

Diagnóstico del Control Interno Basado en el Modelo COSO para el Proceso de Facturación y Cartera y su Incidencia en la Gestión de Tesorería de una IPS en Floridablanca, Santander

Cristián López Bueno, María Angélica Ardila Parra

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

Directora

Sindy Mayerly Perez Perez

Magíster en Finanzas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

2026

Contenido

Introducción	11
1. Diagnóstico del control interno basado en el modelo coso para el proceso de facturación y cartera y su incidencia en la gestión de tesorería de una ips en Floridablanca Santander y formulación de un plan de mejora.	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2. Marco referencial.....	15
2.1 Marco teórico	15
2.2 Marco conceptual	17
2.3 Marco legal.....	18
3. Método	19
4. Identificación del control interno existente en el proceso de facturación, cartera y su incidencia en la gestión de tesorería.....	21
4.1 Reseña histórica de la entidad	21
4.2 Misión.....	21
4.3 Vision	22
4.4 Principios y valores	22
4.5 Dirección estratégica	22
4.6 Organigrama.....	24

4.6.1 Proceso de facturación y cartera	24
4.6.2 Proceso de tesorería	25
5. Diagnóstico de los componentes.....	29
5.1 Metodología del diagnóstico	29
5.2 Evaluación del Control Interno con el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)	30
5.2.1 Componente 1 – Ambiente de Control	30
5.2.2 Componente 2 – Evaluación de Riesgos	30
5.2.3 Componente 3 – Actividades de Control.....	30
5.2.4 Componente 4 – Información y Comunicación.....	30
5.2.5 Componente 5 – Monitoreo y Supervisión.....	31
5.3 Resultados Generales del Diagnóstico con el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013).....	31
5.4 Principales Brechas Identificadas.....	31
5.4.1. Encuestas a tesorera, contador junior y jefe de facturación	32
6. Propuesta de Plan de Mejoramiento basado en el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)	32
6.1 Recomendaciones para fortalecer la gestión de tesorería.....	34
7. Conclusiones	35
Referencias.....	36
Apéndices.....	38

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.</i>	16
Tabla 2. <i>Controles identificados</i>	28
Tabla 3. <i>Resultados del diagnostico</i>	31
Tabla 4. <i>Plan de mejoramiento componente 1 ambiente de control</i>	33
Tabla 5. <i>Plan de mejoramiento componente 2 evaluación de Riesgos</i>	33
Tabla 6. <i>Plan de mejoramiento componente 3 actividades de control</i>	33
Tabla 7. <i>Plan de mejoramiento componente 4 información y comunicación</i>	33
Tabla 8. <i>Plan de mejoramiento componente 5 monitoreo y supervisión</i>	34

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama</i>	24
Figura 2. <i>Fase 1 Prestación del servicio y generación de factura (Flujograma)</i>	26
Figura 3. <i>Fase 2 respuesta Eps, Gestion de Glosas y Cobro</i>	27
Figura 4. <i>Fase 3 verificación de Pago, Conciliación e ingreso a Tesorería</i>	27

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Encuestas tesorera</i>	38
Apéndice B. <i>Encuesta contador junior</i>	43
Apéndice C. <i>Encuesta jefa de facturación</i>	46

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diagnosticar el control interno basado en el Modelo COSO 2013 en el proceso de facturación y cartera de una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) ubicada en Floridablanca, Santander, y analizar su incidencia en la gestión de tesorería.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo estudio de caso y método descriptivo. Para el diagnóstico se aplicó un checklist adaptado al Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), se revisó documentación financiera y operative y se realizaron encuestas. Los resultados revelaron un nivel de cumplimiento general del control interno del 38,46%, clasificado como control deficiente, destacándose debilidades importantes en los cinco componentes del Modelo COSO (2013), particularmente en Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control y Monitoreo.

Estas deficiencias generan un impacto negativo directo en la gestión de tesorería, manifestado en altos niveles de glosas, cartera morosa, demoras en el cobro y dificultades para proyectar flujos de caja confiables. Ante esta situación, se elaboró un plan de mejoramiento del sistema de control interno alineado con los componentes del Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), con acciones concretas, responsables y plazos de implementación.

El estudio concluye que la implementación de un sistema de control interno robusto y adaptado al sector salud es fundamental para fortalecer la liquidez, reducir riesgos financieros y mejorar el cumplimiento normativo de la IPS.

Palabras clave: control interno, modelo COSO, facturación y cartera, gestión de tesorería, ips, estudio de caso

Abstract

The objective of this degree work is to diagnose the internal control based on the COSO 2013 Model in the billing and portfolio process of a Health Service Provider Institution (IPS) located in Floridablanca, Santander, and to analyze its impact on treasury management.

The research was developed under a mixed approach, of a case study type and descriptive method. For the diagnosis, a checklist adapted to the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) Model was applied, financial and operational documentation was reviewed, and surveys were conducted. The results revealed a general level of compliance with internal control of 38.46%, classified as deficient control, highlighting important weaknesses in the five components of the COSO Model (2013), particularly in Control Environment, Risk Assessment, Control Activities and Monitoring.

These deficiencies generate a direct negative impact on treasury management, manifested in high levels of glosses, delinquent portfolio, delays in collection and difficulties in projecting reliable cash flows. In view of this situation, a plan was developed to improve the internal control system aligned with the components of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) Model, with concrete, responsible actions and implementation deadlines.

The study concludes that the implementation of a robust internal control system adapted to the health sector is essential to strengthen liquidity, reduce financial risks and improve IPS regulatory compliance.

Keywords: internal control, COSO model, invoicing and portfolio, treasury management, ips, case study

Glosario

Aging (Análisis de Antigüedad de Cartera): reporte que clasifica las cuentas por cobrar según el tiempo transcurrido desde su fecha de vencimiento. Es una herramienta fundamental para evaluar el riesgo de incobrabilidad y proyectar el flujo de caja.

Ambiente de Control: componente del Modelo COSO que establece el tono general de la organización respecto al control interno, incluyendo integridad, ética, estructura organizacional y cultura de control.

Cartera: conjunto de facturas emitidas pendientes de cobro por parte de las EPS, aseguradoras o pacientes.

Ciclo de Ingresos (Revenue Cycle): proceso integral que comprende desde la prestación del servicio de salud hasta la recuperación efectiva del ingreso económico.

Control Interno: proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos relacionados con operaciones, información financiera y cumplimiento normativo.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): marco internacional de referencia para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno. Su versión actual es la de 2013.

Days Sales Outstanding (DSO): indicador que mide el promedio de días que tarda la institución en cobrar sus facturas emitidas.

Factura Electrónica de Salud: documento electrónico que soporta la prestación de servicios de salud y que debe cumplir con los requisitos técnicos y normativos establecidos por la DIAN y el Ministerio de Salud.

Glosa: Descuento o rechazo parcial o total de una factura por parte de la EPS, fundamentado en causales establecidas en la normativa vigente.

Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS): entidad encargada de la prestación directa de servicios de salud a los usuarios del sistema.

Registro Individual de Prestación de Servicios (RIPS): sistema de información que registra los servicios de salud prestados a cada usuario.

Segregación de Funciones: principio de control interno que consiste en distribuir las responsabilidades de manera que ninguna persona pueda ejecutar todas las fases de una operación crítica, reduciendo el riesgo de error o fraude.

Tesorería: área responsable de la administración de los recursos líquidos, conciliaciones bancarias, proyección de flujo de caja y pago de obligaciones.

Introducción

El control interno constituye uno de los pilares fundamentales para el buen gobierno y la sostenibilidad de las organizaciones en el sector salud. En un entorno caracterizado por altos niveles de regulación, avances tecnológicos y constantes cambios normativos, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) requieren sistemas de control robustos que garanticen la confiabilidad de la información, la eficiencia operativa y la adecuada gestión de los recursos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2013).

A nivel internacional, diversas organizaciones han reconocido la importancia estratégica del ciclo de ingresos (revenue cycle) dentro de las instituciones sanitarias, ya que de su correcta gestión depende en gran medida la liquidez y continuidad de las operaciones (World Health Organization, 2022). En Colombia, esta situación se complejiza debido a la estricta supervisión de la Superintendencia Nacional de Salud y al riguroso marco normativo que regula la prestación de servicios de salud.

En este contexto, el proceso de facturación y cartera adquiere una relevancia crítica, al ser el mecanismo principal mediante el cual las IPS convierten la prestación de servicios en recursos financieros. Sin embargo, la debilidad en los sistemas de control interno de este proceso representa uno de los principales desafíos para muchas instituciones del sector.

El presente trabajo de grado tiene como propósito diagnosticar el control interno del proceso de facturación y cartera bajo el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) en una IPS ubicada en el municipio de Floridablanca, Santander, con el fin de determinar su incidencia en la gestión de tesorería y proponer mejoras que fortalezcan la gestión financiera y el cumplimiento normativo de la institución.

1. Diagnóstico del control interno basado en el modelo coso para el proceso de facturación y cartera y su incidencia en la gestión de tesorería de una ips en Floridablanca Santander y formulación de un plan de mejora.

1.1 Planteamiento del problema

Las instituciones prestadoras de servicios de salud a nivel internacional operan en un entorno altamente regulado y con intensa presión financiera, donde la eficiencia en el ciclo de ingresos (revenue cycle) es fundamental para su sostenibilidad (World Health Organization, 2022) En este contexto global, una gestión deficiente del proceso de facturación y cartera genera riesgos significativos de glosas, demoras en cobros y problemas de liquidez que comprometen la continuidad operativa de las organizaciones sanitarias. (Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2013),

En Colombia, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) enfrentan una fuerte supervisión por parte de la Superintendencia Nacional de Salud y deben cumplir con exigencias crecientes en materia de factura electrónica, RIPS y gestión de glosas, enmarcadas en la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 y en resoluciones específicas del Ministerio de Salud y Protección Social, principalmente la Resolución 510 de 30 de marzo de 2022 (factura electrónica de servicios de salud) y la Resolución 2284 de 28 de diciembre de 2023 (Manual Único de Glosas, Devoluciones y Descuentos). La sostenibilidad financiera de estas entidades depende en gran medida de la eficiencia del proceso de facturación y cartera, el cual materializa los ingresos generados por la prestación de servicios de salud.

En la IPS objeto de estudio, ubicada en el municipio de Floridablanca, Santander, se identifican debilidades estructurales importantes en el proceso de facturación y cartera, tales como

la falta de segregación de funciones, la ausencia de procedimientos documentados, la limitada identificación y gestión de riesgos operativos y la escasa integración entre las áreas de facturación, cartera y tesorería. Estas deficiencias exponen a la institución a errores contables, incumplimientos normativos, ineficiencias operativas y riesgos de fraude, afectando directamente la confiabilidad de la información financiera y la gestión de tesorería.

A pesar de la existencia de marcos de referencia internacionalmente reconocidos como el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), con sus cinco componentes y diecisiete principios, la IPS no cuenta actualmente con un sistema de control interno estructurado, documentado y adaptado al sector salud que permita mitigar los riesgos asociados al proceso de facturación y cartera, ni garantizar el cumplimiento de la Ley 87 de 1993 y la normativa específica del sector (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2013); (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

El presente trabajo de grado constituye una investigación aplicada de tipo estudio de caso con enfoque descriptivo, que busca diagnosticar el control interno mediante un diagnóstico, análisis y propuesta de plan de mejora adaptado del Modelo COSO (2013), identificar los principales riesgos y proponer un plan de mejoramiento alineado con los componentes del marco, con especial énfasis en su incidencia sobre la gestión de tesorería de la IPS.

1.2 Justificación

Con el desarrollo del presente trabajo de grado se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa, particularmente en el módulo de control interno, mediante el diagnóstico y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el proceso de facturación y cartera de una IPS,

utilizando como marco de referencia el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013).

Este estudio representa un aporte práctico para la institución objeto de estudio, ya que entregará herramientas concretas, diagnóstico mediante checklist bajo el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)., matriz de riesgos y plan de mejoramiento que le permitirán fortalecer sus procesos, mejorar el flujo de efectivo y cumplir más eficientemente con las obligaciones normativas del sector salud (Rey et al., 2021)

Adicionalmente, se espera que este trabajo sirva como material de consulta y referente para futuras investigaciones en el ámbito de la auditoría y el control interno aplicados al sector salud en Santander y Colombia, contribuyendo así al fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión financiera en las IPS.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar el control interno basado en el Modelo COSO en el proceso de facturación y cartera y su incidencia en la gestión de tesorería de una IPS en Floridablanca, para proponer un plan de mejoramiento.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar el control interno existentes en los procesos de facturación, cartera y su incidencia en la gestión de tesorería.

Diagnosticar el control interno con un checklist basado en los 5 componentes COSO, identificando brechas frente a buenas prácticas.

Proponer un plan de mejoramiento del SCI alineado con el Modelo COSO para mitigar riesgos y fortalecer el flujo de efectivo, con base en las deficiencias identificadas.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

El Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) representa el marco teórico de referencia más reconocido a nivel internacional para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno. Este modelo actualizado en el año 2013 incorpora 17 principios distribuidos en sus cinco componentes principales, ofreciendo un enfoque más robusto y adaptable a las necesidades de las organizaciones contemporáneas (COSO, 2013). A diferencia de su versión de 1992, el marco actualizado pone mayor énfasis en la gobernanza, la gestión de riesgos y la integración del control interno con los procesos estratégicos de la entidad.

El Modelo COSO define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos relacionados con las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones (COSO, 2013). Este marco se estructura en cinco componentes fundamentales:

Tabla 1. *Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*

<i>Componente</i>	<i>No.</i>	<i>Principio</i>	<i>Descripción</i>
1. Ambiente de Control	1	Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos	La dirección y el personal deben demostrar los valores de integridad y ética.
	2	Ejercer supervisión independiente del consejo de administración	El consejo debe supervisar de forma independiente el desarrollo y desempeño del control interno.
	3	Establecer estructuras, autoridad y responsabilidades	Se deben definir claramente las estructuras organizacionales, autoridad y responsabilidades.
	4	Demostrar compromiso con la competencia del personal	La entidad debe atraer, desarrollar y retener personal competente.
	5	Responsabilizar a las personas por el control interno	La dirección y el personal deben ser responsables del control interno en sus respectivas áreas.
2. Evaluación de Riesgos	6	Especificar objetivos claros	Se deben establecer objetivos claros que permitan identificar y evaluar riesgos.
	7	Identificar y analizar los riesgos	La entidad debe identificar y analizar los riesgos relacionados con el logro de sus objetivos.
	8	Evaluar el riesgo de fraude	Se debe considerar específicamente el riesgo de fraude en todas sus formas.
	9	Identificar y analizar los cambios significativos	La entidad debe identificar y evaluar los cambios que puedan afectar el sistema de control interno.
3. Actividades de Control	10	Seleccionar y desarrollar actividades de control	Se deben seleccionar y desarrollar controles que mitiguen los riesgos.
	11	Seleccionar y desarrollar controles generales de tecnología de la información	Se deben establecer controles adecuados sobre los sistemas de información.
	12	Desplegar controles mediante políticas y procedimientos	Los controles deben estar documentados e implementados mediante políticas y procedimientos.
4. Información y Comunicación	13	Utilizar información relevante y de calidad	La entidad debe generar y utilizar información relevante y de calidad.
	14	Comunicar internamente	Se debe comunicar información interna de control de forma oportuna y efectiva.
	15	Comunicar externamente	Se debe comunicar información relevante a partes externas cuando sea necesario.
5. Monitoreo y Supervisión	16	Realizar evaluaciones continuas y/o independientes	Se deben realizar evaluaciones continuas o puntuales del sistema de control interno.
	17	Evaluar y comunicar las deficiencias	Las deficiencias identificadas deben ser comunicadas a los responsables y corregidas oportunamente.

En el contexto del sector salud colombiano, diversos autores han destacado la importancia de aplicar el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(COSO, 2013) para fortalecer el ciclo de ingresos. Rey et al. (2021), en su estudio realizado en Villavicencio, evidenciaron que las IPS presentan importantes brechas en el diseño e implementación de controles internos, particularmente en los procesos de facturación y cartera. Estos hallazgos coinciden con la realidad observada en la IPS objeto de estudio, donde la ausencia de un sistema estructurado de control interno genera riesgos operativos, financieros y de cumplimiento normativo que inciden negativamente en la gestión de tesorería.

2.2 Marco conceptual

El concepto de control interno ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser un conjunto de procedimientos aislados a convertirse en un proceso integral, dinámico y orientado al logro de objetivos organizacionales. Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos relacionados con las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Este marco conceptual enfatiza que el control interno no es un evento aislado, sino un proceso continuo que se integra a las actividades diarias de la organización.

En el sector salud, el control interno adquiere particular relevancia debido a la complejidad del ciclo de ingresos (revenue cycle), el cual comprende desde la prestación del servicio hasta la recuperación efectiva de los recursos. Una gestión adecuada del proceso de facturación y cartera resulta fundamental para garantizar la liquidez y sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). El presente estudio se enmarca conceptualmente en el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO 2013, el

cual estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo y Supervisión (COSO, 2013).

2.3 Marco legal

El marco normativo del control interno en Colombia se encuentra fundamentado principalmente en la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, por medio de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado. Esta ley define el control interno como el sistema integrado de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Congreso de Colombia, 1993). Si bien esta ley aplica obligatoriamente a las entidades públicas, sus principios sirven de referente técnico fundamental para las entidades privadas, especialmente en el sector salud, donde el manejo de recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) exige altos estándares de control.

En el sector salud, la normatividad se ha fortalecido con la expedición de resoluciones específicas relacionadas con la factura electrónica de servicios de salud (Resolución 510 de 30 de marzo de 2022), el Manual Único de Glosas, Devoluciones y Descuentos (Resolución 2284 de 28 de diciembre de 2023) y los lineamientos para el reporte de información en salud (RIPS).

Estas disposiciones exigen a las IPS contar con controles robustos que garanticen la integridad, oportunidad y veracidad de la información generada en el proceso de facturación y cartera (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

3. Método

El presente trabajo de grado se enmarca en una investigación aplicada con enfoque mixto, de tipo estudio de caso y método descriptivo. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto surge de la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo, permitiendo aprovechar las fortalezas de ambos para obtener una comprensión más completa, profunda y confiable del problema de investigación. En este trabajo, el componente cuantitativo se materializó mediante la aplicación de un checklist basado en el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO 2013 y el cálculo de porcentajes de cumplimiento, mientras que el componente cualitativo se centró en la interpretación de las respuestas de los funcionarios.

La elección del estudio de caso como estrategia de investigación permite realizar un análisis profundo y detallado de una institución específica, la IPS ubicada en Floridablanca, Santander, facilitando la comprensión del fenómeno en su contexto real (Yin, 2018). Por su parte, el método descriptivo permite identificar, caracterizar y explicar el estado actual del sistema de control interno del proceso de facturación y cartera, así como su incidencia en la gestión de tesorería.

La metodología empleada se alinea directamente con los objetivos del trabajo. Para el Objetivo Específico 1, se identificó el control interno existente mediante revisión documental de reportes de cartera, conciliaciones, facturas electrónicas y registros del ERP SIESA. Para el Objetivo Específico 2, se diagnosticó el estado del control interno mediante un checklist adaptado

del Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013). Cada ítem fue evaluado con una escala Likert de 1 a 5 (1 = Inexistente, 5 = Totalmente implementado y efectivo), calculando el porcentaje de cumplimiento mediante la fórmula: $\% \text{ Cumplimiento} = (\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$. Adicionalmente, se aplicaron encuestas con preguntas cerradas a tres informantes clave (Jefe de Facturación y Cartera, Contador Junior y Tesorera), seleccionados por muestreo intencional. A partir de estos resultados, se desarrolló el Objetivo Específico 3, consistente en proponer un plan de mejoramiento del Sistema de Control Interno alineado con el Modelo COSO (2013), orientado a mitigar los riesgos detectados y fortalecer el flujo de efectivo de la IPS.

La investigación se basa principalmente en el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) como marco de referencia, el cual se utilizó para evaluar los cinco componentes del control interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo y Supervisión. Se respetaron las consideraciones éticas, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo con fines académicos. Como principal limitación del estudio se reconoce que, al tratarse de un caso único, los resultados no pretenden generalizarse a otras IPS.

Sin embargo, es necesario conocer la organización IPS en la cual se desarrolla la investigación. A continuación, se presenta una contextualización de la entidad.

4. Identificación del control interno existente en el proceso de facturación, cartera y su incidencia en la gestión de tesorería

4.1 Reseña histórica de la entidad

La Institución Prestadora de Servicios IPS es una institución especializada en la atención integral en salud visual, ubicada en Floridablanca, Colombia, nos dedicamos al diagnóstico, tratamiento médico y quirúrgico de las enfermedades oculares y los trastornos de la visión. Contamos con la mejor tecnología en salud visual del Oriente Colombiano. En nuestros procedimientos en oftalmología usamos los más avanzados recursos tecnológicos disponibles y contamos con un equipo de especialistas expertos con supra especializaciones en las diferentes áreas de la oftalmología. Además, nos esforzamos permanentemente por prestar un servicio de excelente calidad científica con mucha calidez humana. Estamos en el camino de la búsqueda de la excelencia en la prestación de los servicios a nivel regional e internacional. Adicionalmente tenemos un grupo de profesionales dedicados a la investigación en ciencias visuales, con el fin de realizar aportes científicos en esta área de la medicina.

4.2 Misión

La Institución Prestadora de Servicios IPS de carácter privado que ofrece una atención integral en optometría y oftalmología, tecnología diagnóstica y terapéutica a pacientes de todos los estratos con profesionales, supra especializados en los diferentes saberes de la salud visual

4.3 Vision

Para el 2030 continuar siendo la institución líder de la región cubriendo todas las áreas del saber oftalmológico con actualizada tecnología y profesionales en el estado del arte científico.

4.4 Principios y valores

La Institución Prestadora de Servicios IPS, se caracteriza por los siguientes valores institucionales:

- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Ética y trato transparente
- Responsabilidad social
- Compromiso
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Desarrollo e innovación
- Liderazgo
- Calidad, calidez y excelencia en la prestación del servicio

4.5 Dirección estratégica

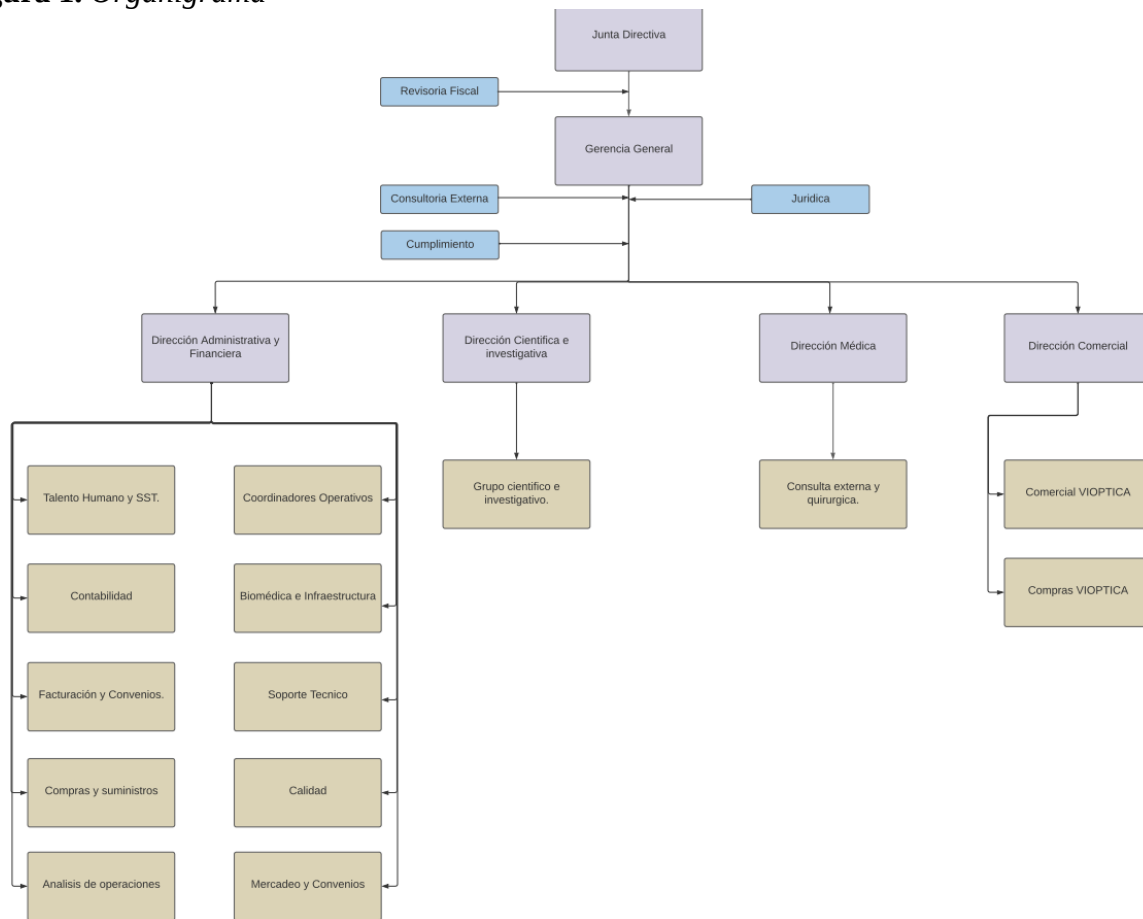
La Institución Prestadora de Servicios IPS ha permanecido por más de 30 años como una institución líder en la oftalmología, con altos estándares de atención con calidad y calidez, siendo pionera en la Cirugía Refractiva, con un recurso humano altamente calificado y la última tecnología al servicio de su visión.

Cuenta además con una firme participación en la academia y en la investigación científica desarrollando múltiples estudios y publicaciones científicas, convirtiéndose de esta manera en la consolidación del sueño profesional de un líder y pionero de la oftalmología moderna en Colombia.

- Identificar, adquirir y administrar eficientemente los recursos necesarios para apoyar la implementación, el mantenimiento y el mejoramiento del sistema de calidad de la organización con el fin de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus necesidades y los intereses de la propia organización.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad de la organización por medio de la implementación de acciones correctivas y preventivas, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y de los demás grupos de interés en el servicio (personal de la organización, proveedores, comunidad, etc).

4.6 Organigrama

Figura 1. Organigrama



4.6.1 Proceso de facturación y cartera

Este proceso comprende las actividades orientadas a convertir la prestación de servicios de salud en ingresos facturados y posteriormente en recursos por cobrar. Se divide en dos fases principales:

- Fase 1 Prestación del Servicio y Generación de Factura

Inicia con la prestación del servicio asistencial (consulta, cirugía, diagnóstico, etc.), continúa con el registro en la historia clínica en el ERP SIESA, verificación de autorizaciones de

las EPS, generación de la factura electrónica y radicación de la misma ante las entidades pagadoras dentro de los plazos establecidos (21 días).

- Fase 2 Gestión de Glosas y Cobro

Incluye la recepción de respuestas de las EPS, análisis y gestión de glosas (parciales o totales), reclamaciones, conciliaciones y el seguimiento continuo de la cartera. Culmina con el registro de la cartera en cuentas por cobrar y el monitoreo del envejecimiento de saldos (Análisis de Antigüedad de Cartera).

Su objetivo fundamental es generar facturas correctas, radicarlas oportunamente y maximizar la recuperación de los recursos facturados.

4.6.2 Proceso de tesorería

El proceso de Tesorería se activa una vez que la cartera ya está registrada y se enfoca en la recuperación efectiva de los recursos y la administración de la liquidez, en la cual se realizan las siguientes actividades:

- Verificación de los pagos realizados por las EPS.
- Conciliación de los pagos recibidos versus facturas y registros en el sistema.
- Aplicación de los pagos en cuentas por cobrar.
- Conciliación bancaria.
- Actualización del flujo de caja proyectado.
- Soporte a la programación de pagos a proveedores, nómina y otras obligaciones.

Su objetivo principal es garantizar que los recursos facturados y cobrados se incorporen efectivamente a la caja de la institución y se administren de manera eficiente para cumplir con las obligaciones financieras.

Es importante señalar que la IPS objeto de estudio no cuenta con un flujograma formal ni documentado de sus procesos. Ante esta situación, en el marco del presente trabajo de grado se diseñó y construyó el flujograma que se presenta a continuación.

Para su elaboración se utilizó la información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas al personal de las áreas involucradas, revisión documental de procedimientos existentes y observación del proceso real. Adicionalmente, se contó con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial para estructurar y representar gráficamente el flujo completo del proceso, permitiendo una visualización clara de las actividades y puntos críticos identificados.

Figura 2. Fase 1 Prestación del servicio y generación de factura (Flujograma)

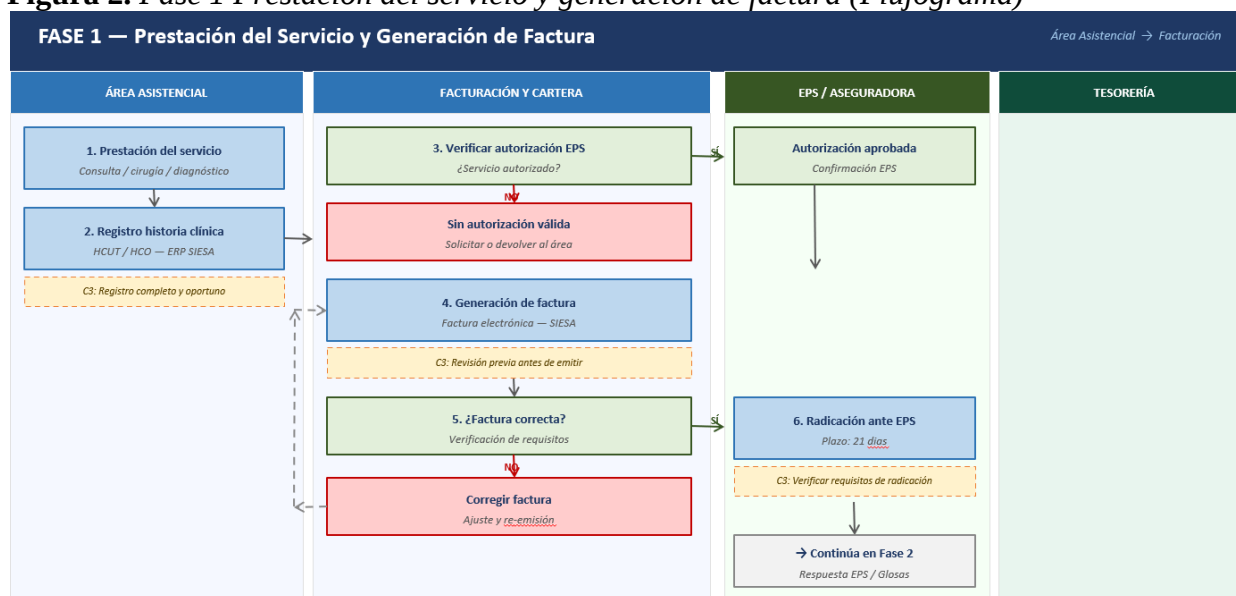
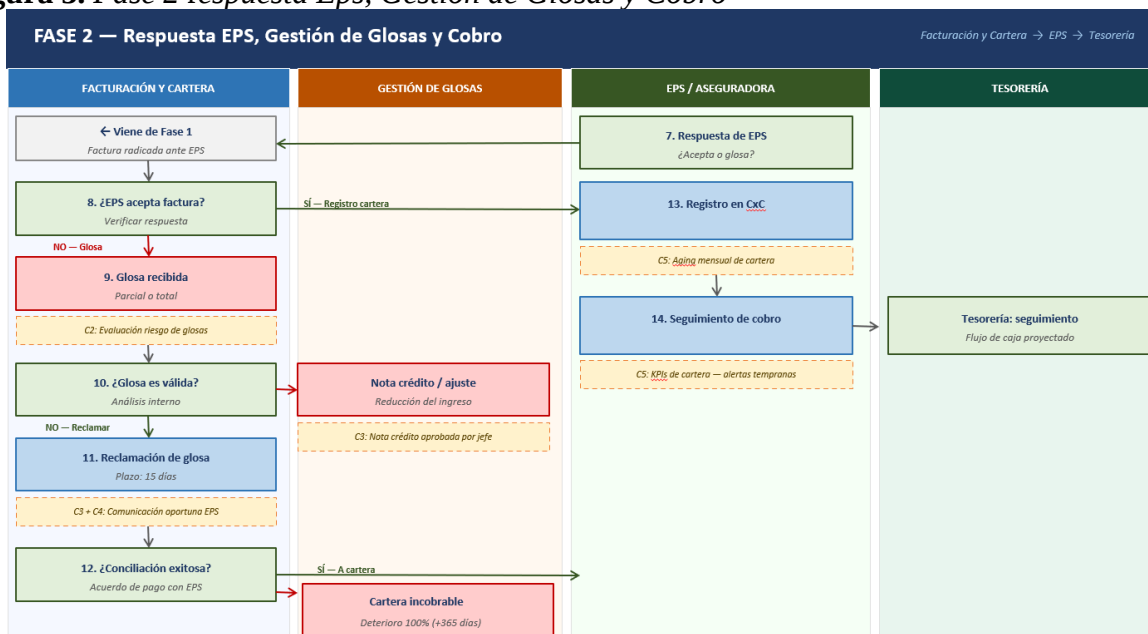
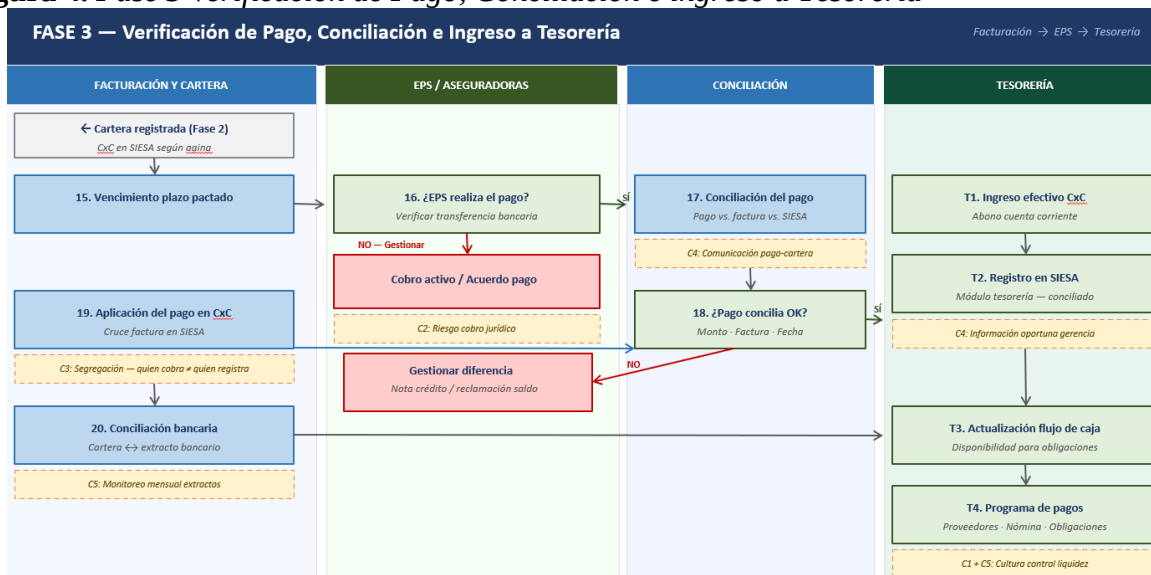


Figura 3. Fase 2 respuesta Eps, Gestión de Glosas y Cobro**Figura 4. Fase 3 verificación de Pago, Conciliación e ingreso a Tesorería**

A partir del flujograma del proceso y de la información recolectada, se identificaron los siguientes controles actualmente presentes en la IPS. Estos se clasifican según su naturaleza en

preventivos (que buscan evitar la ocurrencia de errores o irregularidades) y correctivos (que buscan detectar y corregir fallas una vez ocurridas):

Tabla 2. Controles identificados

No.	Control	Tipo de Control	Componente COSO	Descripción
1	Verificación de autorizaciones EPS antes de prestar el servicio	Preventivo	C3 - Actividades de Control	Evita la prestación de servicios no autorizados y posibles glosas.
2	Revisión previa de requisitos antes de emitir factura	Preventivo	C3 - Actividades de Control	Se aplica checklist informal antes de generar la factura electrónica.
3	Verificación de requisitos antes de radicar factura	Preventivo	C3 - Actividades de Control	Control que reduce el riesgo de devolución o glosa en radicación.
4	Análisis interno de glosas recibidas	Correctivo	C3 - Actividades de Control	Se evalúa si la glosa es válida o procede reclamación.
5	Reclamación de glosas ante EPS	Correctivo	C3 - Actividades de Control	Se realiza dentro de los 15 días establecidos.
6	Conciliación mensual bancaria	Correctivo	C5 - Monitoreo	Se comparan extractos bancarios con registros contables.
7	Aplicación de pagos en el ERP SIESA	Correctivo	C3 - Actividades de Control	Cruce de pagos recibidos con facturas pendientes.
8	Registro de historia clínica en ERP	Preventivo	C3 - Actividades de Control	Soporte médico necesario para facturación.

Adaptado del modelo COSO, (2013)

La IPS cuenta con algunos controles operativos básicos, principalmente de carácter preventivo en las etapas iniciales de generación y radicación de facturas, y correctivos en las etapas de glosas y conciliaciones. Sin embargo, la mayoría de estos controles operan de manera informal, sin documentación adecuada, sin asignación clara de responsabilidades y sin un sistema de monitoreo sistemático.

Esta situación genera una dependencia excesiva del criterio individual de los funcionarios y limita la capacidad de la institución para prevenir riesgos de manera efectiva. La ausencia de

controles formales y automatizados explica en gran medida el bajo nivel de madurez del sistema de control interno identificado en el diagnóstico y justifica la necesidad de implementar el plan de mejoramiento propuesto en el siguiente capítulo.

5. Diagnóstico de los componentes

El propósito de este capítulo es diagnosticar el estado actual del sistema de control interno del proceso de facturación y cartera mediante la aplicación de un checklist basado en los cinco componentes del Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), con el fin de identificar las principales brechas frente a las buenas prácticas de control interno.

5.1 Metodología del diagnóstico

El diagnóstico se realizó mediante:

- Aplicación de un checklist adaptado del Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), con una escala de valoración de 1 a 5.
- Encuestas semiestructuradas aplicadas a tres funcionarios clave: Jefe de Facturación y Cartera, Contador Junior y Tesorera.
- Revisión documental y análisis del flujograma del proceso.

5.2 Evaluación del Control Interno con el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)

5.2.1 Componente 1 – Ambiente de Control

Este componente obtuvo una calificación de 35% (Inexistente). Se evidenció la ausencia de código de ética específico, manual de funciones detallado por cargo y, especialmente, la no existencia de política documentada de gestión de cartera (calificación 1).

5.2.2 Componente 2 – Evaluación de Riesgos

Calificación de 30% (Inexistente). No existe matriz de riesgos formal, ni análisis del impacto de la cartera vencida en tesorería. Se destaca el alto riesgo por concentración de cartera en el CLIENTE XYZ sin controles formales.

5.2.3 Componente 3 – Actividades de Control

Calificación de 42,5% (Deficiente). Aunque existe verificación previa de facturas, persisten debilidades importantes en segregación de funciones, procedimiento documentado de glosas y aplicación de la política de deterioro de cartera.

5.2.4 Componente 4 – Información y Comunicación

Calificación de 48% (Deficiente). El Erp utilizado no registra el estado completo de gestión de las facturas y existe una brecha significativa en la comunicación oportuna de información de cartera hacia el área de tesorería.

5.2.5 Componente 5 – Monitoreo y Supervisión

Calificación de 32% (Inexistente). No existe tablero de KPIs, ni comité formal de cartera con actas, ni monitoreo efectivo de la política de deterioro.

5.3 Resultados Generales del Diagnóstico con el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)

Tabla 3. Resultados del diagnostico

<i>Componente</i>	<i>Puntaje Obtenido</i>	<i>% Cumplimiento</i>	<i>Nivel de Control</i>	<i>Prioridad</i>
Ambiente de Control	7 / 20	35%	Inexistente	Inmediata
Evaluación de Riesgos	6 / 20	30%	Inexistente	Inmediata
Actividades de Control	17 / 40	42,5%	Deficiente	Corto plazo
Información y Comunicación	12 / 25	48%	Deficiente	Corto plazo
Monitoreo y Supervisión	8 / 25	32%	Inexistente	Inmediata
Total General	50 / 130	38,46%	Control Deficiente	Inmediata

Adaptado Modelo COSO(2013)

5.4 Principales Brechas Identificadas

Las principales brechas detectadas son:

- Ausencia de políticas y procedimientos formalizados.
- Débil cultura de control y segregación de funciones.
- Pobre integración de información entre facturación/cartera y tesorería.
- Falta de monitoreo y seguimiento sistemático.

Estas deficiencias generan un impacto directo en la gestión de tesorería, limitando la capacidad de la IPS para proyectar flujos de caja confiables y cumplir oportunamente sus obligaciones.

En base a el diagnóstico realizado podemos deducir que el sistema de control interno del proceso de facturación y cartera se encuentra en un nivel deficiente (38,46%), lo que representa un riesgo alto para la sostenibilidad financiera de la institución. Las brechas identificadas justifican la necesidad urgente de implementar un plan de mejoramiento

A continuación, se muestran las encuestas que nos permitieron realizar el diagnostico

5.4.1. Encuestas a tesorera, contador junior y jefe de facturación

Las encuestas aplicadas a la tesorera, al contador junior y al jefe de facturación constituyeron un insumo fundamental para el desarrollo del diagnóstico del sistema de control interno. Con el fin de mantener el orden metodológico del trabajo, los instrumentos diligenciados se presentan de manera completa en el apartado de apéndices.

6. Propuesta de Plan de Mejoramiento basado en el Modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)

El plan de mejoramiento se construye sobre los hallazgos del diagnóstico, donde se obtuvo un cumplimiento general de solo 38,46%, clasificado como Control Deficiente. Se priorizaron las brechas más críticas identificadas en las encuestas y el checklist bajo el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), con especial énfasis en aquellos riesgos que impactan directamente la gestión de tesorería.

A continuación, realizamos la propuesta del plan de mejoramiento en base a el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)

Tabla 4. *Plan de mejoramiento componente 1 ambiente de control*

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Elaborar y socializar Código de Ética y Política de Gestión de Cartera	Gerencia General	3 meses	Política aprobada y firmada por todo el personal del área
Actualizar manual de funciones por cargo (facturación, cartera y tesorería)	Jefe de Talento Humano	2 meses	Manual aprobado y comunicado
Crear Comité de Cartera mensual con actas	Gerencia General	1 mes	Reuniones mensuales con actas archivadas

Adaptado modelo COSO (2013)

Tabla 5. *Plan de mejoramiento componente 2 evaluación de Riesgos*

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Construir y actualizar matriz de riesgos del proceso	Jefe de Facturación y Cartera	2 meses	Matriz documentada y revisada trimestralmente
Establecer límites de crédito por EPS y monitoreo de concentración	Gerencia General	3 meses	Límites aprobados y reporte mensual de concentración
Realizar análisis mensual del impacto de cartera vencida en flujo de caja	Tesorería	Mensual	Reporte integrado a proyección de flujo de caja

Adaptado modelo COSO (2013)

Tabla 6. *Plan de mejoramiento componente 3 actividades de control*

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Implementar segregación de funciones clara (facturación ≠ glosas ≠ registro de pagos)	Gerencia General	2 meses	Organigrama y manual actualizado
Crear y obligar checklist de radicación de facturas	Jefe de Facturación	1 mes	100% de facturas con checklist firmado
Elaborar procedimiento documentado de gestión de glosas	Jefe de Facturación	2 meses	Procedimiento aprobado y socializado
Aplicar correctamente política de deterioro de cartera (NIIF)	Contador	Inmediato	Deterioro ajustado mensualmente

Adaptado modelo COSO (2013)

Tabla 7. *Plan de mejoramiento componente 4 información y comunicación*

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Configurar el estado completo de gestión de facturas	Jefe de Sistemas / Facturación	2 meses	100% de facturas con estado actualizado
Generar y distribuir reporte mensual de análisis de antigüedad de cartera	Jefe de Facturación	Mensual	Reporte enviado a Gerencia y Tesorería

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Establecer canal formal de comunicación de cartera → tesorería	Gerencia General	1 mes	Flujo de información definido y cumplido

Adaptado modelo COSO (2013)

Tabla 8. *Plan de mejoramiento componente 5 monitoreo y supervisión*

<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador de Cumplimiento</i>
Diseñar e implementar tablero de KPIs de cartera (DSO, % glosas, % vencida)	Jefe de Facturación	2 meses	Tablero revisado mensualmente en comité
Implementar Comité de Cartera mensual con actas	Gerencia General	1 mes	Reuniones mensuales documentadas
Realizar evaluaciones trimestrales del control interno del proceso	Revisor Fiscal / Gerencia	Trimestral	Informe de seguimiento presentado

Adaptado modelo COSO (2013)

6.1 Recomendaciones para fortalecer la gestión de tesorería

- Implementar un reporte semanal de cartera proyectada a tesorería.
- Formalizar acuerdos de pago con CLIENTE XYZ.
- Crear alertas automáticas de vencimiento de facturas en el ERP.
- Mejorar la integración entre facturación y tesorería para proyecciones reales de flujo de caja.
- Podemos concluir que la implementación del plan de mejoramiento propuesto permitirá elevar significativamente el nivel de madurez del control interno del proceso de facturación y cartera, mitigar los riesgos críticos identificados y fortalecer de manera sostenible el flujo de efectivo de la IPS.

7. Conclusiones

El diagnóstico realizado en la IPS de Floridablanca, Santander, revela que el sistema de control interno del proceso de facturación y cartera presenta un nivel de cumplimiento general de **38,46%**, clasificado como control deficiente. Esta situación se caracteriza por la ausencia de políticas y procedimientos formalizados, débil segregación de funciones, deficiente integración de información entre las áreas de facturación, cartera y tesorería, y la falta de un sistema efectivo de monitoreo.

Estos hallazgos coinciden con la realidad que enfrentan muchas IPS en Santander y en el país, donde la alta concentración de cartera en pocas EPS, las dificultades en el flujo de recursos y las exigencias normativas generan constantes desafíos para la gestión financiera. A su vez, esta problemática se alinea con lo observado a nivel internacional en el sector salud, donde las presiones financieras, el incremento de los costos operativos y las dificultades en la gestión de recursos comprometen la sostenibilidad de las instituciones sanitarias (World Health Organization, 2022).

El estudio confirma que las debilidades identificadas tienen un impacto directo en la gestión de tesorería, manifestado en información incompleta para proyecciones de flujo de caja, demoras en el cobro, cartera morosa y la necesidad ocasional de recurrir a financiamiento externo.

De esta manera, se concluye que la implementación de un sistema de control interno robusto y adaptado al sector salud no constituye solo un requisito normativo, sino una necesidad estratégica fundamental para garantizar la viabilidad financiera y operativa de la IPS en un entorno cada vez más regulado y competitivo.

Referencias

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control — Integrated framework. COSO.
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 87 de 1993 (29 de noviembre) por la cual se establecen normas en materia de control interno y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.120.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Crowe LLP & Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2019). Guía de implementación del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 para la industria de proveedores de salud. Crowe LLP.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). Resolución 510 de 30 de marzo de 2022 (Factura electrónica de venta en el sector salud).
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20510%20de%202022.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). Resolución 2284 de 28 de diciembre de 2023 (Manual Único de Glosas, Devoluciones y Descuentos en Salud).
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No%202284%20de%202023.pdf
- Rey, M. L., Olmos, J. E., & Rodríguez, M. A. (2021). El modelo de auditoría COSO III para el sector salud en Villavicencio-Meta. Revista Boletín El Conuco, 3(2), 1-12.
<https://doi.org/10.22579/2619-614X.768>

Superintendencia Nacional de Salud. (2023). Guía para el fortalecimiento del control interno en IPS.

Superintendencia Nacional de Salud. (2024). Lineamientos de supervisión para instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS.

World Health Organization. (2022). Global spending on health: rising to the pandemic's challenges. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240064911>

Apéndices

Apéndice A. Encuestas tesorera

IPS Floridablanca. | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Tesorera

2. ¿Con qué frecuencia y a través de qué medio recibe información del área de facturación sobre la cartera pendiente de cobro? Indique: diario / semanal / mensual / solo cuando se solicita, y el medio: reunión / correo / informe / ERP

Respuesta:
La información sobre cartera pendiente de cobro se recibe de forma esporádica, principalmente cuando se solicita y no con una periodicidad fija establecida. El medio principal es el ERP SIESA, al cual tesorería tiene acceso directo, pero la información disponible en el sistema es incompleta porque el campo de estado de gestión de las facturas no está actualizado de forma sistemática por el área de facturación.

3. ¿El ERP SIESA le permite a usted consultar en tiempo real el estado de la cartera por cobrar (qué facturas están radicadas, cuáles en glosa, cuáles cobradas)?

Respuesta:

☐ Sí, con información completa y actualizada	☒ Parcialmente, hay vacíos de información	☐ No tengo acceso o la info no es confiable
--	--	---

4. ¿Qué tan confiable considera la información de cartera que recibe para tomar decisiones de tesorería (programación de pagos, solicitud de créditos, inversiones)?

☐ 1 Nada	☒ 2 Poco	☐ 3 Moderada	☐ 4 Confiable	☐ 5 Muy
---	--	---	--	--

5. ¿Qué información adicional necesitaría del área de facturación y cartera para gestionar mejor el flujo de efectivo de la IPS?

Respuesta:
-Un cronograma de cobros proyectado mensualmente.
-El estado actualizado de las glosas en curso
-La fecha real de radicación de cada factura
-Una alerta inmediata cuando una factura supere los 90 días sin cobrar,

B Impacto de la Cartera en la Gestión de Tesorería

6. ¿La acumulación de cartera vencida ha generado problemas de liquidez que impidan cumplir oportunamente obligaciones como nómina, proveedores o tributos?

IPS Flordablanca | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Tesorería

Respuesta:	☐ Sí, con frecuencia	☒ Ocasionalmente	☐ No ha generado problemas
-------------------	--	---	--

7. Si ha habido problemas de liquidez, ¿cuáles han sido las medidas adoptadas? ¿Se ha recurrido a crédito bancario, sobregiro u otras fuentes? *En diciembre de 2025 la IPS tomó un crédito de \$2.000M con Banco de Bogotá al 11,42% EA.*

Respuesta:
-Crédito bancario
-Préstamo de Socio

8. ¿Existe una proyección formal de flujo de caja que integre la información de cartera por cobrar como insumo principal?

Respuesta:	☐ Sí, con metodología documentada	☐ Se hace de forma informal	☒ No se elabora proyección de flujo de caja
-------------------	---	---	--

9. ¿Con qué frecuencia la proyección de flujo de caja difiere significativamente de la realidad, debido a cobros de cartera que no se materializan en las fechas esperadas?

☐ 1 Nunca	☐ 2 Rara	☐ 3 A	☐ 4 Casi	☒ 5 Siempre
--	---	--	---	---

10. ¿La alta concentración de cartera en FOSCAL (67,2% de la cartera PAC = \$3.948M) representa un riesgo que afecta la predictibilidad de sus ingresos y la programación de pagos?

Respuesta:	☐ Sí, es un riesgo significativo y gestionado	☒ Es un riesgo pero no está gestionado formalmente	☐ No representa un problema relevante
-------------------	---	---	---

C Actividades de Control en Tesorería — Componente C3

11. ¿Existe segregación de funciones entre quien recibe los pagos de las EPS, quien los registra en el ERP y quien los concilia con la cartera?

Respuesta:	☐ Sí, funciones claramente separadas	☒ Parcialmente separadas	☐ No existe segregación
-------------------	--	---	---

12. ¿Se realizan conciliaciones bancarias de forma mensual o más frecuente, cruzando los pagos recibidos con la cartera registrada en SIESA?

Respuesta: ☒ Sí, mensualmente o más frecuente ☐ Trimestral o esporádicamente ☐ No se realizan con periodicidad definida

13. ¿Existen procedimientos documentados para la aplicación de pagos recibidos de las EPS (identificación de la factura, cruce en el sistema, manejo de diferencias)?

Respuesta: ☐ Sí, están documentados y se cumplen ☒ Existen informalmente ☐ No están documentados

14. ¿Qué situaciones irregulares o errores frecuentes se presentan en el proceso de recepción y aplicación de pagos provenientes de las EPS?

Respuesta:
-Pagos recibidos sin relación detallada de facturas
-Demoras en el registro contable del pago
-Pagos de FOSCAL que no corresponden al ciclo normal de cobro

D Monitoreo y Supervisión desde Tesorería — Componente C5

15. ¿Se realizan reuniones periódicas entre tesorería, facturación y gerencia para revisar conjuntamente el estado de la cartera y su impacto en el flujo de caja?

Respuesta: ☐ Sí, con actas y periodicidad definida ☐ Ocasionalmente y sin actas ☒ No se realizan

16. ¿Existen indicadores de gestión de tesorería que incluyan métricas relacionadas con el cobro de cartera (Ej.: días promedio de cobro, % cartera recuperada mensualmente)?

Respuesta: ☐ Sí, definidos y monitoreados ☐ Existen algunos pero sin seguimiento formal ☒ No existen indicadores

17. ¿Cómo califica el nivel de integración actual entre el área de facturación/cartera y tesorería para la gestión conjunta del flujo de efectivo?

IPS Floridablanca | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Tesorería

☐	☒	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
Muy Mala	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

18. ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer la relación entre el área de facturación/cartera y tesorería, y así mejorar la gestión del flujo de efectivo?

Respuesta:

- Establecer un comité de cartera mensual con participación obligatoria de facturación, cartera, tesorería y gerencia
- Definir un reporte estándar de cartera que facturación entregue a tesorería cada mes sin necesidad de solicitarlo
- Formalizar por escrito el acuerdo con FOSCAL

E Percepción General del Control Interno

19. ¿Cómo califica en términos generales el sistema de control interno actual del proceso de facturación, cartera y tesorería de la IPS?

☐	☒	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
Muy Mala	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

20. ¿Qué recomendación principal haría usted para mejorar el control interno y la gestión de tesorería en la IPS?

Respuesta:

La gerencia asuma el control interno del proceso de facturación y cartera como una prioridad estratégica y no como una tarea administrativa del área. Mientras la alta dirección no establezca reglas claras, exija reportes periódicos y lidere un comité formal de seguimiento, ninguna mejora operativa será sostenible en el tiempo.

Observaciones adicionales o comentarios libres:

IPS Floridablanca. | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Tesorera


Firma del encuestado(a)

21/04/2026
Fecha de diligenciamiento

Ardila Parra - López Bueno | Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa | USTA Bucaramanga 2026

Apéndice B. Encuesta contador junior

IPS Floridablanca | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Jefe de Facturación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – SECCIONAL BUCARAMANGA
Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

Encuesta No. 2 — Contador Junior
Evaluación del Control Interno basado en el Modelo COSO — Proceso de Facturación y Cartera

Dirigida a: Contabilidad | Cargo: Contador Junior

Estimada funcionaria:

El presente instrumento hace parte del trabajo de grado "DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO PARA EL PROCESO DE FACTURACION Y CARTERA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE TESORERIA DE UNA IPS EN FLORIDABLANCA SANTANDER Y FORMULACION DE UN PLAN DE MEJORA."

La información suministrada es de carácter estrictamente académico y confidencial. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para el análisis del sistema de control interno y la formulación de un plan de mejoramiento.

Por favor responda con total sinceridad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

I Datos de Identificación

Nombre completo:	Cristian Lopez Bueno
Cargo:	Contador Junior
Tiempo en el cargo:	Mas de 2 años (7 años de antigüedad)
Fecha de aplicación:	21 de abril 2026
Forma de aplicación:	Presencial

A Componente 1 — Ambiente de Control (C1)

1. ¿Existe organigrama del área con líneas de autoridad y reporte claramente definidas?

Respuesta: No, existe un organigrama general

C Componente 3 — Actividades de Control (C3)

2. ¿Existe límite de crédito por cliente/EPS aprobado por gerencia con alertas ante incumplimiento?

Respuesta: No existe un estudio de crédito para determinar la capacidad por cada cliente

3. ¿Se realizan arquezos de caja y conciliaciones bancarias con periodicidad mensual o superior?

Respuesta: se realizan conciliación bancarias mensuales, los arquezos de caja no tienen una periodicidad fija.

D Componente 4 — Información y Comunicación (C4)

4. ¿La información de cartera en estados financieros concuerda con los registros del ERP SIESA?

Respuesta: sí, la información es la misma

E Componente 5 — Monitoreo y Supervisión (C5)

5. ¿Se verifica que la política de deterioro se aplica correctamente y es consistente con el aging real de cartera?

Respuesta: No cumple con la política

6. ¿El RF o auditor externo ha emitido recomendaciones sobre facturación/cartera? ¿Hay seguimiento a su implementación?

Respuesta: No ha emitido recomendaciones al respecto

Observaciones adicionales o comentarios libres:

IPS Floridablanca. | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Jefe de Facturación

CRISTIAN LOPEZ BUENO

21/04/2026

Firma del encuestado(a) Fecha de diligenciamiento

Ardila Parra · López Bueno | Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa | USTA Bucaramanga 2026

Apéndice C. Encuesta jefa de facturación

IPS Floridablanca | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Jefe de Facturación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – SECCIONAL BUCARAMANGA
 Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

Encuesta No. 1 — Jefe de Facturación y Cartera
Evaluación del Control Interno basado en el Modelo COSO — Proceso de Facturación y Cartera

Dirigida a: Jefe de Facturación y Cartera | Cargo: Área de Facturación y Cartera

Estimada funcionaria:

El presente instrumento hace parte del trabajo de grado "DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO PARA EL PROCESO DE FACTURACION Y CARTERA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE TESORERIA DE UNA IPS EN FLORIDABLANCA SANTANDER Y FORMULACION DE UN PLAN DE MEJORA."

La información suministrada es de carácter estrictamente académico y confidencial. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para el análisis del sistema de control interno y la formulación de un plan de mejoramiento.

Por favor responda con total sinceridad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

I Datos de Identificación

Nombre completo:	Angela María Rodríguez
Cargo:	Directora de convenios y cuentas medicas
Tiempo en el cargo:	Mas de 4 años
Fecha de aplicación:	21 de abril 2026
Forma de aplicación:	Presencial

A Componente 1 — Ambiente de Control (C1)

1. ¿Existe un código de ética o de conducta documentado y comunicado formalmente al personal del área de facturación y cartera?

Respuesta:	☐ Sí, existe y está vigente	☐ Existe pero no está actualizado	☒ No existe
------------	---	---	--

2. ¿El manual de funciones del área describe de forma detallada las responsabilidades específicas de cada cargo (facturación, cartera, cobro)?

Respuesta: ☐ Sí, está completo y actualizado ☒ Existe pero es genérico ☐ No existe

3. ¿Existe una política documentada de gestión de cartera que establezca plazos máximos de cobro, límites de crédito por EPS y procedimientos ante mora?

Respuesta: ☐ Sí, está documentada y vigente ☐ Está en proceso de elaboración ☒ No existe

4. Si respondió que NO existe política de cartera, ¿cómo se toman actualmente las decisiones sobre plazos de cobro y límites de crédito por cliente?

Respuesta:

Las decisiones sobre plazos de cobro y límites de crédito no responden a una política formal documentada, sino a criterios informales y prácticas operativas no estandarizadas. En la práctica, los plazos de cobro se determinan por los términos contractuales pactados con cada EPS (generalmente 30 a 60 días), pero sin un procedimiento interno que establezca alertas de vencimiento, escalamiento de cobro o límites máximos de exposición por cliente

B Componente 2 — Evaluación de Riesgos (C2)

5. ¿Existe una matriz de riesgos formal y documentada para el proceso de facturación y cartera que identifique probabilidad, impacto y nivel de riesgo?

Respuesta: ☐ Sí, existe y se actualiza ☐ Existe de forma informal ☒ No existe

6. ¿Se realiza seguimiento al riesgo de concentración de cartera en un único cliente o EPS? (Ej.: FOSCAL representa el 67,2% de la cartera PAC)

Respuesta: ☐ Sí, con límites definidos por cliente ☒ Se conoce pero no tiene control formal ☐ No se evalúa

7. Mencione los tres principales riesgos que considera más críticos en el proceso de facturación y cartera actualmente; Ejemplo: glosas, demoras en pago, errores de codificación, etc.

Respuesta:

- Cartera irrecuperable por antigüedad excesiva
- Glosas no gestionadas oportunamente; plan de mejora con revisión en detalles de pagos y revisión constante de correo electrónico
- Concentración crítica en FOSCAL

8. ¿Existe un análisis formal del impacto de la cartera vencida sobre el flujo de caja y la gestión de tesorería?

Respuesta:

☐ Sí, se realiza periódicamente

☐ Se hace de forma informal

☒ No se realiza

C Componente 3 — Actividades de Control (C3)

9. ¿Existe segregación de funciones documentada entre quien factura, quien gestiona las glosas y quien registra los pagos recibidos?

Respuesta:

☐ Sí, está documentada y se cumple

☒ Existe parcialmente

☐ No existe segregación

10. ¿Se utiliza una lista de verificación (checklist) antes de radicar facturas ante las EPS para validar requisitos como autorización, soportes, tarifas y RIPS?

Respuesta:

☒ Sí, siempre

☐ A veces

☐ No se utiliza

11. ¿Existe un procedimiento documentado para la gestión de glosas que defina responsables, plazos de respuesta y escalamiento según la EPS?

Respuesta:

☐ Sí, está documentado

☐ Está en proceso

☒ No existe

12. ¿Con qué frecuencia se realizan conciliaciones entre el módulo de cartera del ERP SIESA y los pagos efectivamente recibidos de las EPS?

☐	☐	☐	☐	☒
1	2	3	4	5
Nunca	Anual	Trimestral	Mensual	Semanal

13. ¿Se aplica correctamente la política de deterioro de cartera según NIIF? (El saldo en cartera mayor a 365 días al 31/12/2025 era de \$3.831M y solo se deterioró el 0,4%)

Respuesta: ☐ Sí, se aplica integralmente ☐ Se aplica parcialmente ☒ No se aplica

14. Si la política de deterioro no se aplica correctamente, ¿cuál es la razón principal?

Respuesta:

La política de deterioro no se aplica en su totalidad porque la cartera con mayor antigüedad corresponde en gran parte a FOSCAL, cliente que tiene una relación comercial atípica con la IPS: es una negociación directa entre las partes, con acuerdos específicos pactados entre los socios de ambas instituciones. En este caso particular, la antigüedad de la cartera no refleja incumplimiento ni riesgo real de incobrabilidad

D Componente 4 — Información y Comunicación (C4)

15. ¿El ERP SIESA registra de forma completa y actualizada el estado de gestión de cada factura (Emitida / Radicada / En glosa / Reclamada / Cobrada)?

Respuesta: ☐ Sí, completamente ☐ Parcialmente ☒ No se registra el estado

16. ¿Con qué frecuencia se distribuye un informe formal de cartera por edades (aging) a la gerencia y al área de tesorería?

☐	☐	☐	☒	☐
1	2	3	4	5
Nunca	Cuando se	Trimestral	Mensual	Semanal

17. ¿La información del módulo de cartera llega oportunamente al área de tesorería para que pueda proyectar el flujo de caja con datos reales?

IPS Floridablanca. | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Jefe de Facturación

Respuesta:

☐ Sí, siempre oportunamente	☐ Con retrasos frecuentes	☒ Casi nunca llega a tiempo
---	---	--

18. ¿Qué información considera que hace falta registrar o comunicar actualmente para mejorar la gestión de la cartera?

Respuesta:

La principal información que hace falta registrar y comunicar es el estado de gestión actualizado de cada factura en el ERP SIESA. Actualmente el sistema no refleja en qué etapa se encuentra cada documento (si está radicada, en proceso de glosa, reclamada o pendiente de cobro), lo que impide tomar decisiones oportunas tanto en el área de cartera como en tesorería

-Un informe de aging distribuido mensualmente a gerencia y tesorería

-El estado de cada glosa por EPS

-Los acuerdos de pago especiales

-Alertas automáticas de vencimiento

E Componente 5 — Monitoreo y Supervisión (C5)

19. ¿Existe un tablero de indicadores (KPIs) de cartera que se revise periódicamente? (Ej.: DSO – días promedio de cobro, % glosas, % cartera vencida)

Respuesta:

☐ Sí, con revisión periódica	☐ Existen indicadores pero sin revisión formal	☒ No existen indicadores
--	--	---

20. ¿Se realizan reuniones formales de comité de cartera con participación de facturación, tesorería y gerencia, con actas documentadas?

Respuesta:

☐ Sí, con actas y periodicidad definida	☐ Se realizan informalmente	☒ No se realizan
---	---	---

21. ¿Qué acciones de mejora considera más urgentes para fortalecer el control interno del proceso de facturación y cartera?

Respuesta:

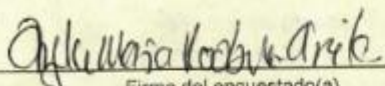
-Documentar y formalizar una política de gestión de cartera

-Implementar un checklist de verificación previa a la radicación de facturas

-Activar en el ERP SIESA el registro del estado de gestión de cada factura

IPS Florida Blanca | Evaluación Control Interno COSO | Encuesta Jefe de Facturación

Observaciones adicionales o comentarios libres:


Firma del encuestado(a)

21/04/2026
Fecha de diligenciamiento

Ardila Parra - López Bueno | Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa | USTA Bucaramanga 2026