de 2007

Por la cual se requiere que las EPS y las IPS cuenten con un sistema contable claro y eficiente que permita la adecuada gestión de los recursos. Esta ley establece que las entidades del sistema de salud deben implementar un proceso de rendición de cuentas que sea verificable y transparente ante las autoridades correspondientes (Congreso de la República de Colombia, 2007)

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

✓ **Circular Externa 045 de 2021**

Por medio de la cual se orienta a las IPS sobre la implementación de sistemas de costos adecuados y cómo gestionar las finanzas de manera eficiente (Superintendencia Nacional de Salud, 2021)

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

5 Metodología

5.1 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo, dado que se centra en identificar y detallar los procesos principales de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en Bogotá. Este tipo de investigación permite analizar fenómenos en específico, describiendo las prácticas actuales, los retos financieros y operativos, y las oportunidades de mejora. La descripción exhaustiva se basa en datos recolectados de fuentes primarias y secundarias, proporcionando una base sólida para el desarrollo de propuestas de mejora.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación descriptiva permite especificar propiedades y características importantes de un fenómeno en estudio, facilitando la generación de diagnósticos precisos que pueden conducir a propuestas de mejora. Por su parte, Kerlinger y Lee (2002) destacan que este tipo de estudios no busca manipular variables, sino observarlas, medirlas y describirlas tal como se presentan en un contexto, lo que resulta ideal para investigaciones organizacionales donde los procesos deben evaluarse de manera objetiva y sistemática

5.2. Enfoque metodológico

Esta investigación tiene un enfoque mixto lo que indica que se realizara un análisis cuantitativo y cualitativo, para abordar de manera completa los objetivos planteados. Este

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

enfoque permite analizar tanto los aspectos particulares como los datos numéricos relacionados con la gestión de costos y gastos en una IPS en Bogotá, con ello realizar un diagnóstico financiero que permita diseñar una propuesta de mejora, permitiendo evaluar los recursos disponibles y así identificar las falencias y oportunidades de mejora.

Según Creswell (2015) dice que el enfoque mixto integra perspectivas para proporcionar una visión más holística del problema en estudio. Por su parte, Tashakkori et al. (2010) destacan que este enfoque permite corroborar los hallazgos y reducir sesgos al combinar las fortalezas de ambos métodos. En esta investigación, el componente cuantitativo incluye el cálculo de los costos asociados a la propuesta de mejora, mientras que la cualitativa profundiza en la comprensión de las dinámicas internas y percepciones del personal de la IPS.

5.3. Población y muestra

La población objeto de este proyecto es la Institución prestadora de Salud (IPS), Se incluirá la información correspondiente a los últimos tres años de gestión financiera, que abarca actas, informes administrativos, estados de resultados, flujos de caja, y libros contables donde se identifique la gestión que manejan sobre los costos y los gastos. Dado que se trata de una población finita, se argumenta esta selección por la necesidad de realizar un análisis exhaustivo y representativo que permita identificar patrones y deficiencias específicas dentro del contexto de la IPS objeto de estudio.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

5.4 Instrumentos

Las técnicas seleccionadas para el levantamiento de información es el análisis documental, y estudio de caso. Esta combinación responde a la necesidad de identificar y abordar problemáticas específicas de gestión de costos y gastos en una Institución Prestadora de Salud (IPS) en Bogotá. El análisis documental permite explorar de manera rigurosa los datos financieros y operativos históricos, incluyendo estados contables, hojas de trabajo y otros registros relevantes. El estudio de caso brinda una comprensión profunda y contextualizada de los factores internos y externos que afectan la gestión de recursos en la IPS. Esta estrategia mixta proporciona una visión detallada y práctica, ideal para encontrar las falencias y diseñar soluciones específicas.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el análisis documental es esencial para acceder a información confiable, especialmente cuando se trabaja con datos secundarios que requieren verificación y validación. Además, Kerlinger y Lee (2002) destacan su utilidad en investigaciones descriptivas, ya que permite identificar patrones históricos y tendencias basadas en datos reales. Por otro lado, el estudio de caso es una metodología que, según Yin (2018), permite un análisis detallado y contextualizado de un fenómeno en su entorno real, facilitando la comprensión de interacciones complejas entre diversas variables. Esta técnica resulta especialmente útil en investigaciones que buscan diseñar soluciones prácticas y adaptadas a problemas específicos.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

5.5. Procedimientos.

Las técnicas con las cuales se va a obtener la información de esta investigación son el análisis documental y el estudio de caso. El análisis documental se fundamenta en la revisión de actas, informes administrativos, libros contables, estados financieros y otros documentos relevantes, con el propósito de obtener una comprensión detallada de las prácticas actuales de la IPS en la gestión de costos y gastos. Mientras que el estudio de caso se utiliza para analizar de manera profunda y contextualizada la problemática específica de la IPS seleccionada.

Según Flick (2015), afirma que el análisis documental permite examinar el contexto y las relaciones entre los datos de manera estructurada, mientras que, Yin (2018) argumenta que el estudio de caso es ideal para investigaciones que buscan comprender fenómenos complejos en entornos reales, como es el caso de las IPS que enfrentan problemas financieros y operativos.

Por lo anterior y de acuerdo con la figura 1 la técnica será desarrollada de la siguiente manera:

Análisis documental

Consulta y lectura de documentos financieros, operativos y administrativos; este paso consiste en recopilar y revisar informes relevantes de la IPS, como balances financieros, registros de costos operativos, informes administrativos y datos históricos. La revisión exhaustiva de esta documentación permite obtener un panorama general del funcionamiento de la organización, adicional la clasificación y selección de la información relevante una vez recopilada la

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

documentación, se seleccionan los datos más pertinentes para los objetivos del estudio. Esta etapa busca identificar y priorizar información clave, como los gastos principales, los retrasos en pagos de las EPS, y los costos de insumos.

Con el análisis y extracción de patrones clave se identifican tendencias y relaciones dentro de los datos, como períodos de mayores costos, fluctuaciones en los ingresos, y puntos críticos en la operación. Este análisis permite delimitar áreas problemáticas recurrentes y oportunidades de mejora. La argumentación de los resultados basados en la evidencia finalmente, los resultados del análisis se documentan de forma estructurada, destacando conclusiones fundamentadas en la información obtenida. Esto incluye evidencias concretas que respaldan las problemáticas identificadas y las hipótesis propuestas.

Estudio de caso

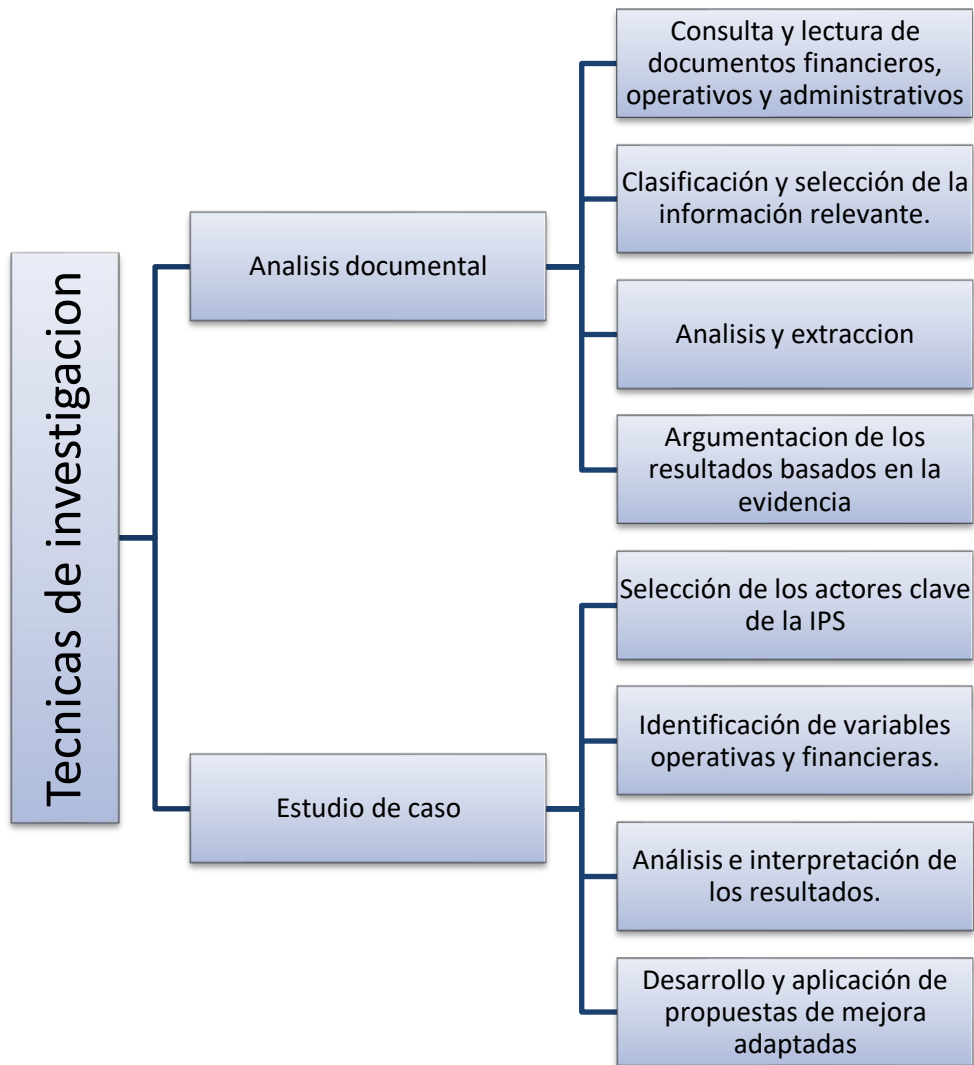
Selección de los actores clave de la IPS este punto se enfoca en identificar los grupos o personas que tienen mayor impacto en el flujo de costos y gastos de la IPS. Por ejemplo, se consideran gerentes, profesionales de la salud, personal administrativo, y proveedores externos. Se identifican variables operativas y financieras, en esta etapa, se definen las variables críticas a analizar, como el flujo de caja, los costos de insumos médicos, la rotación de personal, y los tiempos de pago de las EPS. Este paso establece las bases para los análisis detallados.

En el análisis e interpretación de los resultados luego de recolectar datos a través de entrevistas, encuestas, o consultas directas, se procesan y se interpretan los hallazgos. Esto incluye encontrar relaciones causales, identificar cuellos de botella, y calcular el impacto financiero de los retrasos en pagos. En el desarrollo y aplicación de propuestas de mejora

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

adaptadas con base en la interpretación de los datos, se diseñan estrategias específicas para resolver los problemas detectados. Por ejemplo, se pueden proponer líneas de crédito para estabilizar el flujo de caja, estrategias para mejorar la retención de personal, o modelos para optimizar costos operativos. Las propuestas deben ser viables y adaptadas a las condiciones particulares de la IPS.

Figura 1 instrumento



Fuente: elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

5.6 Consideraciones éticas

Este proyecto se realiza con fines académicos y no lucrativos, bajo los principios éticos de profesionalismo, compromiso y confianza no divulgando la información confidencial de la empresa a terceros que no hagan parte del desarrollo de la investigación académica. Además, se aplicarán los principios de beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas, esto implica asegurar que los resultados de la investigación contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera de la IPS sin causar perjuicio alguno. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos y no lucrativos, y cualquier publicación derivada del estudio respetará las normativas de anonimato y confidencialidad.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

6. Resultados

El trabajo de campo realizado para la investigación presentó una serie de situaciones favorables y no favorables durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, se logró un acuerdo con la gerencia de la IPS para acceder a información financiera detallada, incluyendo estados de resultados, flujos de caja y libros contables de los últimos cuatro años. Este acceso fue crucial para realizar un análisis exhaustivo de la gestión de costos y gastos. Además, se firmó un acuerdo de confidencialidad que permitió el uso de la información con fines académicos, lo que facilitó la transparencia y la colaboración por parte de la IPS.

El análisis documental de los estados financieros y otros registros administrativos también fue favorable, ya que permitió identificar patrones históricos y tendencias en la gestión de costos y gastos, lo que fue esencial para comprender la evolución financiera de la IPS y detectar áreas críticas que requieren intervención. A través del estudio de caso, se identificaron problemas clave como los retrasos en los pagos de las EPS, la alta rotación de personal, hallazgos fundamentales para diseñar propuestas de mejora.

Sin embargo, también se presentaron situaciones no favorables durante el trabajo de campo, aunque se tuvo acceso a información financiera, algunos datos específicos, como los costos detallados por rubros (medicamentos, honorarios médicos, etc.), no estaban completamente desglosados o actualizados, lo que dificultó el análisis en profundidad de ciertos aspectos de la gestión de costos. En algunos casos, la información proporcionada no estaba completa o presentaba inconsistencias, lo que requirió un mayor esfuerzo para validar y corregir los datos. Al inicio del trabajo de campo, hubo cierta resistencia por parte de algunos miembros

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

del personal administrativo para compartir información sensible, lo que retrasó el proceso de recolección de datos. Además, la falta de claridad en algunos procedimientos internos de la IPS generó confusiones en la interpretación de ciertos datos financieros, lo que requirió tiempo adicional para aclarar y corregir. La coordinación con los diferentes departamentos de la IPS para obtener información específica también fue un desafío, especialmente debido a la alta rotación de personal y a la falta de un sistema centralizado de gestión de datos

En general, la experiencia del trabajo de campo fue enriquecedora y proporcionó una base sólida para el desarrollo de propuestas de mejora en la gestión de costos y gastos de la IPS. Las lecciones aprendidas durante este proceso serán valiosas para futuras investigaciones y para la implementación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la institución.

6.1 Relación de hallazgos

Para iniciar el proceso de análisis de la gestión de costos y gastos en la IPS, se realizó un acercamiento a la gerencia general de la empresa, en el cual se llegó a un acuerdo para utilizar información suministrada por el área contable. Para ello, se firmó un acuerdo de confidencialidad que establece que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos. Se realizó una revisión a detalle de los factores que afectan la estabilidad financiera, incluyendo el impacto de los retrasos en pagos de las EPS, la estructura de costos operativos y administrativos, los costos de nómina y las oportunidades de mejora en la eficiencia de los procesos.

A continuación, se presenta el análisis del estado de situación financiera, de nóminas y de estado de resultados correspondiente a los años 2021 al 2024 de la IPS. En este apartado, se

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

examinará de manera general la evolución de los principales rubros financieros, identificando las tendencias y variaciones más relevantes que han impactado la estructura económica de la organización, posteriormente, se abordará de manera detallada la composición de los costos y gastos en cada uno de los periodos mencionados, permitiendo un análisis comparativo que facilitará la medición y cuantificación del impacto de los cambios registrados. Este enfoque permitirá evaluar el desempeño financiero de la IPS, identificando áreas críticas que requieren intervención y proponiendo estrategias para mejorar la estabilidad y sostenibilidad de la institución.

De acuerdo con la tabla 2 se realiza análisis vertical y horizontal de los años 2021 al 2024, en el cual se observa una serie de cambios significativos en su estructura financiera, liquidez, endeudamiento y solvencia. El activo corriente en 2022, experimentó una disminución del 16.11%, lo que sugiere que la empresa enfrentó dificultades para mantener sus recursos líquidos. Esto pudo deberse a varios factores, como una caída en las ventas, retrasos en los pagos de los clientes o un uso mayor del efectivo para cubrir gastos operativos o deudas. También es posible que la empresa haya reducido su inversión en inventarios, limitando su capacidad de respuesta a la demanda.

En 2023, se observará un crecimiento significativo del 100.58% en el activo corriente, lo que indica que la empresa logró mejorar notablemente su liquidez. Este incremento pudo haber sido impulsado por una mejor gestión en la recuperación de cuentas por cobrar, mayores ingresos por ventas o una inyección de capital externo. La empresa pudo haber implementado estrategias más efectivas para cobrar a sus clientes, optimizar sus inventarios o recibir financiamiento que le permita mejorar su posición financiera. Este aumento refleja una recuperación importante, lo que

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

sugiere que la compañía pasó de una fase de menor liquidez a una en la que contaba con más recursos disponibles para operar y cumplir con sus obligaciones.

Sin embargo, en 2024, el activo corriente volvió a disminuir en un 42,60%, lo que podría estar relacionado con una estrategia para optimizar la gestión de recursos. Esta caída podría haber sido el resultado de una reducción en cuentas por cobrar, lo que indicaría que la empresa optó por vender menos a crédito o mejoró su proceso de cobro, recibiendo pagos de forma más rápida. También podría estar vinculado a un menor nivel de efectivo disponible debido a inversiones en activos a largo plazo o pagos de deudas. Aunque la reducción puede parecer negativa, en algunos casos es una señal de una estrategia financiera más eficiente, en la que la empresa evita tener demasiado dinero inmovilizado y lo destina a áreas más productivas.

El efectivo y equivalentes de efectivo es uno de los rubros más volátiles. En 2022, cayó un 99,52%, reflejando una drástica reducción de la liquidez de la empresa. En 2023, este rubro aumentó 741,81%, lo que sugiere una recuperación de liquidez o el ingreso de flujos de efectivo extraordinarios. Sin embargo, en 2024, el efectivo volvió a caer en 94,16%, lo que evidencia dificultades para mantener la disponibilidad de recursos líquidos.

Las cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas reflejan el dinero que la empresa espera recibir de sus clientes por ventas realizadas a crédito. Este rubro es clave para evaluar la eficiencia de la gestión financiera y la liquidez de la compañía. Cuando las cuentas por cobrar aumentan significativamente, puede indicar que la empresa está ofreciendo condiciones de pago más flexibles a sus clientes para incentivar las ventas, aunque esto también conlleva el riesgo de un mayor retraso en los pagos o posibles pérdidas por incumplimiento.

En 2022, este indicador mostró un crecimiento del 92.03%, lo que sugiere que la empresa amplió su política de crédito, permitiendo que más clientes compraran a plazos o extendiendo los

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

tiempos de pago. Este tipo de estrategia puede ser útil para estimular la demanda y aumentar la facturación, pero también implica un mayor riesgo financiero, ya que una gran cantidad de dinero queda pendiente de cobro. Si los clientes no pagan a tiempo, la empresa podría enfrentar problemas de liquidez y dificultades para cumplir con sus compromisos financieros.

En 2023, el crecimiento de las cuentas por cobrar continuó con un aumento 101.04%, lo que indica que la empresa siguió apostando por una estrategia agresiva de ventas a crédito. Si bien esto pudo haber impulsado los ingresos, también pudo generar una acumulación de cartera pendiente de cobro, aumentando la exposición a clientes morosos o retrasos en los pagos. Este comportamiento puede ser positivo en el corto plazo si la empresa tiene una estrategia sólida de recuperación de cartera, pero si los pagos no se efectúan a tiempo, la compañía podría experimentar problemas de flujo de caja.

Sin embargo, en 2024, las cuentas por cobrar registraron una caída del 42.12%, lo que puede ser el resultado de varios factores. Posiblemente la empresa adoptó una política de crédito más estricta, limitando la cantidad de ventas a plazos o exigiendo pagos en plazos más cortos para reducir su exposición al riesgo. También es posible que haya implementado medidas más eficientes para gestionar el cobro de deudas pendientes, logrando recuperar parte del dinero adeudado. Otra posibilidad es que las ventas a crédito hayan disminuido debido a una caída en la demanda o a cambios en la estrategia comercial de la empresa. En cualquier caso, esta reducción en las cuentas por cobrar sugiere una mejor gestión del crédito y del flujo de caja, lo que podría mejorar la estabilidad financiera de la compañía a largo plazo.

Los inventarios, aunque representan un porcentaje menor del activo total, también han tenido variaciones importantes. En 2022, aumentaron en 82,82%, lo que indica una mayor acumulación de productos. Sin embargo, en 2023, se redujeron en 65,61%, lo que sugiere que la

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

empresa ajustó sus niveles de almacenamiento. En 2024, el inventario creció en 44.79%, lo que puede estar relacionado con cambios en la demanda o estrategias de compra.

El activo no corriente en 2022, el activo no corriente creció un 20.46%, lo que sugiere que la empresa realizó inversiones importantes en activos fijos, la adquisición de propiedades para expandir su operación o la actualización de equipos tecnológicos para aumentar su eficiencia. Este tipo de inversión suele ser una señal positiva, ya que implica que la empresa está apostando por su crecimiento y fortaleciendo su capacidad operativa a largo plazo.

Sin embargo, en 2023, el activo no corriente registró una disminución del 18.08%, y en 2024 continuó cayendo un 16.36%. Esta tendencia indica que la empresa redujo su nivel de inversión en infraestructura o, en algunos casos, vendió activos para obtener liquidez. La disminución en este rubro puede tener varias explicaciones. Una posibilidad es que la empresa haya optado por no realizar nuevas compras de activos debido a restricciones presupuestarias o incertidumbre en el mercado. Otra razón podría ser que haya vendido parte de sus propiedades o equipos con el objetivo de obtener dinero en efectivo, ya sea para cubrir deudas, afrontar dificultades financieras o destinar recursos a otras áreas del negocio.

Si bien la reducción en el activo no corriente puede interpretarse como una estrategia para mejorar la liquidez en el corto plazo, también podría reflejar una desaceleración en la expansión de la empresa. Si no se invierte en la renovación y modernización de activos, a largo plazo podría afectar la competitividad y la capacidad operativa de la compañía. Por lo tanto, es importante analizar si esta disminución responde a una estrategia bien planificada o si es consecuencia de problemas financieros que obligaron a reducir inversiones clave.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

El activo total de la empresa ha mostrado cambios importantes en los últimos años. En 2022, cayó un 10.11%, posiblemente por una reestructuración de recursos o una reducción en inversiones. En 2023, creció un 74.51%, impulsado por un aumento en las cuentas por cobrar, lo que indica más ventas a crédito, aunque con el riesgo de afectar el flujo de caja. Sin embargo, en 2024, volvió a disminuir un 39.89%, probablemente por una mejor gestión de activos, cobro de cuentas pendientes o menor actividad económica. Estas variaciones reflejan una estrategia de ajuste y expansión en distintos momentos.

El pasivo corriente, que incluye las deudas con vencimiento menor a un año, disminuyó en 6.92% en 2022. Sin embargo, en 2023, se disparó en 153.77%, lo que sugiere que la empresa aumentó su dependencia de financiamiento a corto plazo. En 2024, este pasivo cayó en 69,51%, lo que puede ser un reflejo del pago de obligaciones o de una mejor administración financiera. Los pasivos financieros dentro del pasivo corriente tuvieron un crecimiento abrupto en 2022 (3373.76%), lo que indica que la empresa adquirió nueva deuda a corto plazo. En 2023, esta deuda se mantuvo estable con un nivel aumentado del 0,11%, pero en 2024 volvió a subir un 9,93%, sugiriendo que aún existe una dependencia de financiamiento externo.

Las cuentas por pagar comerciales disminuyeron en 7.15% en 2022 y en 28.29% en 2023, lo que indica que la empresa ha reducido su nivel de obligaciones con proveedores. En 2024, la reducción fue del 16,07%, lo que puede estar relacionado con una menor actividad de compras. El rubro de pasivos por impuestos mostró una caída del 78.93% en 2022, lo que indica que la empresa redujo significativamente sus obligaciones fiscales. En 2023, estos pasivos crecieron en 15.55%, pero en 2024 volvieron a caer en 90.50%, lo que sugiere una optimización en el cumplimiento tributario.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

El pasivo no corriente, que representa deudas a largo plazo, apareció en 2022 con un monto de 825.770.424 y creció en 37,60% en 2023. Sin embargo, en 2024, se redujo en 18,14%, lo que indica que la empresa ha estado pagando sus deudas o ha reducido su financiamiento a largo plazo. El pasivo total, que representa las obligaciones financieras de la empresa, aumentó un 30,16% en 2022, lo que indica una mayor dependencia de financiamiento externo. En 2023, el pasivo creció aún más en 120.68%, sugiriendo que la empresa recurrió a más deuda para financiar su crecimiento. No obstante, en 2024, se redujo en 60,38%, lo que puede deberse a la amortización de deudas en una menor necesidad de financiamiento.

El patrimonio de los accionistas disminuyó en 34,36% en 2022, lo que sugiere pérdidas acumuladas o retiros de capital. En 2023, se recuperó con un crecimiento del 19,40%, indicando una mejora en la rentabilidad. En 2024, el crecimiento fue más moderado (5,29%), lo que sugiere que la empresa ha estabilizado su estructura patrimonial. La proporción del patrimonio en el total del activo ha variado significativamente. En 2021, representaba el 62,42%, pero en 2022 cayó un 45,58%, y en 2023 descendió aún más a 31,19%, reflejando una mayor dependencia de financiamiento externo. No obstante, en 2024, el patrimonio aumentó su participación al 54,64%, lo que indica una mejora en la estabilidad financiera.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 2. Análisis estados financieros

Concepto	2021	2022	2023	2024	Variación	Variación	Variación	% del	% del	% del	% del
					Relativa	Relativa	Relativa	Total	Total	Total	Total
					2022-2021	2023-2022	2024-2023	2021	2022	2023	2024
Activo	5.926.083.756	5.326.678.466	9.295.327.505	5.586.478.853	-10.11%	74.51%	-39.89%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Activo Corriente	4.954.703.732	4.156.531.437	8.336.698.070	4.784.732.277	-16.11%	100.58%	-42.60%	83,61%	78,04%	89,69%	85,64%
Efectivo y											
Equivalentes	2.795.500.237	13.450.391	113.225.543	6.613.638	-99.52%	741.81%	-94.16%	47,18%	0,25%	1,22%	0,12%
de Efectivo											
Cuentas											
Comerciales	2.124.450.718	4.079.546.148	8.201.618.116	4.746.477.220	92.03%	101.04%	-42.12%	35,85%	76,59%	88,24%	84,96%
por Cobrar y											
otras cuentas											
Inventarios	34.752.777	63.534.898	21.854.411	31.641.419	82.82%	-65.61%	44.79%	0,59%	1,19%	0,24%	0,57%
Activo No Corriente	971.380.023	1.170.147.029	958.629.435	801.746.576	20.46%	-18.08%	-16.36%	16,39%	21,96%	10,31%	14,36%

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Propiedad,												
Planta y	971.380.023	1.170.147.029	958.629.435	801.746.576	20.46%	-18.08%	-16.36%	16,39%	21,96%	10,31%	14,36%	
Equipo												
Pasivo	2.226.997.408	2.898.669.879	6.396.360.919	2.534.204.989	30.16%	120.68%	-60.38%	37,58%	54,42%	68,81%	45,36%	
Pasivo Corriente	2.226.997.408	2.072.899.455	5.260.078.050	1.603.971.737	-6.92%	153.77%	-69.51%	37,58%	38,92%	56,59%	28,71%	
Pasivos												
Financieros	13.340.777	463.424.708	463.941.107	509.982.340	3373.76%	0.11%	9.93%	0,23%	8,70%	4,99%	9,13%	
Cuentas por												
Pagar	1.185.089.239	1.100.308.220	789.083.728	662.284.476	-7.15%	-28.29%	-16.07%	20,00%	20,66%	8,49%	11,86%	
comerciales y otras cuentas												
Provisiones												
Beneficios empleados	83.501.976	84.858.906	99.069.659	87.927.966	1.62%	16.75%	-11.25%	1,41%	1,59%	1,07%	1,57%	
Pasivos												
Impuestos	265.818.998	56.009.365	64.719.191	6.148.092	-78.93%	15.55%	-90.50%	4,49%	1,05%	0,70%	0,11%	
Otros Pasivos	679.246.419	368.298.256	3.843.264.365	337.628.864	-45.78%	943.57%	-91.22%	11,46%	6,92%	41,34%	6,04%	

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Pasivo No											
Corriente	-	825.770.424	1.136.282.869	930.233.252	N/A	37.60%	-18.14%	0,00%	15,50%	12,22%	16,65%
Pasivos											
Financieros	-	825.770.424	1.136.282.869	930.233.252	N/A	37.60%	-18.14%	0,00%	15,50%	12,22%	16,65%
Patrimonio											
De Los	3.699.086.348	2.428.008.587	2.898.966.586	3.052.273.864	-34.36%	19.40%	5.29%	62,42%	45,58%	31,19%	54,64%
Accionistas											

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Acorde a lo presentado en la tabla 3 y figura 2 se identifica dentro del estado de resultados una situación financiera compleja, la IPS ha experimentado una disminución significativa en sus ingresos y rentabilidad durante los últimos años, reflejando una crisis operativa y financiera que compromete su sostenibilidad. Este análisis detalla la evolución de los principales indicadores financieros, con especial énfasis en el comportamiento del costo de ventas y los gastos administrativos, elementos clave en la estructura de una empresa de salud domiciliaria.

Los ingresos por ventas han mostrado una tendencia decreciente alarmante, pasando de \$15,952 millones en 2021 a solo \$5,618 millones en 2024, lo que representa una reducción acumulada del 64.76%. Esta caída es el reflejo de diversos factores estructurales que afectan la operación de la IPS. Entre ellos, se encuentran los retrasos en los pagos por parte de las EPS, la creciente competencia en el sector de la salud domiciliaria y las posibles limitaciones en la captación de nuevos pacientes debido a restricciones regulatorias o cambios en la demanda del servicio. La disminución sostenida en los ingresos sugiere que la IPS ha perdido participación en el mercado, posiblemente por dificultades en la renovación de contratos o una menor cobertura de su red de atención.

El costo de ventas ha seguido una tendencia similar a los ingresos, disminuyendo de manera significativa en términos absolutos, pero su participación dentro de los ingresos ha aumentado con el tiempo. En 2021 representó el 47,92% de los ingresos totales, mientras que en 2023 alcanzó un 54,56% y en 2024 se ubicó en 49,81%. Esto significa que, aunque la empresa ha reducido sus costos operativos, el impacto de la caída en los ingresos ha sido mayor, generando una presión sobre los márgenes de rentabilidad.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

La naturaleza una IPS domiciliaria implica que el costo de ventas está fuertemente influenciado por el gasto en honorarios de profesionales de la salud, la compra de insumos médicos y los costos logísticos asociados con la atención a domicilio. La alta dependencia de estos costos variables hace que el IPS enfrente dificultades para reducir su estructura de costos sin afectar la calidad del servicio. Otro factor clave en la estructura del costo de ventas es la logística de atención, la dispersión geográfica de los pacientes atendidos y la necesidad de desplazamiento del médico personal pueden generar costos adicionales significativos. Si bien en un escenario de altos ingresos estos costos pueden diluirse dentro de la operación, en una situación de ingresos decrecientes como la actual, se convierten en una carga difícil de sostener. La dependencia de vehículos particulares o servicios de transporte tercerizados puede estar afectando la eficiencia operativa y aumentando el costo unitario de cada consulta domiciliaria.

La ganancia bruta ha mantenido una tendencia negativa, reflejando el impacto de la reducción de ingresos y el comportamiento del costo de ventas. En términos absolutos, pasó de \$8.306 millones en 2021 a solo \$2.819 millones en 2024, lo que representa una reducción del 66,05%. La disminución en la ganancia bruta se debe principalmente a que, aunque los costos han bajado, la caída en los ingresos ha sido más pronunciada, reduciendo el margen de rentabilidad.

Este deterioro en la rentabilidad bruta sugiere que la IPS no ha logrado una estructura de costos flexible que le permita adaptarse a las fluctuaciones en los ingresos. En un modelo de negocio basado en la prestación de servicios domiciliarios, es fundamental contar con mecanismos eficientes de control de costos para evitar que una disminución en la demanda se traduzca en una crisis financiera.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Los gastos administrativos han mostrado una reducción significativa en términos absolutos, pasando de \$6,336 millones en 2021 a \$2,343 millones en 2024. Sin embargo, su participación relativa dentro de los ingresos sigue siendo elevada, situándose en 41.70% en 2024, lo que representa una carga importante para la rentabilidad de la empresa.

La gestión administrativa en una IPS domiciliaria implica una serie de costos fijos que no dependen directamente del volumen de pacientes atendidos, lo que dificulta su ajuste en escenarios de reducción de ingresos. A diferencia de los costos operativos, que pueden variar según la cantidad de servicios prestados, los gastos administrativos incluyen rubros como el arriendo y mantenimiento de oficinas, sistemas de información para la gestión de pacientes, salarios del personal administrativo y costos de facturación.

Uno de los principales desafíos en este aspecto es la eficiencia en la gestión de cartera. La demora en los pagos por parte de las EPS no solo afecta el flujo de caja de la empresa, sino que también incrementa los costos administrativos asociados con la recuperación de cartera y la gestión de facturación. La falta de liquidez derivada de estos retrasos obliga a la IPS a destinar recursos adicionales en procesos de cobro, lo que contribuye a mantener elevados los gastos administrativos a pesar de la disminución de ingresos.

Además, en un contexto donde la empresa enfrenta problemas de flujo de caja, la falta de inversión en tecnología y automatización podría estar afectando la eficiencia administrativa. La optimización de procesos internos, como la facturación electrónica y la gestión digital de citas y expedientes clínicos, podría representar una oportunidad para reducir costos a mediano plazo.

La ganancia operativa del IPS ha disminuido de manera drástica, pasando de \$1,970 millones en 2021 a solo \$476 millones en 2024, reflejando una caída del 75.81%. Este deterioro

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

es una consecuencia directa de la combinación de menores ingresos y una estructura de costos aún rígida, que impide una adaptación eficiente a la reducción de la demanda.

Si bien la empresa ha logrado reducir ciertos gastos, el nivel de reducción no ha sido suficiente para compensar la caída en los ingresos. En este sentido, la IPS enfrenta un dilema crítico: ajustar su estructura de costos sin afectar la calidad del servicio, lo que resulta complejo en un sector donde la atención al paciente es el principal diferenciador competitivo.

La ganancia neta del IPS ha registrado una contracción severa, pasando de \$1,241 millones en 2021 a solo \$153 millones en 2024, lo que representa una disminución del 87.65%. Este resultado evidencia que la empresa se encuentra en una situación financiera delicada, con márgenes de rentabilidad extremadamente bajos que ponen en riesgo su sostenibilidad en el corto y mediano plazo. El margen neto ha caído del 7,78% en 2021 a apenas 2,73% en 2024, lo que indica que la rentabilidad de la IPS se encuentra en su punto más bajo en los últimos cuatro años. Este deterioro es producto no solo de la reducción de ingresos, sino también del impacto de los costos fijos y financieros en un entorno de flujo de caja limitado.

Se puede evidenciar que la IPS enfrenta desafíos significativos en la gestión de costos y gastos, especialmente en un contexto de disminución de ingresos. Aunque se han logrado avances en la reducción de costos operativos y gastos financieros, la caída en los ingresos y el aumento proporcional de los gastos administrativos han impactado negativamente en la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización. Estos hallazgos respaldan la necesidad de implementar un modelo de mejora en la gestión de costos y gastos, tal como se propone en los objetivos del trabajo de grado, para garantizar la estabilidad financiera y operativa de la IPS en el largo plazo.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 3. Estado de resultados

Concepto	2024	2023	2022	2021	Variación	Variación	Variación	% del	% del	% del	% del
					Relativa	Relativa	Relativa	Total	Total	Total	Total
					2022-	2023-	2024-	2021	2022	2023	2024
					2021	2022	2023				
Ingresos por											
Ventas	5.618.317.567,00	9.211.388.561,00	11.356.419.477,00	15.952.371.048,00	-28,81%	-18,89%	-39,01%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de											
Ventas	2.798.561.558,00	5.025.944.271,00	5.461.636.699,00	7.645.608.675,00	-28,57%	-7,98%	-44,32%	47,92%	48,10%	54,56%	49,81%
Ganancia											
Bruta	2.819.756.009,00	4.185.444.290,00	5.894.782.777,00	8.306.762.373,00	-29,04%	-28,99%	-32,63%	52,08%	51,90%	45,44%	50,19%
Gastos de											
Administración	2.343.119.976,00	3.019.729.860,00	4.878.781.753,00	6.336.363.328,00	-23,00%	-38,10%	-22,41%	39,72%	42,96%	32,78%	41,70%
Ganancia por											
Actividades de	476.636.033,00	1.165.714.431,00	1.016.001.024,00	1.970.399.045,00	-48,44%	14,74%	-59,11%	12,35%	8,95%	12,66%	8,48%
Operación											
Ingresos											
Financieros	48.963.471,00	40.414.606,00	11.435.637,00	44.537.899,00	-74,32%	253,36%	21,15%	0,28%	0,10%	0,44%	0,87%

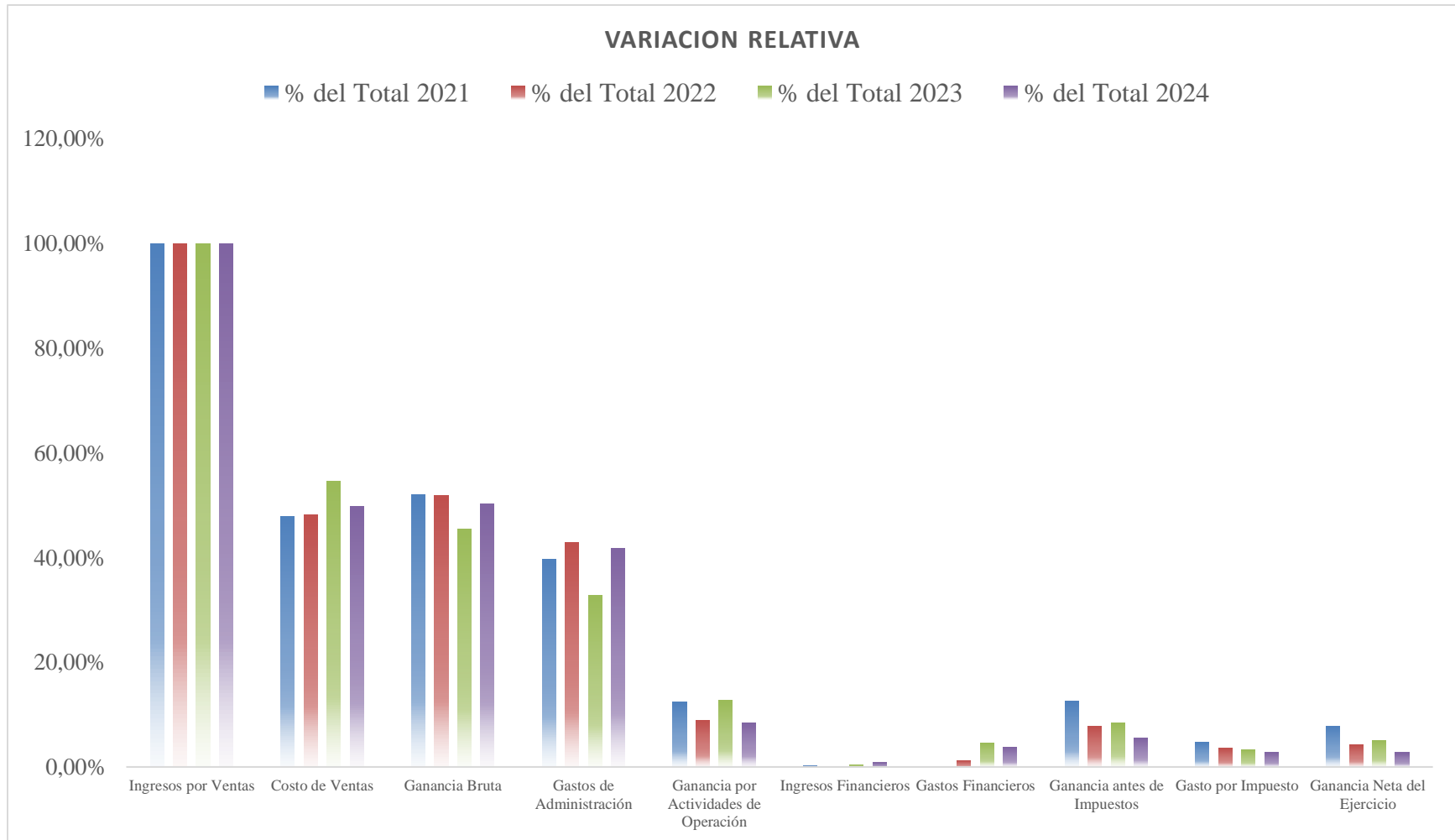
Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Gastos	215.488.226,00	427.260.363,00	141.755.728,00	10.337.476,00	1271,31%	201,41%	-49,57%	0,06%	1,25%	4,64%	3,84%
Financieros											
Ganancia antes de Impuestos	310.111.277,00	778.868.673,00	885.680.933,00	2.004.599.469,00	-55,82%	-12,06%	-60,19%	12,57%	7,80%	8,46%	5,52%
Gasto por Impuesto	156.804.000,00	307.910.674,00	406.758.692,00	762.798.000,00	-46,67%	-24,30%	-49,08%	4,78%	3,58%	3,34%	2,79%
Ganancia Neta del Ejercicio	153.307.277,00	470.957.999,00	478.922.241,00	1.241.801.469,00	-61,45%	-1,66%	-67,45%	7,78%	4,22%	5,11%	2,73%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Figura 2 Variación por concepto



Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Dentro de la tabla 4 y 5, figura 3 se realiza un análisis de los costos y gastos con base en los datos financieros de los años 2021 a 2024. Se identifican las variaciones en los diferentes rubros de costos y gastos, además, se proponen estrategias de mejora para la optimización de costos y gastos, incluyendo esquemas de financiamiento viables. El propósito es ofrecer una visión clara y detallada sobre la evolución financiera de la IPS, identificando tendencias y variaciones en sus costos y gastos. Además, se busca formular recomendaciones fundamentadas que contribuyan a fortalecer su estabilidad económica y optimizar su eficiencia operativa.

Los costos de ventas han disminuido considerablemente desde 2021 hasta 2024, pasando de \$7.645.608.675 en 2021 a \$2.798.561.558 en 2024, lo que representa una reducción del 63,4%. Sin embargo, en términos relativos, los costos de ventas han aumentado su participación en los ingresos totales, pasando de 47.92% en 2021 a 49.81% en 2024. Esto indica que, aunque los costos han disminuido, la caída en los ingresos ha sido más pronunciada, lo que ha generado una presión sobre los márgenes de rentabilidad.

Esta reducción significativa obedece a restricciones presupuestarias que pueden afectar la calidad del servicio y también implicar una menor demanda de servicios, uno de los mayores problemas de la reducción del costo de ventas es el impacto de la pandemia de COVID-19 y el posterior avance en la vacunación. Durante los años 2020 y 2021, la demanda de atención médica domiciliaria se incrementó significativamente debido a las restricciones de movilidad y al temor de acudir a hospitales. Esto provocó un aumento en la compra de insumos, medicamentos y la contratación de personal especializado para la atención de pacientes en casa. Sin embargo, a partir de 2022, con el éxito de las campañas de vacunación y la disminución de los casos graves de COVID-19, la demanda de estos servicios se redujo progresivamente.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

En 2023 y 2024, muchas de las atenciones domiciliarias relacionadas con COVID-19 desaparecieron, lo que afectó directamente el volumen de ingresos de la IPS. Esto se refleja en la caída de costos en rubros como medicamentos, suministros médicos y servicios de enfermería. Además, al no requerirse el mismo nivel de personal especializado para tratar casos de emergencia, los honorarios médicos y de enfermería también se vieron reducidos. Es importante tener en cuenta que este ajuste en los costos no necesariamente indica una mayor eficiencia en la operación, sino un cambio en la demanda del servicio de salud domiciliaria a nivel nacional.

Dentro de los costos de ventas, hay rubros con valores significativamente altos en distintos años, los cuales tienen un impacto considerable en los resultados.

Medicamentos: Los costos de medicamentos han experimentado un aumento exponencial, pasando de \$39.5 millones en 2021 a \$127.9 millones en 2024, lo que representa un incremento del 223.5%. Este crecimiento desproporcionado puede atribuirse a varios factores, como la inflación en los precios de los medicamentos, el aumento en la demanda de tratamientos especializados, o la falta de una estrategia efectiva de negociación con los proveedores. Además, la dependencia de medicamentos de marca en lugar de genéricos podría estar contribuyendo a este incremento, su crecimiento continuo está ejerciendo una presión considerable sobre los márgenes de rentabilidad de la IPS.

El aumento en los costos de medicamentos no solo afecta la rentabilidad de la IPS, sino que también podría limitar su capacidad para ofrecer servicios accesibles a los pacientes. Si no se controla, este incremento podría llevar a una situación en la que la IPS se vea obligada a reducir la calidad de los servicios o a aumentar los precios, lo que afectaría negativamente su competitividad en el mercado.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Honorarios médicos: Los honorarios médicos han mostrado una fluctuación significativa, alcanzando un pico de \$1,064 millones en 2023 y disminuyendo a \$476 millones en 2024. Esta variación puede estar relacionada con cambios en la contratación de personal médico, ajustes en las tarifas de honorarios, o una reestructuración en la prestación de servicios. Aunque ha habido una reducción en 2024, este rubro sigue siendo uno de los más significativos dentro de los costos de ventas, lo que indica que la gestión de los honorarios médicos sigue siendo un desafío importante para la IPS.

La fluctuación en los honorarios médicos puede generar incertidumbre en la planificación financiera de la IPS. Si no se estabilizan estos costos, la IPS podría enfrentar dificultades para mantener un flujo de caja constante, lo que afectaría su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.

Servicios de enfermería: Este rubro ha mostrado una disminución constante, pasando de \$3,297 millones en 2021 a \$667 millones en 2024, lo que representa una reducción del 79.8%. Esta reducción puede deberse a una optimización en la gestión del personal de enfermería, una disminución en la demanda de servicios, o una reestructuración en la prestación de servicios. Sin embargo, a pesar de la reducción, este rubro sigue siendo uno de los costos más significativos dentro de los costos de ventas, lo que sugiere que aún hay margen para mejorar la eficiencia en este rubro.

Aunque la reducción en los costos de servicio de enfermería es positiva, la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la calidad del servicio. Una disminución excesiva en este rubro podría llevar a una sobrecarga de trabajo para el personal de enfermería, lo que podría afectar negativamente la atención al paciente.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Apoyo terapéutico: Los costos de apoyo terapéutico han disminuido de \$927.9 millones en 2021 a \$676.7 millones en 2024, lo que representa una reducción del 27.1%. La reducción puede deberse a una optimización en la gestión de los recursos terapéuticos. La reducción en los costos de apoyo terapéutico es un avance positivo, pero la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la calidad del servicio. Una disminución excesiva en este rubro podría llevar a una reducción en la calidad de los tratamientos terapéuticos, lo que afectaría negativamente la satisfacción del paciente.

Los gastos administrativos han mostrado una tendencia decreciente en términos absolutos, pasando de \$6,173 millones en 2021 a \$2,343 millones en 2024, lo que representa una reducción del 62.1%. Sin embargo, en términos relativos, los gastos administrativos han aumentado su participación en los ingresos totales, pasando de 39.72% en 2021 a 41.70% en 2024. Esto indica que, aunque los gastos han disminuido, la caída en los ingresos ha sido más pronunciada, lo que ha generado una presión sobre los márgenes de rentabilidad. A continuación, se presenta un análisis más profundo de los principales rubros de gastos:

Gastos de personal: Los gastos de nómina administrativa han disminuido de \$915.2 millones en 2021 a \$850.6 millones en 2024, lo que representa una reducción del 7.1%. Esta reducción puede deberse a una optimización en la gestión del personal administrativo o a una disminución en el número de empleados. Aunque la reducción en los gastos de nómina administrativa es positiva, la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la eficiencia de los procesos administrativos. Una disminución excesiva en este rubro podría llevar a una sobrecarga de trabajo para el personal administrativo, lo que podría afectar negativamente la gestión interna de la IPS.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Impuestos: Los gastos en impuestos han disminuido de \$126.1 millones en 2021 a \$98.7 millones en 2024, lo que representa una reducción del 21.7%. Esta reducción puede deberse a una mejor gestión fiscal o a una disminución en la carga impositiva. Aunque ha habido una reducción en los gastos de impuestos, la IPS debe continuar buscando oportunidades para optimizar su gestión fiscal. Una gestión fiscal más eficiente podría liberar recursos que podrían ser utilizados para mejorar la calidad de los servicios o para invertir en infraestructura.

Arrendamientos: Los gastos de arrendamiento de construcciones han disminuido de \$67.1 millones en 2021 a \$22 millones en 2024, lo que representa una reducción del 67.2%. Esta reducción puede deberse a una renegociación de contratos de arrendamiento o a una disminución en el número de instalaciones arrendadas. Aunque la reducción en los gastos de arrendamiento es positiva, la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la calidad de las instalaciones. Una disminución excesiva en este rubro podría llevar a una reducción en la calidad de las instalaciones, lo que afectaría negativamente la experiencia del paciente.

Mantenimiento y reparaciones: Los gastos de mantenimiento y reparaciones han disminuido de \$1,128 millones en 2021 a \$26.4 millones en 2024, lo que representa una reducción del 97.7%. Esta reducción puede deberse a una optimización en la gestión de mantenimiento o a una disminución en la necesidad de reparaciones. Aunque ha habido una reducción significativa en los gastos de mantenimiento y reparaciones, la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la calidad de las instalaciones.

Seguros: Los gastos en seguros han aumentado de \$34.7 millones en 2021 a \$50.8 millones en 2024, lo que representa un incremento del 46.4%. Este aumento puede estar relacionado con un mayor riesgo operativo o con la necesidad de cubrir nuevas áreas de la operación. El aumento en los gastos de seguros puede afectar la rentabilidad de la IPS,

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

especialmente si no se justifica por un aumento proporcional en la cobertura o en la calidad del servicio. La IPS debe revisar sus pólizas de seguro para asegurarse de que está obteniendo el mejor valor por su dinero.

Servicios de Energía: Los gastos en servicios de energía han disminuido de \$21.1 millones en 2021 a \$17.5 millones en 2024, lo que representa una reducción del 16.9%. La reducción en estos gastos es positiva, pero la IPS debe asegurarse de que esta reducción no afecte la calidad de los servicios.

El análisis exhaustivo de los costos y gastos de la Institución Prestadora de Salud (IPS) revela una situación financiera compleja, caracterizada por una disminución significativa en los ingresos y un aumento proporcional de los gastos, lo que ha impactado negativamente en la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización. Aunque se han logrado avances en la reducción de costos operativos y gastos administrativos, estos esfuerzos no han sido suficientes para contrarrestar la caída en los ingresos, lo que ha generado una presión considerable sobre los márgenes de rentabilidad. Este análisis busca profundizar en las causas de esta situación, evaluar su impacto en la estabilidad financiera de la IPS y presentar propuestas de mejora que permitan optimizar la gestión de costos y gastos, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la organización en el largo plazo.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 4. Estado de costos

Costos de Ventas	<u>DIC 31 -2024</u>	<u>DIC 31 -2023</u>	<u>DIC 31 -2022</u>	<u>DIC 31 -2021</u>
Medicamentos	\$127.932.957	\$151.050.709	\$193.983.200	\$39.542.191
Suministros	\$69.277.371	\$157.319.154	\$217.793.737	\$703.700.236
Honorarios Médicos Phd	\$476.099.093	\$1.064.736.339	\$541.382.074	\$1.001.565.201
Servicio de Enfermería	\$667.564.432	\$1.015.576.116	\$1.894.606.058	\$3.297.922.385
Apoyo al diagnostico	\$57.643.492	\$88.685.066	\$54.273.830	\$11.942.122
Apoyo Terapéutico	\$676.740.600	\$1.053.125.900	\$833.071.400	\$927.905.000
Alquiler Ambulancias	\$144.159.653	\$272.828.344	\$165.201.657	\$121.347.600
Servicio de Enfermería Eventos	\$206.633.683	\$404.429.717	\$240.179.801	\$2.643.200
Médicos Eventos	\$145.452.450	\$79.175.200	\$61.126.100	\$1.816.000
Personal Servicios	\$147.530.498	\$598.876.042	\$1.173.179.114	\$1.466.605.537
Combustible	\$28.678.334	\$25.713.898	\$15.903.990	\$17.161.821
Glosas	\$4.501	\$8.312.216	\$0	\$13.189.686
Otros costos	\$50.844.495	\$106.115.569	\$70.935.738	\$40.267.697
Total, Costos de Ventas	\$2.798.561.558	\$5.025.944.271	\$5.461.636.699	\$7.645.608.675

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 5. Estado de los gastos

Gastos de Administración	<u>DIC 31 -2024</u>	<u>DIC 31 -2023</u>	<u>DIC 31 -2022</u>	<u>DIC 31 -2021</u>
De personal (Nomina administrativa)	\$850.611.580	\$979.299.898	\$854.614.037	\$915.252.007
Honorarios	\$87.930.426	\$25.642.010	\$31.271.800	\$9.200.000
Impuestos	\$98.760.700	\$132.165.334	\$148.084.923	\$126.125.905
Arrendamientos - Construcciones	\$22.032.958	\$40.846.421	\$20.551.903	\$67.109.465
Arrendamientos equipos	\$1.950.009	\$3.292.376	\$12.733.000	\$22.543.900
Contribuciones y Afiliaciones	\$30.863.680	\$27.078.592		
Seguros	\$50.810.345	\$146.099.062	\$122.866.802	\$34.766.946
Aseo y Vigilancia (eco capital y Admón.)	\$3.257.525	\$5.103.687	\$21.472.395	\$124.917.205
Servicio de Energía	\$17.596.000	\$22.761.679	\$24.188.380	\$21.178.830
servicio de Agua	\$4.193.850	\$6.100.620	\$4.735.534	\$6.249.568
Teléfono fijo, celular, internet	\$36.561.005	\$40.544.766	\$42.940.899	\$65.146.057
Otros Servicios Administrativos, y varios	\$250.219.857	\$552.764.064	\$1.551.569.951	\$2.404.130.698
Legales	\$3.898.788	\$4.379.975	\$3.742.684	\$2.945.744
Mantenimientos y Reparaciones	\$26.493.191	\$399.678.738	\$1.002.573.006	\$1.128.804.617
Depreciación	\$169.275.958	\$210.477.538	\$178.480.046	\$129.352.771

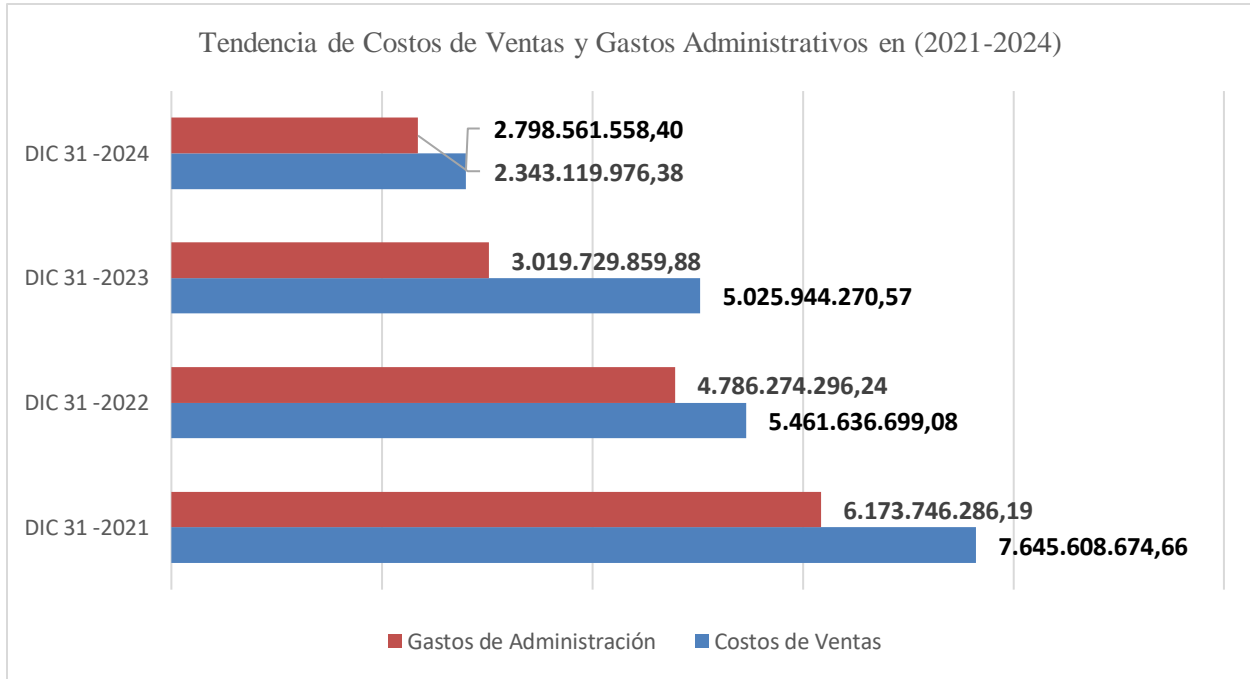
Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Taxis y Buses	\$13.605.201	\$15.236.619	\$22.934.262	\$9.400.928
Papelería, fotocopias e útiles	\$21.615.832	\$42.614.792	\$496.227.357	\$428.636.826
Gastos de Viaje	\$0	\$23.699.141	\$96.577.030	\$70.213.660
Diversos (gros, representación, aseo, otros)	46.565.384	340.849.998	137.441.786	607.177.059
Multas, Sanciones	\$19.803.304	\$1.094.550	\$13.268.500	\$594.100
Deterioro Cartera	\$587.074.383			
Total, Gastos de Administración	\$2.343.119.976	\$3.019.729.860	\$4.786.274.296	\$6.173.746.286

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Figura 3 Evolución de costos de Ventas y Gastos Administrativos



Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros de la IPS

El análisis del ROE a través del modelo Dupont tabla 6 figura 4, permite identificar con claridad los factores que han deteriorado la rentabilidad financiera de la IPS en los últimos cuatro años. En 2021, la IPS alcanzó un ROE del 33.6%, lo que indica un desempeño financiero sobresaliente. Esta rentabilidad estaba soportada en un margen neto del 7.78%, una rotación de activos de 2.69 y un apalancamiento moderado de 1.60, lo que sugiere que la empresa lograba convertir eficientemente sus ingresos en utilidades, usaba bien sus activos y mantenía un equilibrio saludable entre deuda y patrimonio.

Sin embargo, en 2022 se empezó a evidenciar un deterioro importante en estos indicadores. El ROE cayó al 19.7%, reflejando una disminución de la rentabilidad del patrimonio. Esta caída estuvo influenciada por la reducción del margen neto a 4.22%, producto

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

de la disminución en las utilidades netas frente a los ingresos. Aunque la rotación de activos todavía se mantuvo relativamente alta en 2.13, el apalancamiento financiero aumentó a 2.19, lo que implica una mayor dependencia del endeudamiento para operar. Esta situación sugiere que la organización comenzó a perder eficiencia operativa y a recurrir más a la deuda para compensar la disminución de ingresos.

El año 2023 representó un punto crítico en términos operativos. Aunque el margen neto mostró una leve recuperación al ubicarse en 5.11%, el ROE continuó su tendencia descendente hasta llegar a 16.2%. Este resultado se explicó por una fuerte caída en la rotación de activos, que bajó a 0.99, revelando un uso deficiente de los recursos disponibles. Esto puede estar relacionado con una menor demanda de los servicios, una gestión ineficaz de los equipos o incluso una desaceleración en la renovación de contratos con las EPS. Además, el apalancamiento financiero alcanzó su nivel más alto del período analizado (3.21), lo cual pone en evidencia un uso excesivo de financiamiento externo que, aunque podría haber buscado sostener las operaciones, elevó considerablemente el riesgo financiero.

En 2024, los indicadores reflejan una situación de fragilidad financiera profunda. El ROE se desplomó hasta el 5.0%, su punto más bajo en cuatro años. Esta caída se debió a múltiples factores interrelacionados: el margen neto se redujo nuevamente a 2.73%, revelando una rentabilidad mínima frente a los ingresos; la rotación de activos apenas alcanzó 1.01, lo cual indica una subutilización preocupante de los recursos operativos; y aunque el apalancamiento financiero disminuyó a 1.83, esto no fue resultado de una mejora estructural, sino posiblemente de una menor capacidad de acceso a nuevos créditos o una estrategia de desendeudamiento forzada por la falta de liquidez.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

En resumen, el análisis Dupont evidencia cómo la IPS ha transitado de un escenario rentable y equilibrado en 2021 a uno de alta vulnerabilidad en 2024. La caída simultánea del margen neto y de la rotación de activos, acompañada por picos de apalancamiento, muestran que la empresa no ha logrado adaptarse adecuadamente a la reducción de ingresos ni a las condiciones cambiantes del mercado. Esto afecta no solo la rentabilidad sino también la sostenibilidad de la institución en el mediano plazo. Por esta razón, es urgente implementar estrategias orientadas a recuperar la eficiencia operativa, mejorar el control de costos y redefinir la estructura financiera de la IPS para garantizar su permanencia y competitividad en el sector salud.

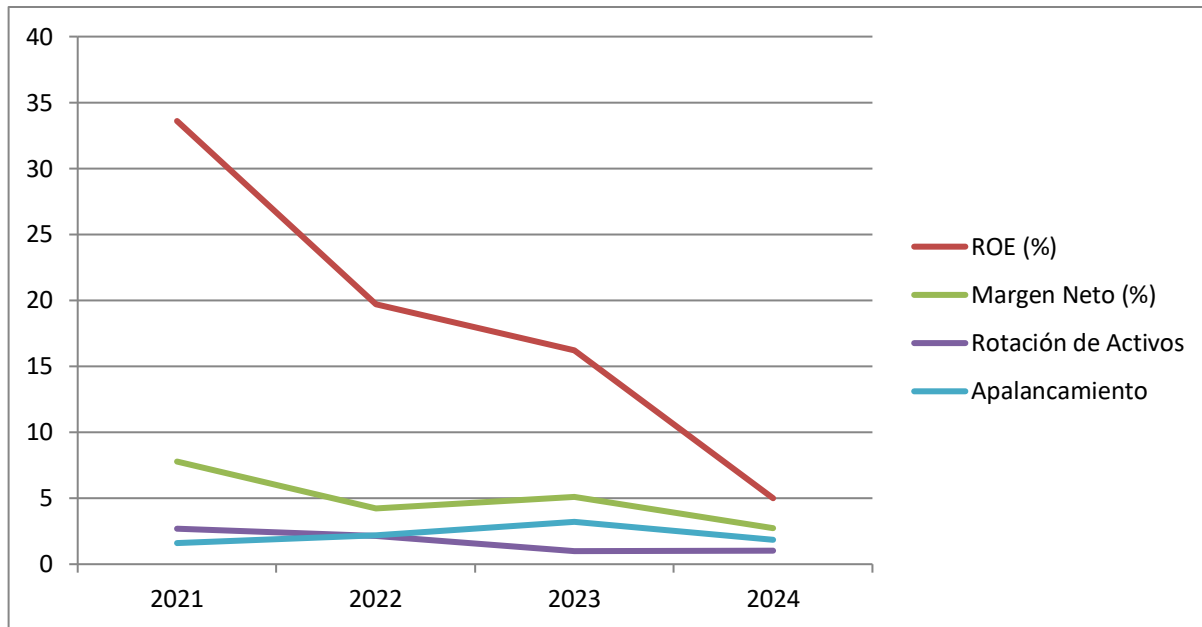
Tabla 6 Análisis Dupont 2021-2024

Año	ROE (%)	Margen Neto (%)	Rotación de Activos	Apalancamiento
2021	33,6	7,78	2,69	1,6
2022	19,7	4,22	2,13	2,19
2023	16,2	5,11	0,99	3,21
2024	5	2,73	1,01	1,83

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Figura 4 ROE Y Factores Clave (2021-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada de la IPS

6.1.1 Implementación de un software especializado de gestión de costos y gastos

uno de los más adecuados es yeminus este software es ampliamente utilizado en el sector salud debido a su capacidad para integrar y analizar datos financieros en tiempo real, lo que permite una toma de decisiones más rápida y precisa. Para la inclusión de este software se requiere de una planificación, recursos y un cronograma. En la tabla 7 se presenta un plan detallado para la implementación, incluyendo un cronograma y los costos reales asociados.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 7. Cronograma para la implementación del software

Fase	Actividades Clave	Duración
1.Diagnóstico y Planificación	-Análisis de necesidades de la IPS. -Definición de módulos a implementar. - Presupuesto y cronograma.	1 mes
2.Configuración y Personalización	-Instalación del software. -Personalización según necesidades de la IPS. -Integración con sistemas existentes.	2 meses
3.Capacitación del Personal	-Talleres de capacitación para el personal administrativo y gerencial. -Elaboración de manuales y guías.	1 mes
4.Pruebas y Ajustes	-Pruebas piloto en áreas específicas. -Identificación y corrección de errores. -Ajustes finales.	1 mes
5.Implementación Total y Monitoreo	-Lanzamiento oficial del ERP en toda la IPS. -Monitoreo continuo y soporte técnico.	1 mes

Duración Total: 6 meses (medio año).

Fuente: Elaboración Propia

Los costos de implementación se dividen en diferentes categorías, basadas en las necesidades del cliente y las tarifas promedio del mercado, se realizó una estimación del costo del producto.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Licencias del software: \$80.000.000 (dependiendo del número de usuarios y módulos).

Consultoría y personalización: \$40.000.000 este costo incluye la configuración del software según las necesidades específicas de la IPS, la integración con sistemas existentes (como historias clínicas electrónicas) y la personalización de reportes y dashboards.

Capacitación del personal: \$20.000.000 la capacitación es esencial para asegurar que el personal administrativo, contable y gerencial pueda utilizar el ERP de manera efectiva. Este costo incluye talleres, manuales y soporte inicial.

Infraestructura tecnológica: \$10.000.000 si la IPS no cuenta con la infraestructura necesaria (servidores, equipos, conexiones de red), se requerirá una inversión adicional para garantizar el correcto funcionamiento del ERP

Soporte y mantenimiento \$10.000.000 (anual) el soporte técnico y el mantenimiento continuo son esenciales para resolver problemas, actualizar el software y asegurar su correcto funcionamiento a largo plazo

Con esto se tiene un costo total de \$160.000.000 de inversión inicial, la implementación del ERP Yeminus generará ahorros significativos en costos operativos y administrativos, se realiza una proyección de los beneficios esperados. Reducción de los costos y gastos administrativos en un 15% total, siendo así en valores un ahorro anual de \$771.252.230 desglosados en las tablas 8 y 9. Costo de ventas \$419.784.234 y gastos administrativos \$351.467.996 aparte en la figura 5 se muestra claramente cómo la implementación del ERP Yeminus permitirá reducir los costos operativos y administrativos de la IPS.

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

Tabla 8. Reducción en Costos de Ventas con yeminus

Rubro	Costo (2024)	Medidas con el ERP Yeminus	Ahorro Esperado
Medicamentos	\$127.932.957	- Monitoreo en tiempo real de inventarios para evitar desperdicios. - Automatización de compras para obtener mejores precios.	\$12.793.296 (10%)
Honorarios Médicos	\$476.099.093	- Optimización de horarios y turnos mediante el módulo de gestión de personal.	\$47.609.909 (10%)
Servicios de enfermería	\$667.564.432	- Planificación eficiente de turnos y reducción de tiempos muertos.	\$66.756.443 (10%)
Combustible	\$28.678.334	- Optimización de rutas de atención domiciliaria mediante el módulo de logística.	\$2.867.833 (10%)
Otros Costos	\$1.498.286.742	- Automatización de procesos operativos para reducir gastos generales.	\$149.828.674 (10%)
Total, Ahorro en Costos de Ventas	\$419.784.234 (15%)		

Fuente: elaboración propia con base en las notas contables de la IPS

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

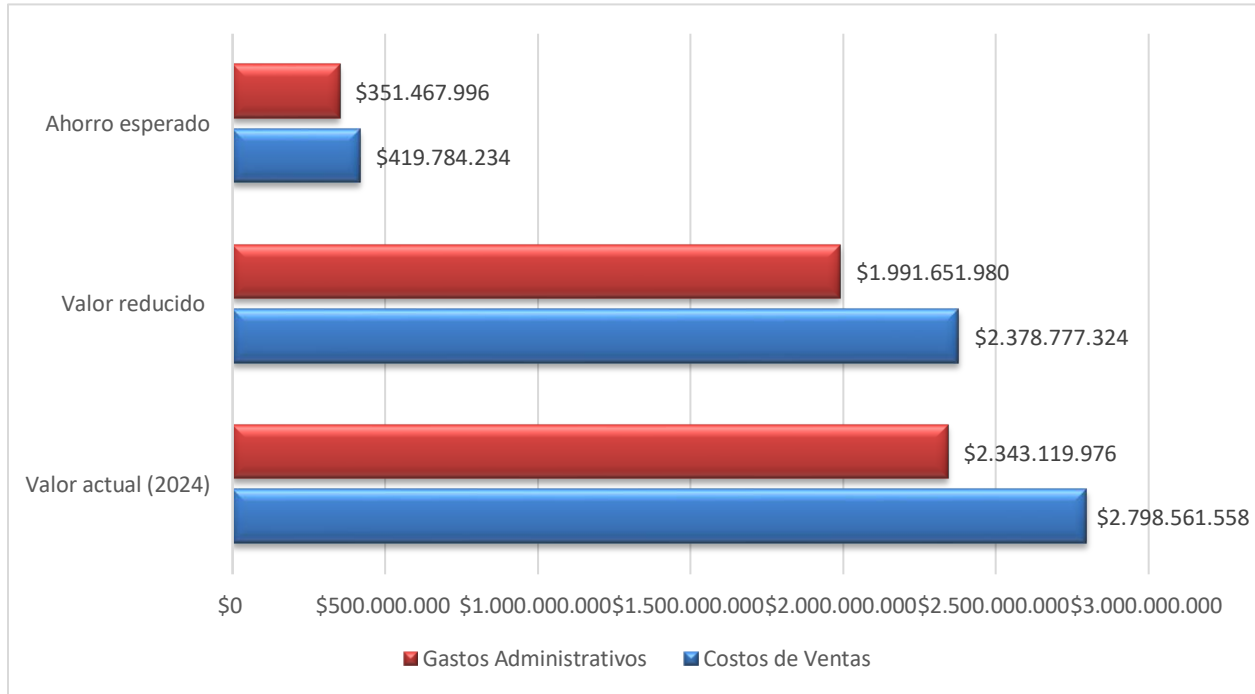
Tabla 9. Reducción en Gastos Administrativos

Rubro	Costo (2024)	Medidas con el ERP Yeminus	Ahorro Esperado
Nómina Administrativa	\$850.611.580	- Automatización de procesos administrativos (facturación, cobro, etc.). - Reducción de personal no esencial.	\$85.061.158 (10%)
Servicios Públicos	\$17.596.000	- Identificación de áreas con alto consumo energético mediante reportes en tiempo real.	\$1.759.600 (10%)
Arrendamientos	\$22.032.958	- Consolidación de oficinas y espacios físicos mediante análisis de uso de espacios.	\$2.203.296 (10%)
Mantenimiento y Reparaciones	\$26.493.191	- Reducción de gastos mediante contratos de mantenimiento preventivo.	\$2.649.319 (10%)
Otros Gastos Administrativos	\$1.426.386.247	- Eliminación de gastos innecesarios (servicios duplicados, contratos poco rentables).	\$142.638.625 (10%)
Total, Ahorro en Gastos Administrativos	\$351.467.996 (15%)		

Fuente: elaboración propia con base en las notas contables de la IPS

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Figura 5. Costos Actuales vs. Costos Reducidos (2024)



Fuente: elaboración propia con base en resultados obtenidos proyectado

6.1.2 Incorporación del factoring

El factoring es una solución financiera que puede ayudar a la IPS a resolver sus problemas de liquidez. Básicamente, consiste en vender las cuentas por cobrar (las facturas que las EPS le deben a la IPS) a una empresa especializada, llamada empresa de factoring, a cambio de recibir efectivo de manera inmediata. Esto permite a la IPS tener dinero en caja sin tener que esperar a que las EPS paguen sus facturas, lo que puede tardar meses.

La IPS tiene unas cuentas por cobrar por valor de \$4.746.477.220 en 2024, lo que significa que las EPS le deben este dinero por servicios médicos ya prestados. Sin embargo, las

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

EPS suelen demorarse en pagar, a veces más de 90 días, lo que genera problemas de liquidez para la IPS. Con el factoring, la IPS vende estas facturas a una empresa de factoring, que le adelanta un porcentaje del valor de las facturas de manera inmediata, si la empresa de factoring adelanta el 85% del valor de las facturas, la IPS recibiría \$4.034.505.637 en efectivo de inmediato. A cambio, la IPS paga una comisión del 5% sobre el valor total de las facturas, que en este caso sería \$237.323.861 el cual sería el costo de realizar esta propuesta de mejoramiento, una vez la empresa de factoring cobre las facturas pendientes procede a enviar el saldo restante a la IPS \$711.971.583.

Los beneficios que conlleva para la empresa realizar esta propuesta es que en primer lugar recibirá de manera inmediata \$4.034.505.637 lo que le permitirá cubrir sus gastos operativos, como el pago de proveedores, salarios y compra de insumos médicos, sin tener que esperar a que las EPS paguen. Esto es crucial para mantener las operaciones diarias de la IPS. a IPS ya no tiene que preocuparse por los retrasos en los pagos o por clientes que no pagan. Esto reduce la incertidumbre financiera y mejora la estabilidad de la IPS.

Con más efectivo disponible, la IPS puede invertir en mejoras importantes, como el software de gestión de costos y gastos, compra de nuevos equipos médicos, la renovación de sus instalaciones o ayudar al mejoramiento en la retención de personal. Esto no solo mejora la calidad del servicio, sino que también aumenta la eficiencia operativa.

6.1.3 Estrategia de retención de personal

Para realizar una estrategia de retención de personal se debe crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados, reconocidos y apoyados en su desarrollo profesional.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Si la IPS invierte en el bienestar y crecimiento de sus colaboradores tiene más posibilidades de mantener a su personal leal y motivado.

Por lo tanto, proponemos implementar las siguientes estrategias para el mejoramiento en la retención de personal

Revisión y ajuste de salarios y beneficios: Deben asegurarse de que la compensación sea competitiva en el mercado y que los beneficios respondan a las necesidades de los empleados.

Desarrollo profesional: Se debe ofrecer oportunidades claras de crecimiento mediante programas de capacitación, mentoría y planes de carrera, para que los empleados vean un futuro dentro de la empresa.

Mejora del ambiente laboral: fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y positivo, donde se valore la comunicación abierta y el reconocimiento del esfuerzo de cada empleado.

Flexibilidad y conciliación de la vida personal y laboral: Ofrecer opciones de trabajo flexible que permitan a los empleados balancear mejor su vida personal y profesional, lo cual puede reducir el estrés y aumentar la satisfacción.

Recompensas y reconocimiento: Establecer un sistema que reconozca y premie los logros, tanto individuales como grupales, a través de incentivos económicos o no económicos (como agradecimientos públicos, días libres, etc.).

Bienestar y salud mental: Invertir en programas de bienestar para cuidar la salud física y emocional de los empleados, como programas de salud mental, deportes, o asesoría psicológica.

Evaluación continua: Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral para entender las necesidades de los empleados y ajustar las estrategias en función de sus comentarios.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Tabla 10. Cronograma para la implementación estrategia retención de personal

Actividad	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
1. Diagnóstico de la Satisfacción del Personal	Realizar encuestas y entrevistas para conocer la satisfacción y áreas de mejora de los empleados.	1 de Abril	15 de Abril	Dirección Gestión Humana
2. Revisión de Beneficios y Compensaciones	Evaluar la competitividad de los beneficios salariales y no salariales.	16 de Abril	30 de Abril	Dirección Financiera
3. Diseño de Programas de Capacitación y Desarrollo	Crear programas de formación y desarrollo profesional que fomenten el crecimiento interno.	1 de Mayo	31 de Mayo	Dirección Gestión Humana
4. Establecimiento de Planes de Carrera	Implementar planes de carrera y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.	1 de Junio	15 de Junio	Dirección Gestión Humana

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

5. Mejora del Clima Laboral	Fomentar un ambiente de trabajo positivo mediante actividades de integración y comunicación.	15 de Junio	30 de Junio	Dirección Gestión Humana
6. Reconocimiento y Recompensas	Implementar un sistema de reconocimiento tanto económico como no económico por logros alcanzados.	1 de Julio	15 de Julio	Dirección Gestión Humana
7. Flexibilidad Laboral	Promover políticas de trabajo flexible (home office, horarios flexibles) para mejorar el equilibrio trabajo-vida.	16 de Julio	31 de Julio	Dirección General
8. Encuestas de Clima y Satisfacción	Realizar encuestas de clima laboral periódicas para medir el impacto de las estrategias implementadas.	1 de Agosto	15 de Agosto	Dirección Gestión Humana
9. Evaluación de Desempeño	Establecer un sistema regular de evaluación del desempeño para reconocer y retroalimentar el trabajo de los empleados.	1 de Septiembre	30 de Septiembre	Dirección Gestión Humana

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

10. Programas de Bienestar	Crear iniciativas de bienestar físico y mental (gimnasio, asesoramiento psicológico, etc.).	1 de Octubre	15 de Octubre	Dirección Gestión Humana
11. Revisión y Ajuste de Estrategias	Evaluar la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes para mejorar la retención.	1 de Noviembre	15 de Noviembre	Dirección Gestión Humana

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

7. Conclusiones

Luego de comparar los resultados de esta investigación con la teoría revisada, se encontraron varias coincidencias una de ellas es con lo planteado por Robbins & Coulter (2013), quienes destacan que la gestión efectiva de costos y gastos es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas y operativas. La investigación mostró que la falta de una planificación financiera adecuada y el limitado control presupuestario afectaron negativamente la rentabilidad y liquidez de la Institución Prestadora de Salud (IPS). También se confirma lo dicho por Hansen & Mowen (2007), quienes afirman que una buena gestión de costos requiere planificación, organización y evaluación. En la IPS se evidenció que estos elementos fallan, sobre todo por la falta de sistemas integrados y una gestión presupuestaria clara.

Montesinos (2015) también señala la importancia de una gestión contable organizada para lograr eficiencia operativa y financiera, algo que la IPS no ha logrado cumplir satisfactoriamente. Álvarez (2015) destaca igualmente el rol crucial de la contabilidad financiera en decisiones relacionadas con financiamiento, inversiones y gastos, áreas donde se evidenciaron importantes debilidades en la IPS. Finalmente, los resultados confirman lo planteado por Oriol (2010), quien afirma que una gestión efectiva de costos puede mejorar significativamente la ventaja competitiva, aspecto crucial para la sostenibilidad financiera de la IPS.

Por otro lado, Polimeni & Fabozzi (2011) sostienen que los indicadores financieros son suficientes para evaluar la rentabilidad y estabilidad de una organización. No obstante, los resultados de la investigación indican que estos indicadores, si no se complementan con factores operativos como la rotación de personal o los retrasos en pagos, no reflejan completamente la

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

realidad de la IPS. Además, aunque Díaz (2008) plantea que la gestión de costos en el aprovisionamiento es un reto principalmente en pequeñas y medianas empresas, se encontró que este también es un desafío relevante en organizaciones más grandes como la IPS, especialmente en lo relacionado con medicamentos e insumos médicos.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos planteados, el primero consistió en desarrollar un acercamiento teórico y conceptual enfocado en la gestión de costos y gastos, se logró construir una base teórica clara y enfocada en la gestión de costos y gastos. Esto se realizó mediante la revisión de diferentes conceptos y enfoques contables y financieros, con especial atención a su aplicación en instituciones del sector salud. Esta parte del trabajo permitió entender el papel que cumple una buena gestión contable en la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones, sirviendo de guía para el análisis de los datos reales de la IPS.

Respecto al segundo objetivo, enfocado en diagnosticar la gestión actual de costos y gastos de la IPS, se logró mediante el análisis de información financiera y administrativa reciente (4 años). Se revisaron documentos como estados financieros, flujos de caja y reportes contables, lo que permitió identificar problemas como el uso ineficiente de recursos, alta rotación de personal y retrasos en los pagos. También se detectó una falta de integración entre áreas clave y ausencia de herramientas tecnológicas para el seguimiento de los costos. Estos hallazgos confirmaron parte del marco teórico y sirvieron como base para formular propuestas de mejora abordadas en el tercer objetivo.

Finalmente, se cumplió con el diseño de una propuesta de mejora que responde a las necesidades específicas de la IPS. Esta incluye varias estrategias clave, como la implementación de un software contable que permita automatizar procesos y mejorar el seguimiento de costos y gastos en tiempo real, lo cual contribuirá a reducir errores humanos y a optimizar la toma de

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

decisiones financieras. También se propone la adopción de mecanismos de financiamiento como el factoring, para anticipar el flujo de efectivo ante los retrasos de pago de las EPS, mejorando así la liquidez de la entidad. Otra estrategia esencial es el fortalecimiento de las políticas de retención de personal, incluyendo mejores condiciones laborales y pagos oportunos, lo que busca reducir la alta rotación y asegurar la continuidad en la calidad del servicio. Todas estas medidas se basan en los hallazgos obtenidos y tienen como objetivo fortalecer la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la entidad en el mediano y largo plazo.

A partir de los hallazgos obtenidos, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en el impacto que tienen las herramientas tecnológicas en la gestión contable y financiera de las IPS, especialmente en instituciones de tamaño medio que enfrentan limitaciones presupuestarias. También sería pertinente evaluar la efectividad de mecanismos como el factoring en otros contextos del sector salud, con el fin de establecer parámetros comparativos. Además, se recomienda estudiar con mayor detalle la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la eficiencia operativa, ya que se identificó como un factor clave pero poco explorado en la literatura actual. Estas líneas de investigación pueden aportar nuevas soluciones prácticas para fortalecer la sostenibilidad financiera de las IPS en contextos similares.

También sería valioso explorar cómo incide la cultura organizacional en la implementación de procesos de control de costos. En la IPS analizada, se evidenció cierta resistencia al cambio por parte del personal, lo cual puede limitar el éxito de nuevas estrategias, incluso si están bien diseñadas. Por ello, futuros estudios podrían analizar la relación entre liderazgo, comunicación interna y resultados financieros, para desarrollar modelos más integrales de gestión en instituciones del sector salud.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

8. Recomendaciones

En cuanto a las limitaciones del estudio, se identificaron algunas dificultades significativas que deben ser consideradas. El acceso tardío a la información financiera interna de la IPS representó un obstáculo importante, ya que algunos datos clave no estaban actualizados o no se encontraban disponibles en el momento oportuno, lo cual limitó la profundidad del análisis. Además, los reportes administrativos revisados carecían de estandarización, lo que generó posibles sesgos en la interpretación de estos, especialmente al comparar distintos periodos o áreas funcionales dentro de la organización.

Otra limitación relevante fue la ausencia de un sistema centralizado de información financiera, lo que obligó a recopilar los datos desde múltiples fuentes y en formatos diversos, incrementando el riesgo de inconsistencias y errores. Esta situación también dificultó la validación cruzada de la información, lo que afectó la eficiencia del proceso investigativo. A pesar de estas restricciones, la estrategia metodológica empleada permitió abordar los objetivos de forma adecuada y obtener hallazgos relevantes, lo cual valida su pertinencia para estudios similares en contextos organizacionales del sector salud.

Se recomienda a la Universidad UNIMINUTO, especialmente a la Facultad de Ciencias Empresariales y al programa de Especialización en Gerencia Financiera, continuar promoviendo investigaciones relacionadas con la gestión de costos en el sector salud. Este tema representa un desafío constante para las organizaciones y su estudio permite generar propuestas de mejora aplicables en contextos reales. Asimismo, se invita a compañeros y colegas del ámbito académico y profesional a seguir explorando este campo, integrando enfoques interdisciplinarios

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

y herramientas tecnológicas que permitan fortalecer la gestión financiera en instituciones prestadoras de servicios de salud. Mantener una línea investigativa activa sobre esta temática no solo aportará soluciones prácticas, sino que también contribuirá al desarrollo de conocimientos más sólidos y pertinentes para la realidad del país.

Para la IPS objeto de estudio, se proponen acciones específicas como la implementación de un sistema de información financiera centralizado y automatizado, que permita mejorar la calidad de los datos y reducir errores en la gestión. También se recomienda capacitar al personal en el uso de herramientas digitales y fortalecer los canales de comunicación interna para facilitar el flujo de información entre las áreas. Asimismo, se sugiere establecer políticas de retención de talento humano que contribuyan a reducir la rotación del personal y mejorar la eficiencia del servicio. Finalmente, se aconseja evaluar la viabilidad del uso de factoring como alternativa para mejorar el flujo de caja y evitar crisis de liquidez provocadas por los retrasos en pagos de terceros.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

Referencias bibliográficas

- Albán-Vallejo, V. M. (2022). El presupuesto como herramienta de gestión, aplicando los costos agropecuarios, método absorbente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4667-4683.
- Brealey, RA, Myers, SC y Marcus, AJ (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Educación McGraw-Hill.
- Creswell, JW (2015). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. Publicaciones SAGE.
- Celis, D. H., Jacobe, F. G. I., Sandoval, M., & Vallejos, J. P. H. C. (2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *TecnoHumanismo*, 2(3), 1-16.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993
- Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1122 de 2007. Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1122_2007.html
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf
- De Palacio, M. D. C. (2018). La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios. Revisión bibliográfica actualizada (2010-2018). *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 6(9), 203-230.

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

- Espejo, L., Valiente, Y., & Diaz, F. (2019). Contabilidad de gestión y su impacto en la rentabilidad de las empresas comerciales. *Revista ciencia y tecnología*, 15(4), 41-46.
- Fiallos-Coba, A. (2021). Procesos contables. *Revista Científica Saberes 5.0*, 1(1), 46-53.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Sage.
- Giedion, U., Uribe, M. y Acosta, OL (2001). *La reforma del sector salud en Colombia*. Universidad de los Andes, CEDE.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, CT, Sundem, GL y Stratton, WO (2002). *Introducción a la contabilidad de gestión*. Pearson.
- Horngren, CT, Datar, SM y Rajan, M. (2015). *Contabilidad de costos: Un énfasis gerencial*. Pearson.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.a ed.). McGraw-Hill Education.
- López-Rodríguez, C. E., Ortega-Diéz, I. G., Guzmán, D. M. B., & Ramírez, Á. M. C. (2023). Impact of the increase in international freight costs for Colombian importers between 2019 and 2021. *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 3(2), 99-119.
- López, D. H., & Citalán, R. E. M. (2020). Valor económico agregado como indicador en la gestión de negocios en las empresas: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4052>. *Yachana Revista Científica*, 9(2).

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá

- Meleán-Romero, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131-146.
- Mejía, L., Pérez, R., & González, M. (2020). Gestión de recursos humanos en el sector salud. *Revista Colombiana de Salud Pública*, 22 (3), 25-35.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). Resolución 2003 de 2014. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud.
https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad Contable*, 4 (2), 15-22.
- Panchi-Mayo, V. P., & Armas-Heredia, I. R. (2022). La buena gestión contable en la empresa como sinónimo de éxito. *Revista De Investigación Sigma*, 9(02).
- Rincón, A., & Sierra, M. (2017). Factores de rotación en el sector salud y su impacto en la calidad del servicio. *Revista de Administración en Salud*, 8 (1), 45-57.
- Superintendencia Nacional de Salud. (2021). Circular Externa 045 de 2021. Lineamientos para la implementación de sistemas de costos en IPS públicos y privados.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=117158>
- Tashakkori, A., Teddlie, C., y Leech, NL (2010). *Metodología de métodos mixtos: una revisión de 20 años de tendencias y prácticas*. Qualitative Inquiry
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe sobre la salud en el mundo: La financiación de los sistemas de salud - El camino hacia la cobertura universal*. OMS.

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**

Ruiz, D. (2020). Conocimiento en costos y presupuestos, y la gestión de empresarios de las MYPES de fabricación láctea, provincia de Cajamarca, 2010. *Revista Ciencia y Tecnología, 16(3)*, 37-44.

Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N., & González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales, 27(1)*, 302-31

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*.

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos de una Institución
Prestadora de Salud (IPS) en la ciudad de Bogotá**