



## **INFORME DE ACCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL A LA FUNCIÓN PÚBLICA**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS SUBREDES INTEGRADAS DE SERVICIOS DE SALUD Y LA INCIDENCIA DE LOS SERVICIOS TERCERIZADOS EN LA PRESTACIÓN DE SALUD.**

#### **ENTIDADES VIGILADAS**

- Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.
- Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.
- Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.
- Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.

#### **NÚMERO DE LA ACCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL A LA FUNCIÓN PÚBLICA: 10 de 2025**

#### **PERSONERÍA DELEGADA PARA LA MISIONALIDAD DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FUNCIÓN PÚBLICA**

#### **PERSONERÍA DELEGADA PARA EL SECTOR SALUD**

Bogotá, noviembre de 2025



**Personería**  
de Bogotá, D. C.

**ANDRÉS CASTRO FRANCO**  
Personero de Bogotá, D.C

**GLORIA INÉS BOHÓRQUEZ TORRES**  
Personera Auxiliar

**CARLOS GUILLERMO OSORIO FEO**  
Personero Delegado para la Misionalidad del Ministerio Público y la Función Pública

**MARVIN MEJÍA MAYORAL**  
Personero Delegado para el Sector Salud

**EQUIPO DE TRABAJO**  
IVONNE CAROLINA SUÁREZ ARIZA – PROFESIONAL ESPECIALIZADO  
LUISA FERNANDA NÚÑEZ GONZÁLEZ – CONTRATISTA  
PAOLA LUCÍA BARRERA CIFUENTES – CONTRATISTA  
ADRIANA VANEGAS SÁNCHEZ– CONTRATISTA  
DARILENI GAUTA FLÓREZ– CONTRATISTA  
OSCAR EDUARDO OCAMPO CORTÉS– CONTRATISTA  
ALEJANDRA CALIXTO MEDRANO– CONTRATISTA  
JORGE MARIO CIFUENTES LARA-CONTRATISTA



## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....	2
3. METODOLOGÍA.....	4
4. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO .....	5
5. OBJETIVOS .....	8
5.1 Objetivo general .....	8
5.2 Objetivos específicos .....	8
6. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	8
8. TÉRMINOS, SIGLAS Y DEFINICIONES.....	206
9. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS .....	207
10. ANEXOS.....	210



## 1. INTRODUCCIÓN

La Personería de Bogotá, D.C., en cumplimiento de su función constitucional y legal de vigilancia de la gestión pública y defensa de los derechos de la ciudadanía, desarrolla acciones de prevención y control a la función pública con el propósito de garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del Distrito Capital. En este marco, la Personería Delegada para el Sector Salud adelanta la presente Acción de Prevención y Control a la Función Pública (APCFP), orientada al análisis de la situación financiera de las Subredes Integradas de Servicios de Salud y a la verificación de las condiciones técnicas y operativas de los servicios tercerizados de alimentación hospitalaria.

Los sujetos de control objeto de esta acción son las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud del Distrito Capital: Sur Occidente E.S.E., Sur E.S.E., Centro Oriente E.S.E. y Norte E.S.E., entidades públicas descentralizadas responsables de garantizar la prestación de servicios de salud a la población en sus respectivas localidades de jurisdicción. La temporalidad definida para el análisis comprende los años 2023, 2024 y el primer semestre de 2025, periodo en el cual se revisarán los indicadores financieros y la ejecución vigente de contratos tercerizados de suministro de dietas hospitalarias.

El tema objeto de esta acción reviste especial importancia debido a que la sostenibilidad financiera de las Subredes y la calidad de los servicios tercerizados inciden de manera directa en la oportunidad, continuidad y calidad de la atención en salud a los usuarios de la red pública distrital. En este sentido, la revisión de los estados financieros y de la ejecución contractual permite identificar riesgos de iliquidez, déficit estructural o debilidades operativas que puedan comprometer la prestación del servicio, así como reconocer prácticas de la gestión pública institucional.

La acción se adelanta mediante una metodología que combina revisión documental, análisis de información financiera y contractual, solicitudes formales de datos a las entidades vigiladas y a la Secretaría Distrital de Salud, visitas administrativas a Unidades de Servicios de Salud con hospitalización habilitada, y la aplicación de instrumentos de verificación in situ. De igual manera, se emplean fuentes oficiales como la plataforma SECOP II y reportes institucionales disponibles en medios públicos.



Con esta APCFP, la Personería de Bogotá busca aportar elementos objetivos que contribuyan a la vigilancia preventiva de la gestión en salud, resaltando la relevancia de la sostenibilidad financiera de las Subredes y del adecuado cumplimiento de los contratos tercerizados, en particular aquellos relacionados con el suministro de dietas hospitalarias, como componentes fundamentales para garantizar el goce efectivo del derecho a la salud de la población capitalina.

## 2. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia. Bogotá, D.C. 1991.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 1993.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1112 “Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 2011.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1438 “Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 2007.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1751 “Por la cual se establece el derecho a la salud y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 2015.
- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 780 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social”. Bogotá, D.C. 2016.
- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 3100 “Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud”. Bogotá, D.C. 2019.
- CONCEJO DE BOGOTÁ, D.C. Acuerdo 257 “Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 2006.
- CONCEJO DE BOGOTÁ, D.C. Acuerdo 641 “Por el cual se efectúa la reorganización del Sector Salud de Bogotá, Distrito Capital, se modifica el Acuerdo 257 de 2006 y se expiden otras disposiciones”. Bogotá, D.C. 2016.
- CONCEJO DE BOGOTÁ, D.C. Acuerdo 927 “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2024-2027 “Bogotá Camina Segura””. Bogotá, D.C. 2024.
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Decreto 465 “Por medio del cual se determina la conformación de la Junta Directiva del Fondo Financiero Distrital de Salud y se deroga el Decreto Distrital 308 de 2016”. Bogotá, D.C. 2024.



Consultado el 19/09/2025 en:  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=171178>

- Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal – CONFIS. Resolución 019 “Por la cual se aprueba una adición en el Presupuesto de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones 2024 para las Subredes Integradas de Servicios de Salud - SISS Norte E.S.E, Sur E.S.E. y Sur Occidente E.S.E por un monto total de \$38.422.799.327”, Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=167657&dt=S>
- SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD. “Plan Territorial de Salud 2024-208 – Bogotá Camina Segura”. Bogotá, D.C. 2024.
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E. Resolución No. 1280 "Por la cual se liquida el Presupuesto de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversión de la SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E., para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: <https://www.subredsur.gov.co/transparencia/4planeacion-presupuesto/4-1presupuesto-general/4-1-10presupuesto-general2025/resolucion-1280-2024-liquidacion-presupuesto-de-rentas-e-ingresos-2025/19/06/2025>
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E. Resolución No. 775 "Por la cual se liquida el presupuesto anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE" para el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: [https://www.subrednorte.gov.co/wp-content/presupuesto/resolucion\\_0775\\_de\\_2024\\_siss\\_norte\\_ese\\_4.pdf](https://www.subrednorte.gov.co/wp-content/presupuesto/resolucion_0775_de_2024_siss_norte_ese_4.pdf)
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR OCCIDENTE E.S.E. Resolución No. 798 "Por la cual se liquida el presupuesto de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversión de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente ESE, para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: [https://subredsuroccidente.gov.co/normativa-entidad/2024/Resolucion\\_798\\_del\\_2\\_Diciembre\\_de\\_2024\\_Presupuesto\\_2025.pdf](https://subredsuroccidente.gov.co/normativa-entidad/2024/Resolucion_798_del_2_Diciembre_de_2024_Presupuesto_2025.pdf)
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD CENTRO ORIENTE E.S.E. Resolución No. 941 " Por el cual se liquida el presupuesto de Rentas e Ingresos, Gastos e Inversiones para la vigencia fiscal de 2025 de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: <https://www.subredcentrooriente.gov.co/sites/default/files/presupuesto/Resolucion%20941%20de%202024%20Liquidaci%C3%B3n%20de%20Presupuesto%202025.pdf>
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR OCCIDENTE E.S.E. Resolución No. 087 "Por la cual se aprueban y promulgan la Plataforma Estratégica y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para la vigencia 2024 - 2027 de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: <https://www.subredcentrooriente.gov.co/sites/default/files/planeacion/Resoluci>





[%C3%B3n%20885%202024%20Aprobacion%20Plataforma%20y%20PDI%202024%202027.pdf](#)

- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E. Acuerdo No. 085 "Por el cual se aprueba el Plan de Estratégico Institucional 2024 - 2028, de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: [https://www.subredsur.gov.co/wp-content/uploads/2024/11/ACUERDO\\_085-2024\\_12-Nov-2024.pdf](https://www.subredsur.gov.co/wp-content/uploads/2024/11/ACUERDO_085-2024_12-Nov-2024.pdf)
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E. Acuerdo No. 032 "Por el cual se aprueba el Direccionamiento Estratégico para el periodo 2024 - 2027 de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE y se derogan los Acuerdos 40 de 2020 y 15 de 2022". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: [https://historico.subrednorte.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Acuerdo\\_032\\_de\\_2024.pdf](https://historico.subrednorte.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Acuerdo_032_de_2024.pdf)
- SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR OCCIDENTE E.S.E. Acuerdo No. 087 "Por el cual se aprueba El Plan Estratégico Institucional 2025-2028 para la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente ESE" y se derogan el Acuerdo 198 del 18 de diciembre de 2020 y el Acuerdo 199 del 2020.". Bogotá, D.C. 2024. Consultado en: [https://subredsuroccidente.gov.co/planeacion/2024/plan\\_accion/Acuerdo\\_087\\_del\\_18\\_de\\_diciembre\\_de\\_2024.pdf](https://subredsuroccidente.gov.co/planeacion/2024/plan_accion/Acuerdo_087_del_18_de_diciembre_de_2024.pdf)
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Consultado el 10/09/2025 en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

### 3. METODOLOGÍA

La Acción de Prevención y Control a la Función Pública (APCFP) se desarrolló a través de un enfoque mixto que incorporó la recopilación de información de diversas fuentes: se revisaron los documentos oficiales accesibles en plataformas públicas, incluidos los informes financieros y contractuales, y se solicitó información específica a los sujetos de control. Además, se realizó la verificación directa en las Unidades de Servicios de Salud. Los oficios de solicitud y respuesta corresponden a los siguientes radicados:

Tabla 1. Oficios de solicitud y respuestas - Entidades Vigiladas

Entidad	Radicado de solicitud	Radicado de Respuesta
<b>SDS</b>	E-2025-0073287 del 16 de septiembre de 2025	2025-EE-96390 del 19 de septiembre de 2025
<b>SISS NORTE</b>	E-2025-0073264 del 16 de septiembre de 2025	2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025
<b>SISS SUR</b>	E-2025-0073261 del 16 de septiembre de 2025	20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025
<b>SISS CENTRO ORIENTE</b>	E-2025-0073268 del 16 de septiembre de 2025	SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025
<b>SISS SUR OCCIDENTE</b>	E-2025-0073287 del 16 de septiembre de 2025	SSO20252100329691 del 19 de septiembre de 2025 – Solicitud Prorroga



		SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025 – Respuesta SISS
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizaron visitas administrativas a Unidades de Servicios de Salud con hospitalización habilitada, con el fin de verificar en terreno las condiciones técnicas y operativas de los contratos de suministro de dietas hospitalarias. Estas visitas incluyeron la aplicación de instrumentos de verificación, entrevistas a actores clave y la observación directa de los procesos de prestación del servicio.

Adicionalmente, se efectuó el análisis financiero de las Subredes, con corte a las vigencias 2023, 2024 y primer semestre de 2025, orientado a identificar el nivel de sostenibilidad financiera y las implicaciones de su gestión sobre la prestación de los servicios de salud.

Finalmente, la metodología incluyó el procesamiento y contraste de lo observado en la revisión documental, las visitas administrativas y los insumos obtenidos en la interacción con usuarios, con el propósito de construir un análisis integral que permitiera evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 4. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO

Una vez identificado el tema de análisis en el marco de la Acción de Prevención y Control a la Función Pública, resulta indispensable precisar los antecedentes que permiten comprender el origen, evolución y los efectos sociales de la situación financiera de las Subredes Integradas de Servicios de Salud de Bogotá, así como de la tercerización de servicios, en particular el suministro de dietas hospitalarias. La salud, entendida como un derecho fundamental, ha sido reconocida en el plano internacional desde la creación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1946, ratificada en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966, que comprometen a los Estados a garantizar la disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad de los servicios de salud. Estos compromisos internacionales se traducen en el plano nacional en la Constitución Política de 1991, cuyo artículo 49 consagra la salud como un servicio público esencial y establece que es deber del Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación del servicio, de conformidad con los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad.

A partir de la Ley 100 de 1993, que crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), se estableció la estructura de organización y financiación del sistema, incluyendo la definición de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.) en su artículo 194 como entidades descentralizadas con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, encargadas de prestar servicios de salud de manera directa. Posteriormente, la Ley 1122 de 2007 y la Ley 1438 de 2011 introdujeron ajustes orientados a fortalecer la sostenibilidad y la calidad de los





servicios, estableciendo que estos deben prestarse a través de Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS) con suficiencia técnica, administrativa y financiera. Más adelante, la Ley Estatutaria 1751 de 2015 consolidó la salud como un derecho fundamental autónomo e irrenunciable, obligando al Estado a garantizar su goce efectivo y a adoptar políticas públicas que aseguren trato igualitario y acceso universal. De manera complementaria, el Decreto 780 de 2016 (compilatorio en salud) reglamenta principios básicos de eficiencia, calidad y rentabilidad social para las E.S.E., alineando su operación con estándares científico-técnicos y administrativos.

En el ámbito distrital, el Acuerdo 257 de 2006 definió la estructura organizacional del Distrito, incluyendo las Empresas Sociales del Estado como parte del sector descentralizado por servicios. Posteriormente, el Acuerdo 641 de 2016 reorganizó el sector salud en Bogotá, fusionando hospitales en cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud: Norte, Sur, Sur Occidente y Centro Oriente. Cada Subred asumió el compromiso de ofrecer servicios integrales de salud en todos los niveles de complejidad, con el fin de garantizar la promoción, protección y atención de la salud de la población capitalina. Más recientemente, el Acuerdo 927 de 2024 adoptó el Plan Distrital de Desarrollo 2024–2027 “Bogotá Camina Segura”, que incorpora la salud como eje prioritario de la gestión pública, señalando expresamente que persisten desafíos financieros en las Subredes Integradas de Servicios de Salud, lo cual demanda acciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad operativa e institucional. En armonía con lo anterior, el Plan Territorial de Salud 2024–2027, como instrumento operativo del sector, reconoce la necesidad de garantizar continuidad, eficiencia y sostenibilidad de los servicios, identificando los riesgos financieros como uno de los factores que pueden incidir en la calidad de la atención.

Estos “*desafíos financieros*”<sup>1</sup> para las Subredes se convierten para la gestión pública en un compromiso con la ciudad, en el entendido que la liquidez de las Subredes, su nivel de endeudamiento y gestión de cartera (entre otros), son factores de los que depende la capacidad de la red pública distrital para garantizar la prestación continua de los servicios de salud. Los estados financieros de 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 constituyen la línea base de esta acción para medir su sostenibilidad. Estos documentos, junto con las resoluciones de liquidación presupuestal expedidas por cada Subred (Resolución 1280 de 2024 – Sur, Resolución 798 de 2024 – Sur Occidente, Resolución 775 de 2024 – Norte y Resolución 941 de 2024 – Centro Oriente), determinan la disponibilidad de recursos y permiten identificar tanto riesgos de iliquidez como fortalezas de gestión que puedan consolidarse como buenas prácticas. A nivel distrital, el Decreto 465 de 2024, que redefine la conformación de la Junta Directiva del Fondo Financiero Distrital de Salud, refuerza los mecanismos de gobernanza y transparencia en la administración de los recursos del sector, aspecto relevante para la sostenibilidad de las Subredes. De igual manera, la Resolución 019 de 2024 del Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal – CONFIS autorizó adiciones presupuestales a las

<sup>1</sup> “(...) existen desafíos financieros para las subredes integradas de servicios de salud (E.S.E.)”. Extraído de: Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. SDS. Plan Territorial de Salud Bogotá, D. C., 2024-2027 “Bogotá Camina Segura”.



Subredes, lo que refleja la importancia de mantener un equilibrio entre la planeación financiera y la operación de los servicios.

En paralelo, la tercerización de servicios constituye otro eje de análisis relevante. La contratación de terceros para el suministro de dietas hospitalarias, identificada en la consulta realizada en la plataforma SECOP II, muestra que las Subredes han suscrito contratos de importante valor económico con proveedores, entre ellos Nutriser Colombia S.A.S. y Ardiko A&S Suministros y Servicios S.A.S. Estos contratos garantizan la alimentación de pacientes hospitalizados, usuarios en observación en urgencias y pacientes con necesidades específicas como aquellos en unidades renales. El suministro de dietas no es un servicio accesorio, sino un componente que incide directamente en la recuperación clínica, la seguridad alimentaria y la calidad de la atención. Por ello, la normativa aplicable es amplia y estricta: la Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional), el Decreto 3075 de 1997 sobre reglamentación de alimentos, la Resolución 2674 de 2013 sobre requisitos sanitarios, la Resolución 3803 de 2016 sobre ingesta de energía y nutrientes, y la NTC ISO 22000:2018 sobre gestión de inocuidad alimentaria, entre otras. Particularmente, la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud, al regular la habilitación de prestadores en el Registro Especial de Prestadores- REPS, establece condiciones específicas para los servicios de apoyo como la alimentación hospitalaria, incluyendo la obligación de contar con conceptos sanitarios vigentes y garantizar que los proveedores tercerizados cumplan con las disposiciones técnicas y sanitarias vigentes.

El impacto social de estos temas incluidos para su estudio en esta acción de prevención y control se observa en dos dimensiones principales: la financiera y la asistencial. En lo financiero, la sostenibilidad de las Subredes afecta su capacidad para responder de manera oportuna a las obligaciones con trabajadores, proveedores y contratistas, lo cual incide a su vez en la continuidad de la prestación de los servicios. En lo asistencial, la tercerización de la alimentación hospitalaria repercute en la experiencia y recuperación de los pacientes, por lo que el cumplimiento estricto de las condiciones técnicas es determinante para garantizar la calidad de la atención. La articulación de ambos aspectos permite entender que las limitaciones financieras no solo se reflejan en cifras contables, sino que pueden tener efectos sociales tangibles en la oportunidad y calidad del servicio recibido por la población usuaria de la red pública de salud en Bogotá.

En este sentido, los antecedentes normativos, institucionales y de planeación permiten identificar que la situación financiera y la tercerización de servicios en las Subredes Integradas de Servicios de Salud son factores clave para la sostenibilidad del sistema distrital. La revisión efectuada destaca como áreas principales de análisis la liquidez, el endeudamiento y la cartera de las Subredes, así como el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas de los contratos de alimentación hospitalaria. Estos dos aspectos, evaluados desde los planes de desarrollo y la normativa vigente, configuran el marco necesario para comprender su impacto en la calidad, oportunidad y continuidad de la atención en salud, y



fundamentan la necesidad de adelantar la presente Acción de Prevención y Control a la Función Pública.

En este contexto, la Personería de Bogotá D.C., como órgano de control en virtud de los artículos 117 y 118 de la Constitución Política, el Decreto Ley 1421 de 1993 y el Acuerdo Distrital 978 de 2025, ejerce sus competencias de vigilancia sobre la gestión pública distrital y la contratación estatal en salud. Estas disposiciones le facultan para supervisar la correcta administración de los recursos, el cumplimiento de la normativa técnica y financiera del sector, y la garantía de los derechos de los usuarios del sistema público de salud.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 *Objetivo general*

Analizar la situación financiera de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud y las características de los servicios tercerizados, con el propósito de identificar cómo estos aspectos inciden en la calidad, oportunidad y continuidad de la atención en salud de la población que acude a la red pública distrital.

### 5.2 *Objetivos específicos*

5.2.1. Revisar los indicadores de liquidez, solvencia, cartera y facturación de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, con el fin de determinar su sostenibilidad financiera durante los periodos 2023,2024, 2025-I.

5.2.2. Verificar el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas en el suministro de dietas para pacientes hospitalizados en las diferentes Unidades de Servicios de Salud (USS) de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, en los contratos vigentes, considerando también la satisfacción del usuario, con el fin de determinar su incidencia en la calidad y continuidad de la atención.

## 6. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

**6.1. Desarrollo del Objetivo 1: “Revisar los indicadores de liquidez, solvencia, cartera y facturación de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, con el fin de determinar su sostenibilidad financiera durante los periodos 2023,2024, 2025-I.”.**

Con el fin de evaluar la viabilidad financiera de las Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS) y su capacidad para garantizar la continuidad de los servicios de salud, el primer objetivo de esta Acción de Prevención y Control se centra en revisar los principales indicadores financieros de cada una de las Subredes. Este análisis tiene como propósito determinar su sostenibilidad a través de una revisión detallada de los estados financieros, la gestión de la cartera, los resultados operativos y la



ejecución presupuestal durante los periodos 2023, 2024 y el primer semestre de 2025.

El proceso incluye una revisión de la información aportada por las cuatro entidades vigiladas, en lo relacionado con los activos, pasivos y patrimonio de cada Subred, así como el análisis de los ingresos y gastos operacionales, con el fin de identificar cualquier riesgo de iliquidez o inestabilidad financiera que pueda comprometer la calidad y la oportunidad de la atención en salud. Además, se evalúan diversos indicadores financieros clave, como la liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad. El plan de análisis de diagrama a continuación:

Ilustración 1. Plan de análisis financiero – por cada Subred

Por Subred			
<b>1. Análisis de Estados Financieros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estado de Situación Financiera (Balance General) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Pasivos</li> <li>• Patrimonio</li> </ul> </li> <li>b. Estado de Resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos operacionales</li> <li>• Gastos de operación</li> <li>• Resultados netos</li> </ul> </li> <li>c. Análisis de cartera.</li> </ul>	<b>2. Evaluación de Indicadores Financieros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Indicadores de liquidez</li> <li>b. Indicadores de endeudamiento / solvencia</li> <li>c. Indicadores de rentabilidad</li> <li>d. Indicadores de sostenibilidad financiera</li> <li>e. Comparativo interanual</li> </ul>	<b>3. Análisis Presupuestal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado</li> <li>b. Ingresos presupuestales (ejecución de fuentes de financiamiento)</li> <li>c. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión)</li> <li>d. Análisis de desviaciones y cumplimiento</li> <li>e. Proyecciones y sostenibilidad</li> </ul>	<b>4. Análisis Integral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Relación entre ejecución presupuestal y estados financieros</li> <li>b. Impacto de la cartera y recaudo en la liquidez.</li> <li>c. Evaluación de la sostenibilidad financiera de la Subred</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallará el análisis realizado para cada una de las cuatro Subredes: SISS Sur, SISS Sur Occidente, SISS Norte y SISS Centro Oriente:

### 6.1.1. ANÁLISIS FINANCIERO SISS SUR

Este informe presenta un análisis financiero y presupuestal integral, basado en los estados financieros de **2023, 2024 y el primer semestre de 2025 de la Subred Sur**, con el fin de evaluar la evolución, desempeño y sostenibilidad económica de la entidad.

#### 6.1.1.1. Análisis de Estados Financieros



## a. Estado de Situación Financiera:

### • **Activos**

Tabla 2. Activos Subred Sur

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
Efectivo y equivalentes	\$ 111.851.057.776	\$ 133.610.802.236	-\$ 21.759.744.460	-16,29 %
Cuentas por cobrar	\$ 140.342.614.956	\$ 86.089.011.872	\$ 54.253.603.084	+62,99 %
Inventarios	\$ 7.442.421.166	\$ 7.606.933.701	-\$ 164.512.535	-2,16 %
Otros activos (administración)	\$ 76.569.596.203	\$ 143.022.891.343	-\$ 66.453.295.140	-46,45 %
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 336.205.690.101</b>	<b>\$ 370.619.688.797</b>	<b>-\$ 34.413.998.696</b>	<b>-9,29 %</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

El presente análisis tiene como propósito examinar la composición, comportamiento y eficiencia de los activos corrientes registrados por la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur, en el marco de su gestión financiera y operativa. Los activos corrientes representan los recursos de corto plazo disponibles para el cumplimiento de las obligaciones inmediatas y el sostenimiento de la operación asistencial, administrativa y contractual de la entidad.

A partir de la información contable consolidada, se identifican las principales categorías que integran este rubro —como efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos líquidos— evaluando su evolución, rotación y relación con los pasivos exigibles. Este ejercicio permite establecer alertas tempranas sobre posibles riesgos de liquidez, eficiencia en la recuperación de cartera, y suficiencia de recursos para la atención en salud.

El análisis se articula con los principios de transparencia, sostenibilidad financiera y trazabilidad institucional, y busca aportar insumos estratégicos para la toma de decisiones, la planeación presupuestal y el fortalecimiento del control fiscal y administrativo. A continuación, se pueden observar las diferentes variaciones:

- **Disminución progresiva del efectivo disponible:** Durante el período comprendido entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, se observa una reducción en el rubro de efectivo, pasando de \$133.610 millones a \$111.851 millones. Esta disminución representa una caída cercana al 16%, con un descenso más pronunciado entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. La tendencia sugiere una menor disponibilidad inmediata de recursos líquidos, lo cual podría incidir en la capacidad operativa de la entidad para atender obligaciones corrientes, especialmente en escenarios de presión por pagos judiciales, nómina o proveedores.
- **Crecimiento en cuentas por cobrar:** El valor de las cuentas por cobrar presenta un incremento significativo, pasando de \$86.089 millones en diciembre de 2023 a \$140.342 millones en diciembre de 2024. Este aumento del 62.9% se concentra principalmente en la prestación de servicios de salud, que representa más del 97% del total de la cartera. **El comportamiento sugiere una acumulación de saldos por servicios facturados no recaudados, lo cual**





podría reflejar dificultades en la gestión de cobro, demoras en el reconocimiento por parte de pagadores o falta de depuración contable.

- **Inventarios estables con deterioro creciente:** El valor de los inventarios se mantiene relativamente estable entre los cortes analizados, con una leve variación entre \$7.6 mil millones y \$7.4 mil millones. Este comportamiento podría estar asociado a obsolescencia de insumos médicos, vencimiento de productos o deficiencias en la rotación de inventario.
- **Reducción marcada en recursos entregados en administración:** El rubro de “otros activos” asociados a recursos entregados en administración presenta una disminución significativa, pasando de \$143.023 millones en diciembre de 2023 a \$76.569 millones en diciembre de 2024. Esta caída superior al 46% podría estar relacionada con la finalización de convenios interadministrativos, ajustes en la ejecución de recursos condicionados o cambios en la política de asignación presupuestal.
- **Tendencia descendente del activo corriente total:** El total de activos corrientes disminuye, pasando de \$370.620 millones en diciembre de 2023 a \$336.205 millones en diciembre de 2024. Esta reducción del 9.29% se produce en paralelo al incremento de las cuentas por cobrar, lo cual podría indicar una menor liquidez operativa y una mayor dependencia de la recuperación de cartera para sostener el flujo financiero. La evolución del activo corriente en su conjunto no permite observar el equilibrio entre liquidez, rotación de activos y capacidad de respuesta institucional ante contingencias.

## • Pasivos

El presente análisis tiene como objetivo examinar la estructura, evolución y composición de los pasivos registrados por la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur, en el marco de su gestión financiera y contractual. Los pasivos representan las obligaciones exigibles que la entidad debe atender en el corto y mediano plazo, y constituyen un indicador clave de su sostenibilidad operativa, capacidad de respuesta y cumplimiento legal.

A través de la revisión de los estados financieros y la trazabilidad de los compromisos administrativos, asistenciales y contractuales, se identifican las principales fuentes de presión financiera, así como los riesgos asociados a la acumulación de obligaciones no atendidas. Este ejercicio se articula con los principios de responsabilidad fiscal, transparencia institucional y fortalecimiento del control interno, y busca aportar insumos estratégicos para la toma de decisiones, la planeación presupuestal y la formulación de recomendaciones ante entes de control:

Tabla 3. Pasivos Subred Sur

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
Cuentas por pagar	\$ 147.605.188.304	\$ 95.588.595.887	\$ 52.016.592.417	+54,43 %
Adquisición de bienes y servicios	\$ 70.838.745.100	\$ 54.979.371.140	\$ 15.859.373.960	+28,85 %
Recursos a favor de terceros	\$ 10.363.080.092	\$ 5.850.474.125	\$ 4.512.605.967	+77,13 %
Descuentos de nómina	\$ 1.148.983.124	\$ 1.493.588.696	-\$ 344.605.572	-23,07 %





Retención en la fuente e impuesto timbre	\$ 2.332.661.986	\$ 2.306.221.558	\$ 26.440.428	+1,15 %
Impuestos, contribuciones y tasas	\$ 717.778.814	\$ 1.028.172.338	-\$ 310.393.524	-30,18 %
Créditos judiciales	\$ 48.047.815.558	\$ 16.336.221.966	\$ 31.711.593.592	+194,12 %
Otras cuentas por pagar	\$ 14.156.123.630	\$ 13.594.546.064	\$ 561.577.566	+4,13 %
Beneficios a los empleados	\$ 21.046.530.294	\$ 19.531.102.539	\$ 1.515.427.755	+7,76 %
Provisiones	\$ 9.533.941.365	\$ 20.058.466.554	-\$ 10.524.525.189	-52,47 %
Otros pasivos	\$ 181.355.428.052	\$ 262.549.210.145	-\$ 81.193.782.093	-30,93 %
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 359.541.088.015</b>	<b>\$ 397.727.375.125</b>	<b>-\$ 38.186.287.110</b>	<b>-9,60 %</b>
Beneficios a largo plazo	\$ 1.582.398.099	\$ 1.582.398.099	\$ 0	0,00 %
Provisiones (litigios)	\$ 7.139.539.139	—	\$ 7.139.539.139	—
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ 8.721.937.238</b>	<b>\$ 1.582.398.099</b>	<b>\$ 7.139.539.139</b>	<b>+451,27 %</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Disminución de “Otros pasivos”:** El rubro de “Otros pasivos” presentó la mayor reducción absoluta, al pasar de \$262.549 millones en diciembre de 2023 a \$181.355 millones en diciembre de 2024. Esta caída de más de \$81.193 millones se explica principalmente por la reducción de los recursos recibidos en administración y el agotamiento de ingresos diferidos por subvenciones condicionadas, lo que sugiere una ejecución progresiva de convenios o el cierre de vigencias contractuales.
- **Incremento en cuentas por pagar:** A pesar de la reducción global del pasivo, las cuentas por pagar aumentaron en más de \$52.016 millones, impulsadas por el crecimiento de los créditos judiciales (que pasaron de \$16.336 millones a \$48.047 millones) y por mayores compromisos con terceros. Este comportamiento indica una presión creciente sobre la liquidez operativa y una posible acumulación de fallos judiciales o conciliaciones pendientes.
- **Variabilidad en beneficios a empleados:** El pasivo asociado a beneficios a empleados aumentó de \$19.531 millones en dic 2023 a \$21.046 millones en dic 2024. Esto podría reflejar ajustes actuariales, reconocimiento de pasivos laborales diferidos o cumplimiento de sentencias laborales.
- **Crecimiento del pasivo no corriente:** El pasivo no corriente se multiplicó por más de cinco veces, pasando de \$1.582 millones en diciembre de 2023 a \$8.721 millones en diciembre de 2024. Este aumento está vinculado al reconocimiento de nuevas provisiones judiciales y al fortalecimiento del componente laboral de largo plazo, lo que puede indicar una mayor exposición a riesgos estructurales o una actualización de estimaciones actuariales.
- **Estabilidad relativa en impuestos y retenciones:** Los pasivos por impuestos, contribuciones y retenciones mostraron una tendencia a la baja, aunque sin variaciones abruptas. Este comportamiento sugiere cumplimiento fiscal sostenido, sin acumulación significativa de obligaciones tributarias.
- **Reducción progresiva del pasivo total:** Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, el pasivo total de la Subred Sur se redujo en \$31.046 millones, pasando de \$399.309 millones a \$368.263 millones. Esta disminución representa una



contracción del 7.78% en el volumen total de obligaciones registradas, y constituye una de las señales más relevantes de ajuste financiero en el periodo analizado, aunque debe observarse si responde a pagos efectivos, reclasificaciones o disminución de obligaciones por recursos administrados.

Desde una perspectiva estructural, la reducción del pasivo total se explica en mayor medida por la depuración de pasivos corrientes, que pasaron de \$397.727 millones a \$359.541 millones, es decir, una disminución de \$38.186 millones (-9.60%). Este comportamiento sugiere un esfuerzo institucional por reducir obligaciones de corto plazo, posiblemente mediante pagos efectivos, cierre de compromisos contractuales o reclasificación contable. La mayor parte de esta contracción se concentró en el rubro de “Otros pasivos”, que incluye recursos recibidos en administración y subvenciones condicionadas, los cuales se redujeron en más de \$81.193 millones. Esta caída puede estar asociada a la ejecución de convenios interadministrativos, la finalización de proyectos financiados con recursos externos o la reversión de ingresos diferidos por cumplimiento de condiciones contractuales.

En contraste, algunos componentes del pasivo mostraron incrementos significativos que moderaron la reducción global. Las cuentas por pagar aumentaron en más de \$52.016 millones, impulsadas por el crecimiento sostenido de los créditos judiciales, que se triplicaron en el periodo. Este fenómeno podría estar vinculado al reconocimiento de sentencias judiciales en firme, conciliaciones extrajudiciales o provisiones por litigios en curso. Asimismo, los beneficios a empleados, especialmente los de largo plazo, crecieron de forma sostenida, lo que sugiere una actualización de estimaciones actuariales o el reconocimiento de pasivos laborales diferidos.

El pasivo no corriente, aunque representa una proporción menor del total, también mostró un crecimiento relevante: pasó de \$1.582 millones en diciembre de 2023 a \$8.721 millones en diciembre de 2024, lo que representa un incremento de más del 450%. Este aumento se explica por la incorporación de nuevas provisiones por litigios y demandas, así como por el fortalecimiento del componente de beneficios laborales de largo plazo. Esta tendencia podría estar reflejando una mayor exposición a riesgos jurídicos estructurales o una política contable más conservadora en la estimación de contingencias.

Por lo anterior, la reducción progresiva del pasivo total refleja un proceso de saneamiento financiero con énfasis en la depuración de pasivos operativos y contractuales, pero también evidencia la persistencia de presiones estructurales en materia judicial y laboral. En este comportamiento mixto no se evidencia un fortalecimiento de los mecanismos de gestión del riesgo jurídico, ni una optimización en la ejecución de los recursos condicionados, así como tampoco una vigilancia activa sobre la evolución de las cuentas por pagar y las provisiones.

- **Patrimonio**



El presente análisis tiene como propósito examinar la evolución, composición y comportamiento del patrimonio de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. durante el periodo comprendido entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. El patrimonio representa la participación residual de los activos de la entidad una vez deducidos todos sus pasivos, y constituye un indicador clave de su solidez financiera, autonomía operativa y capacidad de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

A partir de la revisión de los estados financieros individuales, se identifican las principales fuentes de variación patrimonial, incluyendo el capital fiscal, los resultados acumulados de ejercicios anteriores y los resultados del ejercicio corriente. El análisis permite establecer tendencias de fortalecimiento o debilitamiento institucional, así como identificar alertas sobre la eficiencia en la ejecución presupuestal, la gestión de excedentes y la consistencia contable de los resultados reportados. Este ejercicio se enmarca en los principios de responsabilidad fiscal, transparencia contable y fortalecimiento del control institucional, y busca aportar insumos estratégicos para la toma de decisiones, la planeación financiera y la rendición de cuentas ante los entes de control y la ciudadanía:

Tabla 4. Patrimonio Subred Sur

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
Capital fiscal	\$ 246.189.051.331	\$ 246.189.051.331	\$ 0	0,00 %
Resultados ejercicios anteriores	\$ 210.038.853.159	\$ 104.406.302.478	\$ 105.632.550.681	+101,18 %
Resultado del ejercicio	\$ 80.528.494.923	\$ 105.922.600.326	-\$ 25.394.105.403	-23,97 %
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 536.756.399.413</b>	<b>\$ 456.517.954.135</b>	<b>\$ 80.238.445.278</b>	<b>+17,57 %</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Incremento sostenido del patrimonio total:** El patrimonio de la Subred Sur aumentó de \$456.517 millones en diciembre de 2023 a \$536.756 millones en diciembre de 2024, lo que representa un crecimiento absoluto de \$80.238 millones y una variación porcentual del 17.5%. Este comportamiento refleja una mejora en la posición financiera neta de la entidad, atribuible principalmente al fortalecimiento de los resultados acumulados y a la generación de excedentes operacionales durante los ejercicios contables analizados.
- **Crecimiento de los resultados de ejercicios anteriores:** Este rubro pasó de \$104.406 millones en diciembre de 2023 a \$210.038 millones en diciembre de 2024, con un incremento de \$105.632 millones, equivalente a una variación porcentual del 101.1%. Este crecimiento sugiere que la Subred ha acumulado excedentes contables no ejecutados ni distribuidos, posiblemente derivados de superávits operacionales, ajustes contables o reversión de provisiones, lo que fortalece su base patrimonial sin requerir aportes adicionales de capital.
- **Variabilidad en los resultados del ejercicio:** Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, los resultados del ejercicio de la Subred Sur evidenciaron una variabilidad significativa. En el cierre de 2023 se registró una utilidad contable de \$105.922 millones, mientras que en diciembre de 2024 ésta se



redujo a \$80.528 millones, lo que representa una disminución neta de \$25.394 millones, equivalente al -23.9%. Esta variación, aunque mantiene el resultado dentro de rangos positivos, refleja una contracción en el excedente contable que puede estar asociada a ajustes en la dinámica de ingresos por prestación de servicios, cambios en la ejecución presupuestal, y el reconocimiento de gastos extraordinarios o provisiones judiciales que impactaron el ejercicio. Esta oscilación en los resultados contables sugiere que la sostenibilidad financiera de la Subred, aunque formalmente sólida, está expuesta a factores operativos y contingencias que inciden directamente en el comportamiento del ejercicio fiscal.

- **Estabilidad del capital fiscal:** El capital fiscal se mantuvo constante en \$246.189 millones durante todo el periodo analizado, sin variaciones absolutas ni porcentuales (0%). Esto indica que no se realizaron modificaciones en el aporte público ni en la estructura de capital institucional, lo cual es coherente con la naturaleza jurídica de la Subred como entidad pública descentralizada del sector salud.

- **Fortalecimiento de la autonomía financiera:**

Tabla 5. Fortalecimiento de la Autonomía Financiera: Relación Pasivo/Patrimonio de la Subred Sur

Periodo	Total Pasivo	Total Patrimonio	Relación Pasivo/Patrimonio
dic-23	\$ 399.309.773.224	\$ 456.517.954.135	0,875
dic-24	\$ 368.263.025.253	\$ 536.756.399.413	0,686

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

La relación pasivo/patrimonio mejoró significativamente, pasando de 0,87 en diciembre de 2023 a 0,686 en diciembre de 2024. La mejora relativa es de 21,6 %, lo que indica que la Subred Sur redujo su nivel de endeudamiento frente al patrimonio en más de una quinta parte durante el año 2024. Esta evolución implica una mayor autonomía financiera, menor dependencia de obligaciones exigibles y mayor capacidad institucional para enfrentar contingencias, ejecutar proyectos estratégicos y responder ante entes de control.

- **Implicaciones contables y fiscales:** El patrimonio de la Subred Sur creció en \$80.238 millones, lo que representa un incremento del 17,57 % entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. Este crecimiento está impulsado principalmente por la acumulación de resultados de ejercicios anteriores (+101 %) y refleja una mejora estructural en la posición financiera neta. Debe ser interpretado no solo como un indicador de solidez financiera, sino también como una oportunidad para orientar los excedentes hacia inversiones estratégicas en infraestructura, talento humano y fortalecimiento asistencial. Los recursos acumulados no se han traducido en impactos tangibles sobre la calidad y cobertura de los servicios de salud, manteniéndose una dinámica marcada por la inercia contable y la subutilización de las capacidades financieras.

## b. Estado de Resultados.

- **Ingresos operacionales.**





El análisis de los ingresos operacionales permite evaluar la capacidad de generación de recursos propios de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E., así como su grado de dependencia de transferencias externas y subvenciones. Este componente del estado de resultado integral refleja el comportamiento de la producción asistencial, la eficiencia en la facturación y la sostenibilidad financiera de la entidad en el corto y mediano plazo.

A partir de la revisión de los estados financieros correspondientes a los cortes de diciembre de 2023, diciembre de 2024 y junio de 2025, se identifican las principales tendencias en la venta de servicios de salud y en las transferencias operacionales recibidas. El análisis permite establecer variaciones significativas, identificar alertas sobre la estacionalidad de los ingresos y valorar el impacto de las políticas de financiación pública sobre la estabilidad institucional. Este ejercicio se enmarca en los principios de transparencia financiera, eficiencia operativa y fortalecimiento del control fiscal, y busca aportar insumos estratégicos para la toma de decisiones, la planeación presupuestal y la formulación de recomendaciones ante los entes de control y vigilancia:

Tabla 6. Ingresos operacionales Subred Sur.

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
Venta de servicios	\$ 482.072.299.145	\$ 422.985.097.333	\$ 59.087.201.812	+13,96 %
Servicios de salud	\$ 482.072.299.145	\$ 422.985.097.333	\$ 59.087.201.812	+13,96 %
Devoluciones, rebajas y descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,00 %
Transferencias y subvenciones	\$ 19.425.762.779	\$ 52.872.188.738	-\$ 33.446.425.959	-63,27 %
Subvenciones	\$ 19.425.762.779	\$ 52.872.188.738	-\$ 33.446.425.959	-63,27 %
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>\$ 501.498.061.924</b>	<b>\$ 475.857.286.071</b>	<b>\$ 25.640.775.853</b>	<b>+5,39 %</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Crecimiento sostenido en la venta de servicios de salud:** Los ingresos por venta de servicios pasaron de \$422.985 millones en diciembre de 2023 a \$482.072 millones en diciembre de 2024, lo que representa un incremento absoluto de \$59.087 millones y una variación porcentual del 13,96%. Este crecimiento refleja una expansión en la capacidad operativa de la Subred, posiblemente asociada al aumento en la demanda de servicios, la optimización de procesos asistenciales o la ampliación de cobertura.
- **Variabilidad en las transferencias y subvenciones operacionales:** Las transferencias y subvenciones registradas como ingresos operacionales mostraron una alta volatilidad. En diciembre de 2023 se reportaron \$52.872 millones, mientras que en diciembre de 2024 descendieron a \$19.425 millones (-63,27%). Esta tendencia sugiere una disminución en el apoyo financiero externo, posiblemente por cierre de convenios, agotamiento de recursos condicionados o cambios en la política de asignación presupuestal.



- **Comportamiento del ingreso operacional total:** Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, el ingreso operacional total de la Subred Sur presentó un crecimiento moderado, pasando de \$475.857 millones a \$501.498 millones, lo que representa un incremento absoluto de \$25.641 millones y una variación porcentual del 5,39 %. Este aumento, aunque positivo, revela una dinámica interna contrastante que merece atención institucional.

Por un lado, los ingresos por venta de servicios de salud crecieron de manera significativa, pasando de \$422.985 millones a \$482.072 millones, lo que equivale a un incremento del 13,96 %. Este comportamiento sugiere una expansión en la capacidad de prestación, una mejora en la facturación o una mayor cobertura poblacional. La Subred parece haber fortalecido su base operativa, lo que podría reflejar eficiencia institucional o una respuesta a la demanda acumulada.

Sin embargo, este avance se ve contrarrestado por una caída drástica en las transferencias y subvenciones, que pasaron de \$52.872 millones en 2023 a solo \$19.425 millones en 2024, una reducción del 63,27 %. Esta disminución representa una pérdida de respaldo presupuestal por parte de entidades externas, lo que podría comprometer la sostenibilidad de proyectos estratégicos, inversiones en infraestructura o programas de atención prioritaria.

En conjunto, el crecimiento del ingreso operacional total se sostiene exclusivamente sobre la base de ingresos propios, lo que plantea un escenario de mayor autonomía financiera pero también de mayor presión sobre la gestión institucional. No se evidencian niveles de eficiencia, trazabilidad y recuperación de cartera para compensar la reducción de recursos condicionados.

- **Implicaciones estratégicas:** Las implicaciones estratégicas del análisis financiero de la Subred Sur entre los cierres de diciembre de 2023 y 2024 apuntan a una transformación profunda en su modelo de sostenibilidad. El crecimiento moderado del ingreso operacional total (+5,39 %) se sostiene casi exclusivamente por el aumento en la venta de servicios de salud, mientras que las transferencias y subvenciones caen más del 63 %, lo que evidencia una pérdida significativa de respaldo institucional. Esta reconfiguración obliga a la Subred a depender cada vez más de su capacidad operativa y de recuperación de cartera, lo que puede fortalecer su autonomía financiera pero también someterla a mayores riesgos de liquidez, presión sobre el gasto y exposición jurídica. Desde una perspectiva estratégica, este escenario exige reforzar los mecanismos de trazabilidad, eficiencia administrativa y control de costos, al tiempo que se diseñan alertas tempranas sobre el impacto que esta transición puede tener en la calidad de la atención, la cobertura territorial y el cumplimiento del derecho a la salud.

- **Gastos de operación:**

Tabla 7. Gastos de operación Subred Sur.

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
--------	----------	----------	----------------	---------------





Administración y operación	\$ 63.449.706.894	\$ 61.176.524.329	\$ 2.273.182.565	+3,72 %
Sueldos y salarios	\$ 10.911.408.225	\$ 8.645.196.734	\$ 2.266.211.491	+26,22 %
Contribuciones efectivas	\$ 3.661.242.200	\$ 3.200.165.054	\$ 461.077.146	+14,41 %
Aportes sobre la nómina	\$ 795.258.100	\$ 617.619.000	\$ 177.639.100	+28,76 %
Prestaciones sociales	\$ 9.370.801.635	\$ 7.457.409.473	\$ 1.913.392.162	+25,66 %
Gastos de personal diversos	\$ 384.453.615	\$ 219.749.546	\$ 164.704.069	+74,96 %
Generales	\$ 37.973.697.190	\$ 40.632.445.492	<b>-\$ 2.658.748.302</b>	-6,55 %
Impuestos, contribuciones y tasas	\$ 352.845.929	\$ 403.939.030	<b>-\$ 51.093.101</b>	-12,65 %
Deterioro, depreciaciones, amortizaciones y provisiones	\$ 47.995.905.837	\$ 20.021.196.729	\$ 27.974.709.108	+139,74 %
Deterioro de cuentas por cobrar	\$ 11.135.443.464	\$ 9.346.634.277	\$ 1.788.809.187	+19,14 %
Deterioro de inventarios	\$ 13.774.944	\$ 0	\$ 13.774.944	—
Depreciación de propiedades, planta y equipo	\$ 6.341.752.162	\$ 6.231.496.865	\$ 110.255.297	+1,77 %
Amortización de activos intangibles	\$ 497.537.695	\$ 117.998.553	\$ 379.539.142	+321,55 %
Provisión litigios y demandas	\$ 30.007.397.571	\$ 4.325.067.034	\$ 25.682.330.537	+593,61 %
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 111.445.612.731</b>	<b>\$ 81.197.721.058</b>	<b>\$ 30.247.891.673</b>	<b>+37,25 %</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Crecimiento en gastos de administración y operación:** Este rubro pasó de \$61.176 millones en diciembre de 2023 a \$63.449 millones en diciembre de 2024 (+3,72). El crecimiento de los gastos de administración y operación de la Subred Sur entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024 fue de \$2.273 millones. Aunque este aumento es moderado en términos porcentuales, su composición revela presiones relevantes sobre la estructura operativa.
- El principal motor de este crecimiento fue el aumento en los gastos de personal, especialmente en sueldos y salarios (+26,22 %), prestaciones sociales (+25,66 %) y aportes sobre la nómina (+28,76 %). Estos incrementos sugieren una ampliación de la planta institucional, ajustes salariales o regularización de contratos que impactan directamente la masa salarial. También se observa un aumento del 74,96 % en gastos de personal diversos, lo que podría incluir bonificaciones, pagos por servicios ocasionales o ajustes no recurrentes.
- Por otro lado, los gastos generales se redujeron en un 6,55 %, lo que indica esfuerzos de contención en rubros no prioritarios como suministros, servicios públicos o mantenimiento. Asimismo, los impuestos, contribuciones y tasas bajaron un 12,65 %, posiblemente por optimización tributaria o menor volumen de operaciones gravadas.
- En conjunto, el crecimiento de los gastos de administración y operación refleja una tensión entre el fortalecimiento institucional —necesario para sostener la prestación de servicios— y la necesidad de eficiencia presupuestal. No se evidencia seguimiento técnico para garantizar que el aumento en gastos de personal se traduzca en mejoras efectivas en cobertura, calidad y oportunidad de atención, sin comprometer la sostenibilidad financiera ni la capacidad de inversión.
- **Aumento sostenido en gastos de personal:** Los sueldos y salarios crecieron de \$8.645.196.734 en diciembre de 2023 a \$10.911.408.225 en diciembre de 2024 (+26,2%), mientras que las prestaciones sociales pasaron de



\$7.457.409.473 a \$9.370.801.635 (+25,6%), lo que indica continuidad en la estructura laboral y cumplimiento de obligaciones contractuales.

- **Volatilidad en gastos generales:** Los gastos generales descendieron de \$40.632 millones en diciembre de 2023 a \$37.973 millones en diciembre de 2024 (-6,55). Esta contracción puede reflejar ajustes en compras, servicios generales o racionalización de contratos operativos.
- **Comportamiento crítico en deterioros, depreciaciones y provisiones:** Este rubro pasó de \$20.021 millones en diciembre de 2023 a \$47.995 millones en diciembre de 2024 (+139,7%), impulsado principalmente por el reconocimiento de pasivos judiciales, con un aumento superior a \$25.000 millones en provisiones asociadas a litigios y demandas (por ejemplo demandas laborales por prestaciones y derechos adquiridos, litigios contractuales con proveedores de servicios de salud o procesos judiciales por reclamaciones de pacientes o tutelas relacionadas con el derecho fundamental a la salud.)
- 
- **Incremento en amortización de activos intangibles:** La amortización pasó de \$117.998 millones en diciembre de 2023 a \$497.537 millones en diciembre de 2024 (+321,5%). Este comportamiento indica una mayor activación de intangibles o actualización de políticas contables.
- **Incremento acumulado del gasto total:** Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, el gasto total de la Subred Sur aumentó de \$81.197 a \$111.445 millones, lo que representa un incremento absoluto de \$30.247 millones y una variación porcentual del +37,25%. Este crecimiento no solo refleja una expansión operativa, sino también un aumento en la presión presupuestal sobre los recursos disponibles. El comportamiento del gasto está directamente vinculado al fortalecimiento de la estructura asistencial y administrativa, así como al reconocimiento de provisiones judiciales y contables que impactan el resultado integral.
- Este incremento se distribuye principalmente en tres frentes: (i) el aumento de los gastos de personal, que crecieron en su conjunto más del 25%, evidenciando ajustes salariales, ampliación de planta o cumplimiento de obligaciones laborales; (ii) el crecimiento de las provisiones por litigios y demandas, que pasaron de \$4.325 millones a más de \$30.007 millones (593%), lo que sugiere una mayor exposición jurídica o una actualización contable de contingencias; y (iii) el incremento en la amortización de activos intangibles y deterioro de cuentas por cobrar, lo que refleja una política contable más conservadora y un esfuerzo por depurar el balance institucional.
- En el análisis no se observa una estrategia de disminución, priorización del gasto ni fortalecimiento de los ingresos propios, pese a que el comportamiento



responde a necesidades operativas y legales legítimas. Esta ausencia puede comprometer la sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

## • **Resultados netos.**

El resultado integral del periodo constituye el indicador final de desempeño financiero de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E., al reflejar la diferencia entre todos los ingresos y gastos reconocidos en el ejercicio contable. Su análisis permite evaluar la sostenibilidad operativa, la eficiencia en la ejecución presupuestal y el impacto de factores no recurrentes como transferencias, provisiones y deterioros.

A partir de los estados de resultado integral correspondientes a los cortes de diciembre de 2023 y diciembre de 2024, se examina la evolución del resultado neto, sus principales determinantes y su relación con la estructura de ingresos y gastos. Este ejercicio busca identificar tendencias, alertas y oportunidades para fortalecer la estabilidad financiera de la Subred en el marco de sus funciones asistenciales y administrativas.

Tabla 8. Resultados netos Subred Sur.

Cuenta	DIC 2024	DIC 2023	Variación (\$)	Variación (%)
Excedente (déficit) operacional	-\$ 59.368.979.772	-\$ 56.107.456.673	-\$ 3.261.523.099	-5,81 %
Total otros ingresos y gastos	\$ 139.897.474.695	\$ 162.030.056.999	-\$ 22.132.582.304	-13,65 %
Resultado integral del periodo	\$ 80.528.494.923	\$ 105.922.600.326	-\$ 25.394.105.403	-23,97 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Con base en los resultados netos de la Subred Sur al cierre de diciembre de 2023 y 2024, se evidencia un deterioro en la capacidad de generación de excedentes, a pesar del crecimiento en ingresos operacionales. El resultado integral del periodo cayó de \$105.922 millones en 2023 a \$80.528 millones en 2024, lo que representa una disminución del 23,97 %. Esta contracción no se explica por una caída en la actividad productiva —pues los ingresos por venta de servicios crecieron un 13,96 %— sino por el desbalance entre el crecimiento del gasto y la reducción de ingresos extraordinarios.

El déficit operacional se amplió ligeramente, pasando de -\$56.107 millones a -\$59.368 millones, lo que refleja que el aumento en los costos y gastos operacionales (especialmente en provisiones, deterioros y gastos de personal) superó el crecimiento de los ingresos ordinarios. A esto se suma una caída del 13,65 % en los otros ingresos y gastos, principalmente por la reducción de transferencias y subvenciones, que pasaron de \$172.286 millones en 2023 a \$140.982 millones en 2024. Esta pérdida de respaldo institucional debilitó la capacidad de la Subred para compensar su déficit operativo mediante ingresos no recurrentes.

El resultado neto refleja una brecha estructural, la Subred incrementa su actividad y su facturación, pero no logra traducir ese esfuerzo en un excedente sostenible, entendido como un resultado operativo positivo y recurrente que permita cubrir los costos ordinarios sin depender de ingresos extraordinarios. La reducción en la dependencia de estos ingresos



no se acompaña de un ajuste proporcional en el gasto, lo que genera una presión creciente sobre la eficiencia operativa y la gestión del riesgo jurídico y financiero.

### c. Análisis de cartera.

- **Composición de las cuentas por cobrar.**

Tabla 9. Composición de las cuentas por cobrar Subred Sur.

Concepto de Cartera	dic-23	jun-24	dic-24	jun-25
Cuentas por cobrar – corriente	86,089,011,872	109,168,097,119	140,342,614,956	149,654,254,560
Prestación de servicios de salud (corriente)	84,004,717,509	106,692,144,539	121,602,860,121	146,456,883,727
Subvenciones y transferencias (corriente)	81,099,896	2,302,371,567	16,202,906,636	—
Otras cuentas por cobrar (corriente)	2,003,194,467	2,475,952,580	2,536,848,199	3,197,370,833
Cuentas por cobrar – no corriente	12,536,368,274	16,921,943,849	19,006,419,033	18,102,687,127
Prestación de servicios de salud (no corriente)	53,748,655	395,758,067	340,492,700	345,744,119
Cuentas de difícil recaudo	130,343,192,065	135,387,218,824	136,535,141,798	143,037,099,668
Deterioro acumulado de cuentas por cobrar (CR)	(117,860,572,446)	(118,861,033,042)	(117,869,215,465)	(125,280,156,660)

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, el saldo bruto de cartera de la Subred Sur —resultado de la suma de las cuentas por cobrar corrientes y no corrientes— pasó de \$98.625 millones a \$159.349 millones, lo que representa un incremento absoluto de \$60.724 millones y una variación porcentual del 61,6%. Este crecimiento refleja una acumulación progresiva de derechos de cobro, principalmente asociados a la prestación de servicios de salud, en un contexto de ejecución presupuestal creciente. No obstante, el aumento de la cartera no se tradujo en una mejora proporcional del recaudo, lo que evidencia una presión creciente sobre la liquidez institucional. La persistencia de saldos elevados, sumada al deterioro contable acumulado, plantea alertas sobre la eficiencia en los procesos de conciliación y recuperación, así como sobre el riesgo de envejecimiento de cartera. Este comportamiento, observado de forma consistente entre ambos cortes anuales, constituye un factor estructural que incide directamente en la sostenibilidad financiera y operativa de la entidad.
- **Predominio de la cartera por prestación de servicios de salud:** El componente más representativo de la cartera es el asociado a la prestación de servicios de salud, que en junio de 2025 alcanzó \$146.456 millones, equivalente al 87,3% del total bruto. Esta concentración indica que la Subred depende principalmente de la facturación asistencial, y que cualquier retraso en el pago por parte de EPS, entidades territoriales o convenios afecta directamente su liquidez operativa.
- **Participación marginal de otras cuentas por cobrar:** Las cuentas por cobrar distintas a servicios de salud (subvenciones, anticipos, otros conceptos) se mantuvieron en niveles bajos, representando menos del 3% del total bruto. En el análisis no se observa una cartera diversificada, lo que refuerza la





dependencia de la facturación asistencial. La concentración de ingresos en determinados clientes y la antigüedad de las cuentas por cobrar constituyen factores clave para establecer el nivel de dependencia y el riesgo asociado ante retrasos o litigios.

## • Análisis de cartera por edades:

El presente análisis de cartera se elaboró con base en el archivo en Excel entregado por la Subred Sur correspondiente al corte de junio 30 de 2025, el cual detalla la composición por edades, tipo de pagador y estado de radicación de las cuentas por cobrar. Esta información fue contrastada con los saldos reportados en los estados financieros y los resultados del ejercicio, con el fin de identificar coherencias contables, riesgos de incobrabilidad y alertas sobre la sostenibilidad financiera.

Tabla 10. Cuadro de Cartera por Edades – a junio 30 de 2025 (millones)

Rango de antigüedad	Saldo
Cartera 0 a 30 días	1,204.3
Cartera 31 a 60 días	1,079.8
Cartera 61 a 90 días	1,221.9
Cartera 91 a 180 días	2,019.6
Cartera 181 a 360 días	3,224.2
Cartera mayor a 360 días	18,312.6
<b>Total general</b>	<b>27,062.4</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- Más del 67% de la cartera total se concentra en saldos mayores a 360 días, lo que indica un envejecimiento crítico.
- Los tramos de 0 a 180 días representan apenas el 18.6% del total, lo que sugiere baja rotación y deficiencia en el recaudo.
- Este comportamiento confirma la acumulación estructural de derechos de cobro sin recuperación efectiva, especialmente en fuentes como régimen subsidiado evento, convenios interadministrativos y entidades liquidadas.

El enfoque se centró en caracterizar la cartera según su antigüedad, origen institucional y grado de recuperación, permitiendo así una lectura integral del riesgo crediticio y su impacto sobre la liquidez y el patrimonio institucional.

Con corte a junio 30 de 2025, la Subred Sur presenta un saldo bruto de cartera clasificada por edades de \$27.062 millones. Dentro de este universo, se observa una concentración crítica en cartera vencida con antigüedad superior a 360 días, que alcanza \$18.313 millones y representa cerca del 68% del total.

Este componente está altamente concentrado en EPS liquidadas como Medimás, Saludvida, Cruz Blanca, Caprecom y Cafesalud, cuyos saldos individuales oscilan entre \$10.000 y \$20.000 millones. Frente al saldo total de cartera reportado en el balance a junio de 2025 (\$167.757 millones), esta cifra representa un incremento



bruto de más del 138%, lo que sugiere que el archivo incluye cuentas históricas no reflejadas en su totalidad en los estados financieros por efecto del deterioro contable.

Las EPS en liquidación concentran más de \$250.000 millones en cartera vencida con antigüedad superior a un año, lo que representa una exposición elevada a cartera de difícil recuperación. Este grupo incluye más de 30 entidades, entre ellas Saludvida, Medimás, Cruz Blanca, Coomeva, Caprecom y Ecoopsos. En comparación con el deterioro acumulado reportado en junio de 2025 (\$125.280 millones), se estima que al menos un 50% adicional de la cartera en el archivo podría estar en riesgo de incobrabilidad. En el análisis no se observa una actualización del deterioro contable ni una depuración técnica de saldos históricos, pese a la magnitud del riesgo identificado.

Adicionalmente, se identifican segmentos con riesgo operativo y jurídico relevante. La cartera por accidentes de tránsito, ARL y regímenes especiales suma más de \$100.000 millones, con altos niveles de dispersión y antigüedad. Entidades como ADRES, La Previsora, Mundial de Seguros y Fideicomisos del Fondo Nacional de Salud concentran saldos significativos, muchos de ellos con más de 180 días de vencimiento, lo que exige gestión jurídica activa, conciliaciones técnicas y seguimiento interinstitucional para evitar su deterioro. En contraste, se identifican saldos por más de \$90.000 millones en rangos de 0 a 90 días, principalmente con EPS activas como Famisanar, Sanitas, Nueva EPS, Capital Salud y Coosalud. Estos valores representan una base sólida de recuperación si se evita su envejecimiento, ya que frente al total de cartera corriente reportado en junio de 2025 (\$149.654 millones), este grupo representa aproximadamente el 60%. Finalmente, el archivo reporta más de \$200.000 millones en facturas por radicar y pagos sin soporte, especialmente en convenios interadministrativos, ADRES y aseguradoras. En este caso tampoco se evidencia gestión para su depuración, lo que representa un riesgo operativo significativo, con posibilidad de glosas, devoluciones o pérdida de recursos por vencimiento de términos. Frente al total de cartera reportada en el balance, estos valores no están plenamente reflejados, lo que muestra una subestimación del riesgo contable.

La comparación entre el archivo de cartera por edades y los estados financieros evidencia una brecha significativa entre el saldo bruto y el valor contable neto. Esta diferencia se explica parcialmente por el deterioro acumulado, pero también por la falta de depuración y conciliación de saldos históricos. En conjunto, el análisis confirma que la Subred enfrenta una presión estructural sobre su liquidez y sostenibilidad financiera, derivada de la acumulación de cartera vencida, la exposición a entidades liquidadas, y la limitada recuperación de ingresos ejecutados.

En el análisis no se observa evidencia de una gestión eficiente de la cartera basada en trazabilidad, conciliación, depuración y análisis de riesgo. Como resultado, permanecen recursos inmovilizados o en riesgo de pérdida, lo que compromete la capacidad operativa de la Subred. Esta situación no solo tiene efectos financieros, sino que impacta directamente en la calidad, oportunidad y continuidad de la atención en salud, especialmente para las poblaciones más vulnerables del sur de





Bogotá, D.C. En ese sentido, el estado actual de la cartera limita la estabilidad financiera de la entidad y su capacidad para cumplir con la misión pública y garantizar el derecho fundamental a la salud.

### 6.1.1.2. Evaluación de Indicadores Financieros – Subred Sur E.S.E.

#### a. Indicadores de liquidez

- **Razón corriente (Activo corriente / Pasivo corriente) millones:** Mide la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos disponibles en el mismo horizonte temporal.

Tabla 11. Razón corriente (Activo corriente / Pasivo corriente) millones - Subred Sur

Año	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Razón Corriente
2023	\$370.619	\$397.727	0,93
2024	\$336.206	\$359.541	0,94

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Estabilidad en el indicador:** La razón corriente se mantiene prácticamente constante entre 2023 y 2024 (0,93 a 0,94), lo que indica que la Subred aún no alcanza el umbral óptimo de liquidez (>1), pero muestra una leve mejora en su capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo.
- **Reducción del activo corriente:** El activo corriente disminuye en \$34.413 millones (-9,29 %), principalmente por la caída en efectivo y equivalentes (-\$21.760 millones) y en recursos entregados en administración (-\$66.453 millones). Esto refleja una menor disponibilidad inmediata para cubrir pasivos.
- **Disminución del pasivo corriente:** El pasivo corriente también se reduce en \$38.186 millones (-9,60 %), lo que contribuye a la mejora marginal del indicador. Esta reducción se explica por la caída en otros pasivos (-\$81.194 millones), aunque se observa un aumento preocupante en cuentas por pagar (+\$52.017 millones) y créditos judiciales (+\$31.712 millones).
- **Presión sobre la liquidez operativa:** A pesar de la mejora en la razón corriente, la Subred enfrenta una presión creciente sobre su liquidez operativa, dado que el componente más líquido (efectivo) se reduce y las cuentas por pagar aumentan. Esto puede generar tensiones en el flujo de caja si no se fortalece la recuperación de cartera.

- **Disponibilidad inmediata (Efectivo / Pasivo corriente) millones:** Mide la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo exclusivamente con recursos líquidos disponibles.

Tabla 12. Disponibilidad inmediata (Efectivo / Pasivo corriente) millones Subred Sur

Año	Efectivo y equivalentes	Pasivo corriente	Disponibilidad inmediata
2023	\$133.611	\$397.727	0,34
2024	\$111.851	\$359.541	0,31

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025



- **Reducción en el efectivo disponible:** El efectivo y equivalentes disminuyen en \$21.760 millones (-16,28 %), lo que refleja una menor capacidad de respuesta inmediata ante obligaciones exigibles. Esta caída se da principalmente en depósitos bancarios, que bajan de \$133.582 millones a \$111.824 millones.
- **Mejora marginal en el pasivo corriente:** Aunque el pasivo corriente también se reduce (-\$38.186 millones), la disminución en el efectivo es proporcionalmente mayor, lo que explica el deterioro del indicador.
- Una disponibilidad inmediata inferior a 0,50 indica que menos del 50 % de las obligaciones de corto plazo pueden ser cubiertas con recursos líquidos. En este caso, la Subred solo podría cubrir el 31 % de sus pasivos corrientes con efectivo, lo que representa un riesgo operativo si se presentan contingencias o retrasos en la facturación.
- **Presión sobre el flujo de caja:** La caída en transferencias y subvenciones (de \$52.872 millones en 2023 a \$19.426 millones en 2024) agrava la presión sobre el flujo de caja, al reducir el respaldo institucional que tradicionalmente compensaba el déficit operativo.

## b. Indicadores de endeudamiento / solvencia.

- **Razón de endeudamiento (Pasivo total / Activo total) millones:** Mide el grado de apalancamiento financiero de la entidad, es decir, qué proporción de sus activos está financiada con deuda.

Tabla 13. Razón de endeudamiento (Pasivo total / Activo total) millones - Subred Sur

Año	Pasivo total	Activo total	Razón de endeudamiento
2023	\$399.310	\$855.828	46,65 %
2024	\$368.263	\$905.019	40,68 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Reducción del endeudamiento institucional:** La razón de endeudamiento disminuye en 6 puntos porcentuales, lo que indica una mejora en la estructura financiera. La Subred financia una menor proporción de sus activos con pasivos, lo que reduce su exposición al riesgo de insolvencia.
- **Disminución del pasivo total:** El pasivo total se reduce en \$31.047 millones (-7,77 %), especialmente por la caída en otros pasivos (-\$81.194 millones) y provisiones (-\$10.525 millones). Sin embargo, se observa un aumento en cuentas por pagar (+\$52.017 millones) y créditos judiciales (+\$31.712 millones), lo que exige seguimiento jurídico y presupuestal.
- **Incremento del activo total:** El activo total crece en \$49.192 millones (+5,76 %), impulsado por el aumento en cuentas por cobrar (+\$54.254 millones) y propiedades, planta y equipo (+\$77.243 millones). Este crecimiento patrimonial mejora la capacidad de respaldo frente a obligaciones.
- **Fortalecimiento patrimonial:** La mejora en el indicador se explica también por el crecimiento del patrimonio (+\$80.238 millones), lo que refleja acumulación de resultados y menor dependencia de fuentes externas de financiamiento.



- **Razón de patrimonio (Patrimonio / Activo total) millones:** Mide qué proporción de los activos de la entidad está financiada con recursos propios. Un valor más alto indica mayor solidez institucional y menor dependencia de deuda.

Tabla 14. Razón de patrimonio (Patrimonio / Activo total) millones - Subred Sur

Año	Patrimonio	Activo total	Razón de patrimonio
2023	\$456.518	\$855.828	53,35 %
2024	\$536.756	\$905.019	59,32 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Fortalecimiento patrimonial sostenido:** El patrimonio crece en \$80.238 millones (+17,57 %), impulsado por la acumulación de resultados de ejercicios anteriores (+\$105.633 millones entre 2023 y 2024), lo que refleja una política de reinversión institucional y mejora en la posición financiera neta.
- **Crecimiento moderado del activo total:** El activo total aumenta en \$49.192 millones (+5,76 %), principalmente por el incremento en cuentas por cobrar (+\$54.254 millones) y en propiedades, planta y equipo (+\$77.243 millones), lo que indica expansión operativa y fortalecimiento de la capacidad instalada.
- **Reducción del pasivo como contrapeso:** La caída del pasivo total en \$31.047 millones (-7,77 %) refuerza el peso relativo del patrimonio dentro de la estructura financiera, mejorando la autonomía institucional frente a fuentes externas de financiamiento. Una razón de patrimonio superior al 50 % es considerada saludable en entidades públicas del sector salud, ya que refleja capacidad de respaldo ante contingencias y margen de maniobra para enfrentar obligaciones sin comprometer la operación.

### c. Indicadores de rentabilidad.

- **Margen operacional (Resultado operacional / Ingresos totales) millones:** Mide la eficiencia de la operación principal de la entidad. Un margen negativo indica que los ingresos ordinarios no cubren los costos y gastos operativos.

Tabla 15. Margen operacional (Resultado operacional / Ingresos totales) millones - Subred Sur

Año	Resultado operacional	Ingresos totales	Margen operacional
2023	-\$56.107	\$475.857	-11,79 %
2024	-\$59.369	\$501.498	-11,83 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Persistencia del déficit operativo:** A pesar del crecimiento en ingresos totales (+\$25.641 millones), el resultado operacional empeora ligeramente en términos absolutos (-\$3.262 millones), lo que indica que el aumento en ingresos no fue suficiente para compensar el crecimiento del gasto.
- **Crecimiento del gasto operacional:** Los gastos administrativos y operativos aumentan un 37 % entre 2023 y 2024, pasando de \$81.198 millones a \$111.446 millones. Este incremento está impulsado por:
  - Provisión por litigios y demandas (+593 %)
  - Amortización de activos intangibles (+321 %)



- Sueldos y prestaciones sociales (+25–28 %)
- **Estancamiento en eficiencia operativa:** El margen operacional se mantiene prácticamente igual (-11,79 % a -11,83 %), lo que refleja una estructura de costos rígida y una operación que sigue siendo deficitaria sin el respaldo de ingresos no operacionales.
- **Dependencia de ingresos extraordinarios:** El dictamen del revisor fiscal confirma que el resultado operacional fue absorbido por excedentes no operacionales (\$139.897 millones), lo que evidencia que la sostenibilidad financiera no proviene de la operación directa.
- **Margen neto (Resultado integral / Ingresos totales) millones:** Mide la rentabilidad final de la entidad después de considerar ingresos y gastos operacionales y no operacionales. Un valor positivo indica generación de excedentes netos.

Tabla 16. Margen neto (Resultado integral / Ingresos totales) millones - Subred Sur.

Año	Resultado integral	Ingresos totales	Margen neto
2023	\$105.923	\$475.857	22,25 %
2024	\$80.528	\$501.498	16,05 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Caída en la rentabilidad neta:** El margen neto se reduce en más de 6 puntos porcentuales, lo que representa una disminución del 28 % en la rentabilidad final. Aunque la Subred sigue generando excedentes, estos son menores en proporción a sus ingresos totales.
- **Dependencia de ingresos no operacionales:** El resultado integral positivo se logra gracias a ingresos no operacionales por \$139.897 millones en 2024, principalmente transferencias, subvenciones, reversión de provisiones y deterioros. Sin estos ingresos, el déficit operacional (-\$59.369 millones) habría comprometido la viabilidad financiera.
- **Reconocimiento de pasivos judiciales:** El dictamen del revisor fiscal confirma que el resultado operacional fue afectado por el ajuste de sentencias judiciales subestimadas en años anteriores, lo que impactó el ejercicio en más de \$30.000 millones. Este reconocimiento contable reduce el margen neto y evidencia riesgos estructurales.
- **Crecimiento en ingresos por servicios vs caída en subvenciones:** Aunque los ingresos por servicios aumentan (+13,96 %), las transferencias y subvenciones caen un 63 %, lo que reduce el respaldo institucional y obliga a la Subred a sostener su rentabilidad con operación directa, aún deficitaria.

#### d. Indicadores de sostenibilidad financiera.

- **Autonomía financiera (Ingresos por servicios / Ingresos totales) millones:** Mide qué proporción de los ingresos totales proviene de la operación directa (venta de servicios de salud). Un valor alto indica menor dependencia de transferencias, subvenciones u otros ingresos extraordinarios.





Tabla 17. Autonomía financiera (Ingresos por servicios / Ingresos totales) millones - Subred Sur

Año	Ingresos por servicios	Ingresos totales	Autonomía financiera
2023	\$422.985	\$475.857	88,86 %
2024	\$482.072	\$501.498	96,12 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Incremento en la autonomía operativa:** La Subred mejora su autonomía financiera en más de 7 puntos porcentuales, lo que indica que una mayor proporción de sus ingresos proviene de la venta directa de servicios de salud. Este cambio refleja una transición hacia un modelo menos dependiente del respaldo institucional.
- **Crecimiento en ingresos por servicios:** Los ingresos por servicios aumentan en \$59.087 millones (+13,96 %), lo que representa un esfuerzo exitoso en facturación, ampliación de cobertura o mejora en la gestión comercial.
- **Caída en transferencias y subvenciones:** Las transferencias y subvenciones caen un 63,27 % entre 2023 y 2024, lo que obliga a la Subred a sostener su operación con recursos propios. Esta reducción puede estar asociada a cambios en la política de asignación presupuestal o al cierre de convenios específicos.
- **Riesgo de presión operativa:** Aunque el indicador mejora, esta mayor autonomía se da en un contexto de déficit operacional persistente y aumento en el gasto. En el análisis no se observa eficiencia operativa suficiente, lo que genera presión sobre la liquidez y la calidad del servicio.

## e. Comparativo interanual (millones).

Tabla 18. Comparativo Interanual – Subred Sur (2023 vs 2024)

Indicador	DIC 2023	DIC 2024	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo total	855.828	905.019	+49.191	+5,76 %
Pasivo total	399.310	368.263	-31.047	-7,77 %
Patrimonio	456.518	536.756	+80.238	+17,57 %
Resultado integral del periodo	105.923	80.528	-25.395	-23,97 %
Ingresos por servicios	422.985	482.072	+59.087	+13,96 %
Transferencias y subvenciones	52.872	19.426	-33.446	-63,27 %
Gasto operacional total	81.198	111.446	+30.248	+37,25 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- **Activo total (+5,76 %)**
  - o Crecimiento impulsado por el aumento en cuentas por cobrar (+\$54.254 millones) y propiedades, planta y equipo (+\$77.243 millones).
  - o Refleja expansión operativa y fortalecimiento de la capacidad instalada, especialmente por ejecución de proyectos en Meissen y Tunal.
- **Pasivo total (-7,77 %)**
  - o Disminución atribuida a la caída en otros pasivos (-\$81.194 millones) y provisiones (-\$10.525 millones).
  - o Sin embargo, aumentan cuentas por pagar (+\$52.017 millones) y créditos judiciales (+\$31.712 millones), lo que exige seguimiento jurídico.
- **Patrimonio (+17,57 %)**



- El incremento patrimonial obedece a la acumulación de resultados y a la reducción del pasivo. Sin embargo, en el análisis no se observa un fortalecimiento real de la solvencia institucional, dado que esta práctica distorsiona los indicadores de ejecución y genera superávits operativos aparentes, sin sostenibilidad en el tiempo.
- **Resultado integral (-23,97 %)**
  - Caída en excedente neto por menor respaldo en ingresos no operacionales y mayor presión por reconocimiento de pasivos judiciales.
  - El dictamen fiscal confirma que el ajuste por sentencias afectó el resultado en más de \$30.000 millones.
- **Ingresos por servicios (+13,96 %)**
  - Refleja mejora en facturación, ampliación de cobertura o eficiencia comercial.
  - Contribuye al aumento en autonomía financiera (de 88,86 % a 96,12 %).
- **Transferencias y subvenciones (-63,27 %)**

Reducción drástica del respaldo institucional, lo que obliga a sostener la operación con recursos propios.  
Puede estar asociada a cierre de convenios o cambios en política presupuestal.
- **Gasto operacional (+37,25 %)**

Aumento significativo en provisiones por litigios (+593 %), amortizaciones (+321 %) y gastos de personal (+25–28 %).  
Refleja presión estructural sobre la operación, que no fue compensada por el crecimiento en ingresos.

## Aspectos favorables:

- **Fortalecimiento patrimonial:** El patrimonio creció un 17,57 %, pasando de \$456.518 millones a \$536.756 millones, explicado por la acumulación de resultados y la reducción del pasivo. No obstante, este incremento responde a prácticas contables que distorsionan los indicadores de ejecución y generan superávits operativos aparentes, sin sostenibilidad en el tiempo, por lo que no constituye un fortalecimiento real de la solvencia institucional.
- **Reducción del endeudamiento:** El pasivo total disminuyó un 7,77 %, lo que redujo la razón de endeudamiento de 46,65 % a 40,68 %. Esto refleja una menor dependencia de fuentes externas de financiamiento.
- **Mayor autonomía financiera:** Los ingresos por servicios aumentaron un 13,96 % y representaron el 96,12 % del total en 2024 (frente al 88,86 % en 2023), lo que indica una transición hacia un modelo más autosostenible.
- **Crecimiento del activo total:** El activo total aumentó un 5,76 %, impulsado por la expansión en cuentas por cobrar y en infraestructura (propiedades, planta y equipo), lo que fortalece la capacidad operativa.

## Alertas identificadas:





- **Caída en el resultado integral:** El excedente neto se redujo un 23,97 %, pasando de \$105.923 millones a \$80.528 millones, debido al aumento del gasto y la disminución de ingresos no operacionales.
- **Aumento significativo del gasto operacional:** El gasto creció un 37,25 %, especialmente en provisiones por litigios (+593 %), amortizaciones (+321 %) y gastos de personal (+25–28 %), lo que presiona la sostenibilidad operativa.
- **Reducción drástica en transferencias y subvenciones:** El respaldo institucional cayó un 63,27 %, lo que obliga a la Subred a sostener su operación con recursos propios, en un contexto de déficit operacional persistente.
- **Estancamiento del margen operacional:** El déficit operativo se mantuvo en torno al -11,8 %, lo que evidencia que el crecimiento en ingresos no logró compensar el aumento en los costos y gastos.

La Subred Sur E.S.E. registra un incremento en autonomía financiera, patrimonio y reducción del endeudamiento; sin embargo, este comportamiento se explica en buena medida por prácticas contables que no dejan ver con claridad los indicadores de ejecución y generan superávits operativos aparentes, sin sostenibilidad en el tiempo. En este contexto, persiste una brecha estructural entre la expansión operativa y la sostenibilidad fiscal. La caída en transferencias, el aumento del gasto y el reconocimiento de pasivos judiciales se reflejan en riesgos que, en el análisis, no cuentan con evidencia de medidas correctivas integrales, trazabilidad contable ni fortalecimiento del control jurídico y presupuestal. Tampoco se observa un monitoreo suficiente de la eficiencia operativa, la recuperación de cartera y la gestión del riesgo jurídico, lo que compromete la viabilidad institucional.

### 6.1.1.3 Análisis Presupuestal

#### a. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado

**Tabla 19. INGRESOS (millones) - Subred Sur.**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	394.645	376.503	-18.142	-4,6 %	95,4 %
2024	256.635	149.926	-106.709	-41,6 %	58,4 %
2025 (junio)	161.033	87.146	-73.887	-45,9 %	54,1 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante el periodo 2023–2024, la Subred Sur presentó una reducción progresiva en el presupuesto definitivo de ingresos, pasando de \$394.645 millones en 2023 a \$256.635 millones en 2024, lo que representa una contracción del 34,9%. Esta disminución se acompañó de una caída más pronunciada en el recaudo ejecutado, que pasó de \$376.503 millones a \$149.926 millones, con una variación absoluta de -\$106.709 millones y una ejecución del 58,4%. El comportamiento evidencia una pérdida de capacidad de recaudo frente a lo programado, con una brecha creciente entre el ingreso estimado y el ingreso efectivo.



En el primer semestre de 2025, la tendencia se mantiene: el presupuesto definitivo se ubicó en \$161.033 millones y el recaudo ejecutado fue de \$87.146 millones, lo que representa una ejecución del 54,1% y una variación negativa de -\$73.887 millones. Aunque este corte es parcial, el comportamiento sugiere una continuidad en la desaceleración del ingreso efectivo, con una ejecución inferior al promedio histórico y una brecha porcentual creciente frente al presupuesto. Esta tendencia, observada de forma consecutiva en los tres periodos, indica una presión estructural sobre la sostenibilidad financiera, derivada de la pérdida de capacidad de recaudo y del desfase entre la programación presupuestal y la realidad operativa.

Lo anterior sugiere una alerta sobre la consistencia entre la planeación financiera y el comportamiento real del ingreso, especialmente en fuentes como prestación de servicios, convenios y transferencias condicionadas. La caída en la ejecución de ingresos compromete la liquidez institucional, limita la capacidad de pago y genera acumulación de obligaciones, lo que incide directamente en la sostenibilidad operativa y en la garantía efectiva del derecho a la salud.

- **Desglose de Ingresos por Fuente – Subred Sur E.S.E.**

**Tabla 20. Régimen Subsidiado (Capitado + Evento + PGP) millones - Subred Sur.**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	\$278.436	\$258.916	-\$19.520	-7,01 %	92,99 %
2024	\$264.243	\$244.615	-\$19.628	-7,43 %	92,57 %
2025 (junio)	\$283.528	\$209.057	-\$74.471	-26,26 %	73,74 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre 2023 y 2024, el Régimen Subsidiado mantuvo una ejecución presupuestal relativamente estable, con presupuestos definitivos de \$278.436 millones y \$264.243 millones respectivamente, y niveles de recaudo cercanos al 93%. La variación absoluta en ambos años fue similar, con una brecha de aproximadamente \$19.500 millones entre lo programado y lo efectivamente recaudado, lo que refleja una planeación conservadora y una ejecución operativa consistente. Sin embargo, en el primer semestre de 2025 se observa una ruptura en esta tendencia: el presupuesto definitivo se incrementó a \$283.528 millones, pero el recaudo ejecutado se ubicó en \$209.057 millones, lo que representa una variación negativa de \$74.471 millones y una ejecución del 73,74%. Esta caída de casi 20 puntos porcentuales frente a los años anteriores evidencia una pérdida de eficiencia en el recaudo, que puede estar asociada a retrasos en el giro de recursos, dificultades en la conciliación de servicios evento, o ajustes en la dinámica de contratación y radicación con las EPS del régimen subsidiado.

Se identifica en este comportamiento una alerta sobre la sostenibilidad operativa del componente subsidiado, especialmente en lo que respecta a la trazabilidad entre facturación, giro y recaudo. La caída en la ejecución del ingreso frente al presupuesto programado compromete la liquidez institucional, limita la capacidad



de pago y puede derivar en acumulación de cartera y obligaciones por pagar. Aunque el presupuesto de 2025 muestra una expectativa de crecimiento, el comportamiento del recaudo en el primer semestre sugiere que dicha expectativa no se ha materializado en términos financieros, lo que exige seguimiento técnico sobre las fuentes de ingreso, los tiempos de giro y la consistencia entre la planeación y la ejecución real.

**Tabla 21. Régimen Contributivo (millones) - Subred Sur**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	\$126,829	\$103,470	-\$23.359	-18,41 %	81,59 %
2024	\$167,371	\$130,659	-\$36.712	-21,93 %	78,07 %
2025 (junio)	\$170,311	\$105,178	-\$65.133	-38,25 %	61,75 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre 2023 y 2024, el Régimen Contributivo presentó una ejecución presupuestal con tendencia decreciente en términos de eficiencia. En 2023, el presupuesto definitivo fue de \$126.829 millones y el recaudo ejecutado alcanzó los \$103.470 millones, con una ejecución del 81,59%. Para 2024, aunque el presupuesto se incrementó a \$167.371 millones, el recaudo ejecutado fue de \$130.659 millones, lo que redujo la eficiencia al 78,07%. Esta caída progresiva en la ejecución evidencia una pérdida de capacidad de recaudo frente al crecimiento de la programación financiera, con una brecha absoluta que pasó de \$23.359 millones a \$36.712 millones. En el primer semestre de 2025, esta tendencia se acentúa: el presupuesto definitivo se ubicó en \$170.311 millones, pero el recaudo ejecutado fue de apenas \$105.178 millones, lo que representa una variación negativa de \$65.133 millones y una ejecución del 61,75%. Este comportamiento refleja una desaceleración crítica en el ingreso efectivo del régimen contributivo, que puede estar asociada a dificultades en la radicación, conciliación o giro por parte de las EPS activas, así como a ajustes en la dinámica de contratación y facturación.

Se identifica en esta evolución una alerta sobre la sostenibilidad operativa del componente contributivo, especialmente en lo que respecta a la trazabilidad entre presupuesto, facturación y recaudo. La caída en la ejecución frente al presupuesto programado compromete la liquidez institucional, limita la capacidad de pago y puede derivar en acumulación de cartera y obligaciones por pagar. Aunque el presupuesto de 2025 muestra una expectativa de estabilidad, el comportamiento del recaudo en el primer semestre sugiere que dicha expectativa no se ha materializado en términos financieros, lo que exige seguimiento técnico sobre las fuentes de ingreso, los tiempos de giro y la consistencia entre la planeación y la ejecución real.

**Tabla 22. Convenios y Otros Pagadores (millones) - Subred Sur**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	\$52.872	\$19.426	-\$33.446	-63,27 %	36,73 %
2024	\$35.593	\$13.502	-\$22.091	-62,08 %	37,92 %
2025 (junio)	\$39.544	\$12.377	-\$27.167	-68,69 %	31,31 %



Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre 2023 y 2024, los ingresos provenientes de convenios y otros pagadores presentaron una ejecución presupuestal persistentemente baja. En 2023, el presupuesto definitivo fue de \$52.872 millones, mientras el recaudo ejecutado alcanzó apenas \$19.426 millones, con una ejecución del 36,73%. Para 2024, el presupuesto se redujo a \$35.593 millones, y el recaudo fue de \$13.502 millones, manteniéndose en niveles similares de ejecución (37,92%). Este comportamiento evidencia una brecha estructural entre la planeación financiera y el ingreso efectivo, con variaciones negativas superiores al 60% en ambos años. En el primer semestre de 2025, la tendencia se acentúa: el presupuesto definitivo se incrementa a \$39.544 millones, pero el recaudo ejecutado se ubica en \$12.377 millones, lo que representa una ejecución del 31,31% y una variación negativa de \$27.167 millones. Esta caída en la eficiencia de recaudo sugiere dificultades operativas en la radicación, conciliación o giro de recursos provenientes de convenios interadministrativos, aseguradoras, entes territoriales y pagadores especiales.

Se identifica en este comportamiento una alerta sobre la trazabilidad y consistencia de los ingresos por convenios, especialmente en lo que respecta a la formalización de compromisos, la oportunidad en la radicación de cuentas, y la gestión de pagos sin soporte. La baja ejecución sostenida compromete la liquidez institucional y puede derivar en acumulación de cartera vencida, glosas o pérdida de recursos por vencimiento de términos. En conjunto, el análisis evidencia que este componente de ingreso presenta una vulnerabilidad estructural que incide directamente en la sostenibilidad financiera de la Subred, y que requiere seguimiento técnico sobre los procesos de facturación, conciliación y recuperación.

**Tabla 23. Transferencias y Subvenciones (millones) - Subred Sur.**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	\$52.872	\$52.872	\$0	0 %	100 %
2024	\$19.426	\$19.426	\$0	0 %	100 %
2025 (junio)	\$35.000	\$13.500	-\$21.500	-61,43 %	38,57 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante los años 2023 y 2024, los ingresos por transferencias y subvenciones presentaron una ejecución presupuestal completa, con presupuestos definitivos de \$52.872 millones y \$19.426 millones respectivamente, y una ejecución del 100% en ambos casos. Este comportamiento refleja una alta confiabilidad en la programación financiera de estas fuentes, con giro oportuno y sin brechas entre lo estimado y lo recaudado. Sin embargo, en el primer semestre de 2025 se observa una ruptura en esta consistencia: el presupuesto definitivo se incrementó a \$35.000 millones, pero el recaudo ejecutado fue de apenas \$13.500 millones, lo que representa una variación negativa de \$21.500 millones y una ejecución del 38,57%. Esta caída de más de 60 puntos porcentuales frente a los años anteriores evidencia una pérdida de eficiencia en el giro de recursos, que puede estar asociada a retrasos





administrativos, ajustes en la asignación presupuestal o cambios en los mecanismos de transferencia.

Se deduce en este comportamiento una alerta sobre la sostenibilidad operativa del componente de transferencias, especialmente en lo que respecta a la oportunidad del giro y la consistencia entre la planeación financiera y la ejecución real. La caída en la ejecución frente al presupuesto programado compromete la liquidez institucional, limita la capacidad de pago y puede derivar en acumulación de obligaciones o afectación de servicios financiados con estos recursos. Aunque el presupuesto de 2025 muestra una expectativa de recuperación, el comportamiento del recaudo en el primer semestre sugiere que dicha expectativa no se ha materializado, lo que exige seguimiento técnico sobre las fuentes de transferencia, los tiempos de giro y la consistencia contable.

**Tabla 24. Otros ingresos (cuotas de recuperación, población extranjera, PIC, ADRES, SOAT, etc.) millones - Subred Sur**

Año	Presupuesto Definitivo	Recaudo Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	\$37.536	\$22.789	-\$14.747	-39,27 %	60,73 %
2024	\$41.968	\$24.987	-\$16.981	-40,45 %	59,55 %
2025 (junio)	\$45.250	\$21.064	-\$24.186	-53,47 %	46,53 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre 2023 y 2024, los ingresos agrupados como “Otros ingresos” presentaron una ejecución presupuestal inferior al 61%, con presupuestos definitivos de \$37.536 millones y \$41.968 millones respectivamente, y recaudos ejecutados de \$22.789 millones y \$24.987 millones. La variación absoluta negativa se mantuvo en rangos similares, con brechas de \$14.747 millones en 2023 y \$16.981 millones en 2024, lo que evidencia una ejecución limitada y una pérdida sostenida de eficiencia frente a lo programado. En el primer semestre de 2025, esta tendencia se acentúa: el presupuesto definitivo se incrementa a \$45.250 millones, pero el recaudo ejecutado se ubica en \$21.064 millones, lo que representa una variación negativa de \$24.186 millones y una ejecución del 46,53%. Esta caída de más de 13 puntos porcentuales frente al promedio de los años anteriores evidencia una desaceleración crítica en el ingreso efectivo de este componente, que puede estar asociada a dificultades en la radicación, conciliación o giro de recursos provenientes de población extranjera, ADRES, aseguradoras y convenios especiales.

Por lo tanto, se alerta sobre la trazabilidad y consistencia de los ingresos no convencionales, especialmente en lo que respecta a la formalización de compromisos, la radicación de cuentas, y la gestión de pagos sin soporte. La baja ejecución sostenida compromete la liquidez institucional y puede derivar en acumulación de cartera vencida, glosas o pérdida de recursos por vencimiento de términos. En conjunto, el análisis muestra que este componente de ingreso presenta una vulnerabilidad estructural que incide directamente en la sostenibilidad financiera de la Subred. La debilidad de control se encuentra en el seguimiento y la conciliación entre áreas —asistencial, facturación y cartera—, así como en la supervisión de





estos procesos, lo que limita la capacidad institucional para garantizar coherencia y recuperación efectiva.

**Tabla 25. GASTOS - millones - Subred Sur**

Año	Presupuesto Definitivo	Ejecución Tesorería	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	394.645	376.503	-18.142	-4,6 %	95,4 %
2024	533.732	445.830	-87.902	-16,5 %	83,5 %
2025 (junio)	489.957	354.302	-135.655	-27,7 %	72,3 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Aunque el gasto ejecutado sigue siendo alto, la ejecución porcentual disminuye año a año. En 2025, la ejecución parcial ya muestra una brecha de más de \$135.000 millones frente al presupuesto aprobado, lo que exige ajustes en la programación financiera y control del gasto.

En 2023, la ejecución fue alta, con una desviación menor atribuida principalmente a rezagos en inversión institucional. Los gastos de funcionamiento (nómina, servicios técnicos, seguridad social) se ejecutaron casi en su totalidad. Por su parte la inversión presentó ejecución parcial, especialmente en convenios interinstitucionales y adquisición de activos.

En 2024, la ejecución cayó al 83.5%, con una desviación significativa que afectó especialmente los rubros de inversión financiados por fuentes condicionadas, con una desviación de más de 87 mil millones respecto al presupuesto definitivo. El rubro de funcionamiento se mantuvo estable, pero la inversión institucional presentó rezagos importantes. Se identificaron dificultades en la ejecución de convenios, adquisición de tecnología y proyectos de infraestructura. Una parte del presupuesto no ejecutado corresponde a fuentes condicionadas que no fueron giradas oportunamente.

En el año 2025, con corte al 30 de junio, se observa una ejecución parcial del 72.3%, con una desviación acumulada que supera los 135 mil millones, que podría comprometer el cumplimiento de metas operativas si no se acelera la ejecución en el segundo semestre. Funcionamiento se ejecuta con prioridad, pero la inversión presenta baja ejecución en el primer semestre. Se observa presión sobre el flujo de caja, especialmente por compromisos pendientes y ejecución parcial de fuentes externas.

## Aspectos favorables:

- **Alta ejecución en funcionamiento:** Los gastos asociados a nómina, seguridad social y servicios técnicos presentan ejecución continua y estable en todas las vigencias.
- **Disciplina presupuestal en 2023:** Se observó una ejecución del 95.4% en tesorería, con baja desviación frente al presupuesto definitivo.



- Ejecución total del presupuesto vigente en 2024: Aunque con rezagos en tesorería, el gasto fue comprometido y ejecutado formalmente en su totalidad.
- **Consolidación de contratos operativos:** Se mantuvo la continuidad en servicios esenciales como vigilancia, mantenimiento, call center y dotación.
- Mayor control sobre la programación: La reducción de la dispersión entre presupuesto inicial y definitivo sugiere mejor planificación financiera.

## Alertas identificadas:

- **Desviación creciente en tesorería:** La ejecución por tesorería cayó de 95.4% en 2023 a 72.3% en el primer semestre de 2025, con una desviación acumulada de más de 135 mil millones.
- **Subejecución en inversión institucional:** Rubros como adquisición de activos, tecnología, infraestructura y convenios interinstitucionales presentan rezagos persistentes.
- **Ejecución acelerada en funcionamiento:** El gasto rígido se ejecuta prioritariamente, lo que limita la flexibilidad operativa y reduce el margen para inversión.
- **Presión sobre flujo de caja:** La ejecución total del gasto formal en 2024 y 2025 no se traduce en ejecución efectiva en tesorería, generando tensiones por compromisos pendientes.
- **Dependencia de fuentes condicionadas:** Parte del gasto programado depende de transferencias externas que no siempre se giran oportunamente, afectando la ejecución física.
- **Fragmentación en la trazabilidad del gasto:** La multiplicidad de fuentes y contratos dificulta el seguimiento consolidado de la ejecución real por objeto del gasto.

## b. Ingresos presupuestales (ejecución de fuentes de financiamiento).

**Tabla 26. Comparativo de Ejecución Presupuestal de Ingresos – Subred Sur - millones**

Año	Presupuesto Definitivo	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	1,499,288	1,214,249	-285,039	-19.02%	80.98%
2024	1,817,280	1,646,302	-170,978	-9.41%	90.59%
2025*	1,841,133	1,610,327	-230,806	-12.54%	87.46%

\*Corte a junio de 2025. El ejecutado aún no refleja el cierre anual.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

## Aspectos favorables:

- **Mejora progresiva en la ejecución:** Se evidencia un incremento sostenido en el porcentaje de ejecución entre 2023 y 2024, con una tendencia favorable en 2025.
- **Mayor alineación entre facturación y recaudo:** En 2024 y 2025 se reduce la brecha entre ingresos causados y efectivamente recaudados.
- **Incremento en la ejecución de fuentes específicas:** Régimen subsidiado y transferencias del Distrito muestran mejor comportamiento frente a años anteriores.



- **Menor dispersión presupuestal:** La diferencia entre presupuesto inicial y definitivo se estabiliza, lo que sugiere mayor control en la programación financiera.

#### Alertas identificadas:

- **Persistencia de cuentas por cobrar estructurales:** Se mantienen saldos elevados en régimen subsidiado evento, población extranjera, FFDS y otros pagadores.
- **Radicación sin respaldo financiero inmediato:** Continúa la práctica de facturar sin garantizar el recaudo, especialmente en vigencias anteriores.
- **Transferencias condicionadas no ejecutadas:** Recursos comprometidos por convenios interinstitucionales y aportes del Distrito presentan rezagos en ejecución.
- **Fragmentación en la gestión de ingresos:** La multiplicidad de fuentes y pagadores dificulta la trazabilidad y conciliación efectiva.
- **Dependencia de fuentes rígidas:** El comportamiento de ingresos está altamente condicionado por decisiones externas (ADRES, Capital Salud, Secretaría de Hacienda).

Se observa una evolución positiva en la ejecución presupuestal de ingresos de la Subred Sur, con mejoras en la alineación entre lo presupuestado y lo recaudado. Sin embargo, persisten elementos estructurales que afectan la consistencia financiera, como la acumulación de cuentas por cobrar, la ejecución parcial de transferencias condicionadas y la fragmentación en la gestión de fuentes. En el análisis no se evidencia un seguimiento técnico y documental suficiente sobre la trazabilidad de ingresos, la depuración contable y la consistencia entre facturación, radicación y recaudo efectivo, lo que limita la solidez de los resultados.

#### c. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión)

Tabla 27. Análisis de Ejecución Presupuestal de Gastos – Subred Sur (2023–2025) - Comparativo General de Gastos -millones-

Año	Presupuesto Definitivo	Ejecutado	Variación Absoluta	Variación %	% Ejecución
2023	1,498,000*	1,298,000	-200,000	-13.35%	86.65%
2024	1,612,000*	1,612,000	0	0.00%	100.00%
2025**	1,513,000**	1,513,000	0	0.00%	100.00%

\*Estimaciones basadas en ejecución acumulada de funcionamiento e inversión.

\*\*Corte a junio de 2025. El ejecutado incluye compromisos y pagos de tesorería.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur

#### Aspectos favorables:

- Ejecución total del gasto en 2024 y primer semestre de 2025: Se reporta ejecución del 100% del presupuesto vigente.
- Reducción de la brecha entre presupuesto y ejecución: En comparación con 2023, se observa una mejora en la correspondencia entre lo programado y lo ejecutado.



- Consolidación de gastos de funcionamiento: Rubros como nómina, seguridad social y servicios técnicos muestran ejecución estable y continua.
- Mayor control sobre gastos de inversión: Se evidencia ejecución efectiva en adquisición de bienes, servicios y programas institucionales.

#### **Alertas identificadas:**

- Saturación del gasto en funcionamiento: Más del 70% del presupuesto se concentra en gastos rígidos como nómina, honorarios y servicios técnicos, lo que limita la capacidad de maniobra operativa.
- Ejecución acelerada en el primer semestre de 2025:
- el ritmo de ejecución muestra una concentración significativa de recursos en los primeros seis meses, lo que disminuye la disponibilidad presupuestal para el segundo semestre. Esta situación se presenta a pesar de la disciplina financiera reportada en el uso de los recursos asignados, evidenciando un desbalance temporal en la programación.
- Fragmentación en la ejecución de inversión: mientras en algunos rubros se evidencia ejecución efectiva en adquisición de bienes, servicios y programas institucionales, otros presentan ejecución parcial o rezagos, especialmente en convenios interinstitucionales y adquisición de activos. Esta situación refleja un comportamiento heterogéneo en la gestión de la inversión, con avances en ciertos componentes y limitaciones en otros.
- Presencia de compromisos por pagar: Aunque el gasto está ejecutado, persisten obligaciones pendientes que podrían generar presión sobre la tesorería.
- Dependencia de fuentes condicionadas: La ejecución de ciertos programas depende de transferencias externas que no siempre se giran oportunamente.

**Se observa una mejora significativa en la ejecución presupuestal de gastos de la Subred Sur entre 2023 y 2025. La ejecución total en 2024 y el primer semestre de 2025 refleja mayor disciplina financiera y control operativo. Sin embargo, en el primer semestre de 2025 la ejecución alcanzó niveles cercanos al 100%, lo que limita la disponibilidad presupuestal para el segundo semestre. Persisten elementos estructurales como la concentración del gasto en funcionamiento, la ejecución acelerada y la dependencia de fuentes condicionadas para inversión. En el análisis no se evidencia seguimiento ni supervisión suficiente sobre la sostenibilidad del gasto, la consistencia entre compromisos y pagos y la capacidad de respuesta ante variaciones en la disponibilidad presupuestal.**

#### **d. Análisis de desviaciones y cumplimiento**

**Tabla 28. Análisis de Desviaciones y Cumplimiento Presupuestal – Subred Sur Ingresos y Gastos (2023–2025) - Desviaciones en la ejecución de ingresos (millones)**

Año	Presupuesto Definitivo	Ejecutado	Desviación Absoluta	Desviación %	Cumplimiento
2023	1,499,288	1,214,249	-285,039	-19.02%	Bajo
2024	1,817,280	1,646,302	-170,978	-9.41%	Bajo



2025*	1,841,133	1,610,327	-230,806	-12.54%	Bajo
-------	-----------	-----------	----------	---------	------

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- En 2023 se evidenció una desviación significativa, atribuida a cuentas por cobrar no depuradas, radicación sin respaldo financiero y baja ejecución de fuentes como FFDS y población extranjera.
- En 2024 se reduce la desviación, con mayor alineación entre facturación y recaudo, aunque persisten saldos estructurales.
- En 2025, aunque el cumplimiento semestral es alto, la desviación acumulada sugiere riesgo de desaceleración si no se mantiene el ritmo de recaudo.

**Tabla 29. Desviaciones en la ejecución de gastos (millones) – Subred Sur**

Año	Presupuesto Definitivo	Ejecutado	Desviación Absoluta	Desviación %	Cumplimiento
2023	1,498,000	1,298,000	-200,000	-13.35%	Bajo
2024	1,612,000	1,612,000	0	0.00%	Total
2025*	1,513,000	1,513,000	0	0.00%	Total

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- En 2023 se registró una subejecución relevante, especialmente en inversión institucional y convenios intersectoriales.
- En 2024 y 2025 se reporta ejecución total del presupuesto vigente, con estabilidad en gastos de funcionamiento y avance en inversión.

**Tabla 30. Balance entre ingresos y gastos (millones) - Subred Sur**

Año	Ingresos Ejecutados	Gastos Ejecutados	Resultado Operativo
2023	1,214,249	1,298,000	Gasto ejecutado superior al ingreso recaudado
2024	1,646,302	1,612,000	Ingreso recaudado ligeramente superior al gasto ejecutado
2025*	1,610,327	1,513,000	Ingreso recaudado superior al gasto ejecutado (corte parcial)

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- En 2023 se evidenció un desbalance operativo, con gasto superior al ingreso ejecutado.
- En 2024 y 2025 se observa equilibrio financiero, aunque condicionado por la ejecución acelerada en el primer semestre y la persistencia de obligaciones por pagar.
- El resultado operativo positivo en 2025 está sujeto a la continuidad del recaudo en el segundo semestre.

En términos generales, se observa una evolución positiva en el cumplimiento presupuestal de la Subred Sur, con mejoras en la ejecución de ingresos y gastos. Sin embargo, persisten desviaciones relevantes en la ejecución de ingresos, especialmente por acumulación de cuentas por cobrar y radicación sin respaldo financiero, donde se registra facturación como ingreso causado sin evidencia de giro, conciliación o disponibilidad presupuestal por parte del pagador. Esta práctica





genera una distorsión contable, inflando la ejecución sin reflejo real en la liquidez institucional, y se suma a la dependencia de fuentes condicionadas. En el análisis no se encontró evidencia sobre el porcentaje de ingresos inflados, ni se precisa cuál EPS o ente territorial concentra el mayor monto de ingresos y cartera sin disponibilidad presupuestal, ni la antigüedad de dichos saldos, lo que limita la trazabilidad y la valoración del riesgo. En el gasto, aunque se reporta ejecución total, se mantiene una estructura rígida que restringe la capacidad de ajuste frente a variaciones operativas.

Adicionalmente, en el periodo analizado, el presupuesto definitivo incorpora modificaciones sustanciales respecto al inicial, lo que sugiere ajustes operativos durante la vigencia. Sin embargo, no siempre hay una correlación directa entre el aumento del presupuesto y la mejora en la ejecución, lo que plantea interrogantes sobre la eficacia de las modificaciones.

De otra parte, al observar la composición de las desviaciones por fuente no son homogéneas, se concentran en fuentes específicas como régimen subsidiado evento, población extranjera, FFDS y convenios interinstitucionales. En contraste, fuentes como régimen subsidiado PGP y transferencias del Distrito muestran mayor estabilidad y cumplimiento.

Además, el uso de ingresos causados como indicador de ejecución puede ocultar desviaciones reales, especialmente cuando hay radicación sin respaldo financiero. Esto plantea un desafío técnico para la vigilancia, ya que la ejecución contable no siempre refleja la ejecución efectiva en caja. Las desviaciones en ingresos afectan directamente la liquidez operativa, incluso cuando el gasto se ejecuta formalmente. La existencia de compromisos por pagar y cuentas por cobrar no depuradas puede generar tensiones en el flujo de caja, especialmente en el segundo semestre de cada vigencia.

Por último, las desviaciones reiteradas en ciertas fuentes reflejan la falta de trazabilidad entre facturación, radicación, conciliación y giro. En el análisis no se evidencia revisión suficiente de los montos ejecutados ni de los soportes documentales que los sustentan, lo que limita la confiabilidad de la información presupuestal.

## e. Proyecciones y sostenibilidad

Análisis de Proyecciones y Sostenibilidad Financiera – Subred Sur (2023–2025):

**Tabla 31. Tendencia histórica de ejecución presupuestal - Subred Sur**

Año	% Ejecución Ingresos	% Ejecución Gastos	Resultado Operativo
2023	80.98%	86.65%	Gasto superior al ingreso ejecutado
2024	90.59%	100.00%	Gasto superior al ingreso ejecutado
2025*	87.46%	100.00%	Gasto superior al ingreso ejecutado

\*Corte a junio de 2025.



Fuente: elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

La Subred muestra una mejora progresiva en la ejecución de ingresos, aunque aún por debajo del gasto ejecutado. El equilibrio financiero observado en 2024 y 2025 está condicionado por la ejecución en el primer semestre y la persistencia de cuentas por cobrar mayor a 60 días.

### Proyección de cierre 2025:

- Si se mantiene el ritmo de ejecución observado en el primer semestre, el cierre de 2025 podría alcanzar una ejecución de ingresos cercana al 95%. Sin embargo, el comportamiento histórico sugiere que el segundo semestre tiende a desacelerarse, especialmente en fuentes condicionadas (fuentes de financiamiento que dependen de condiciones externas para su ejecución efectiva, como transferencias del Distrito Capital, convenios interinstitucionales, aportes especiales o donaciones, recursos de FFDS, PIC o ADRES con requisitos de giro, conciliación o validación previa).
- El gasto ya ejecutado al 100% en junio indica que no hay margen presupuestal adicional, lo que podría generar presión si se materializan nuevas obligaciones o si se retrasan los giros esperados.

### Factores que afectan la sostenibilidad

- **Cuentas por cobrar acumuladas:** se mantienen saldos elevados en régimen subsidiado evento, población extranjera, FFDS, régimen contributivo y otros pagadores. Estos saldos representan ingresos causados, pero no recaudados, lo que afecta la liquidez y distorsiona la ejecución contable. En el análisis no se precisa a cuánto ascienden estos valores ni el porcentaje que ocupan dentro de la cartera total, lo que limita la valoración del riesgo y la trazabilidad de las fuentes.
- **Rigidez operativa del gasto:** más del 70% del gasto se concentra en funcionamiento (nómina, servicios técnicos), lo que limita la capacidad de ajuste frente a variaciones en el ingreso. Esta estructura limita la capacidad de ajuste frente a variaciones en el ingreso y reduce el margen para inversión estratégica. La inversión institucional, aunque ejecutada, depende de fuentes externas y presenta rezagos en algunos rubros.
- **Presión sobre tesorería:** la ejecución total del gasto en el primer semestre, combinada con ingresos aún no recaudados, puede generar tensiones en el flujo de caja. Persisten compromisos por pagar y obligaciones pendientes que podrían afectar la liquidez operativa.

Se observa que la Subred Sur ha mejorado su desempeño presupuestal en los últimos dos años, con mayor disciplina en la ejecución del gasto y avances en el recaudo. No obstante, la sostenibilidad financiera sigue condicionada por factores estructurales como la acumulación de cuentas por cobrar, la ejecución parcial de fuentes condicionadas (fuentes de financiamiento que dependen de condiciones externas para su ejecución efectiva, como transferencias del Distrito Capital,



convenios interinstitucionales, aportes especiales o donaciones, recursos de FFDS, PIC o ADRES con requisitos de giro, conciliación o validación previa) y la rigidez del gasto (alta concentración del gasto en rubros inflexibles, especialmente Nómina y prestaciones sociales, Honorarios y servicios técnicos, contratos de operación (call center, mantenimiento, vigilancia, etc.). Estos gastos representan más del 70% del presupuesto ejecutado con características de recurrentes y obligatorios, por lo que no pueden reducirse fácilmente ante caídas en el ingreso, tienen poca capacidad de ajuste sin afectar la operación básica de la Subred y limitan la posibilidad de redireccionar recursos hacia inversión, innovación o mejora de infraestructura.

En términos de sostenibilidad, esta rigidez implica que cualquier variación negativa en los ingresos puede generar presión inmediata sobre la tesorería, ya que los compromisos de gasto no se pueden diferir ni reducir sin afectar la prestación del servicio.

Por último, el comportamiento observado en el primer semestre de 2025 sugiere que, si no se mantiene el ritmo de recaudo y se materializan los riesgos identificados, el equilibrio operativo podría revertirse en el segundo semestre. Esto plantea la necesidad de seguimiento técnico sobre la consistencia entre ejecución contable y flujo financiero real, así como sobre la capacidad institucional para sostener sus compromisos sin comprometer la atención en salud.

## 6.1.1.4. Análisis Integral Subred Sur

### a. Relación entre ejecución presupuestal y estados financieros

Tabla 32. Relación entre Ejecución Presupuestal y Estados Financieros Subred Sur 2023–2025 - Coherencia entre ejecución presupuestal y situación financiera (millones).

Año	Ingresos Ejecutados	Gastos Ejecutados	Resultado del Ejercicio (EEFF)	Patrimonio Final (EEFF)
2023	1,214,249	1,298,000	105,922	456,518
2024	1,646,302	1,612,000	80,528	536,756
2025*	1,610,327	1,513,000	40,299	577,055

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- Existe correspondencia general entre el resultado operativo presupuestal y el resultado contable del ejercicio, aunque con diferencias en magnitud por ajustes contables, ingresos diferidos y provisiones.
- El resultado del ejercicio en los estados financieros refleja utilidades contables que coinciden con los superávits operativos observados en 2024 y 2025. Sin embargo, la magnitud del resultado contable no coincide plenamente con el balance operativo presupuestal, lo que sugiere diferencias por ajustes contables (provisiones, ingresos diferidos), ejecución de ingresos causados no recaudados y gastos ejecutados formalmente pero no pagados en tesorería.

Tabla 33. Relación entre ejecución de ingresos y cuentas por cobrar (millones) - Subred Sur



Año	Cuentas por Cobrar (EEFF)	Variación vs. año anterior	Observación técnica
2023	86,089	—	Concentración en régimen subsidiado evento
2024	140,343	+63%	Aumento por radicación sin giro y fuentes condicionadas.
2025*	149,654	+6.6%	Persistencia de saldos estructurales y difícil recaudo

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- El crecimiento de las cuentas por cobrar no se traduce en aumento proporcional de ingresos recaudados, lo que confirma la existencia de radicación sin respaldo financiero. Más del 95% de las cuentas por cobrar están asociadas a servicios de salud, lo que indica concentración en EPS y pagadores públicos. El deterioro acumulado supera los 125 mil millones, lo que refleja riesgo estructural de incobrabilidad. Las cuentas de difícil recaudo se mantienen estables, lo que sugiere falta de depuración contable o conciliación efectiva.
- Esta situación afecta la liquidez y genera diferencias entre ejecución contable y flujo efectivo, especialmente en fuentes como Capital Salud, población extranjera y FFDS.
- Radicación sin respaldo financiero: Se registran ingresos causados por facturación que no tienen giro ni conciliación, especialmente en régimen subsidiado evento, población extranjera y convenios.
- Desfase entre ejecución contable y flujo de caja: Aunque se reporta ejecución presupuestal, los saldos contables muestran que gran parte del ingreso no ha sido recaudado.
- Incremento de cuentas por cobrar sin mejora proporcional en recaudo: El aumento del 63% en 2024 y del 6.6% en 2025 no se traduce en mayor liquidez.
- Persistencia de saldos estructurales: Cuentas por cobrar de vigencias anteriores siguen activas, lo que afecta la sostenibilidad financiera.
- Riesgo de sobreestimación presupuestal: La ejecución de ingresos puede estar inflada por registros contables sin respaldo financiero real.

Se concluye que la relación entre ejecución de ingresos y cuentas por cobrar presenta desequilibrios estructurales que afectan la sostenibilidad operativa de la Subred Sur. Aunque se reporta ejecución presupuestal creciente, los estados financieros revelan una acumulación de saldos por cobrar que no se depuran ni se convierten en liquidez. En el análisis no se precisa si estos saldos están provisionados ni se confirma su carácter real y exigible, lo que limita la confiabilidad de la información contable. Tampoco se evidencia trazabilidad suficiente entre facturación, conciliación, giro y recaudo, ni consistencia plena entre lo ejecutado contablemente y lo efectivamente recibido.

Tabla 34. Relación entre ejecución de gastos y cuentas por pagar (millones) - Subred Sur

Año	Cuentas por Pagar (EEFF)	Variación vs. año anterior	Observación técnica
2023	95,589	—	Presión sobre tesorería por compromisos acumulados
2024	147,605	+54%	Ejecución formal sin respaldo financiero inmediato



2025*	130,944	-11%	Persistencia de obligaciones por pagar en funcionamiento
-------	---------	------	--

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

- La ejecución total del gasto en 2024 y 2025 no se refleja completamente en pagos efectivos, lo que genera acumulación de cuentas por pagar.
- Esto sugiere que parte del gasto ejecutado presupuestalmente fue financiado con ingresos causados no recaudados, afectando el flujo de caja.
- El crecimiento de las obligaciones por pagar compromete la liquidez operativa, especialmente en el segundo semestre.
- Más del 70% de las cuentas por pagar están asociadas a funcionamiento (nómina, servicios técnicos, contratos operativos).
- Incremento de créditos judiciales: el salto de \$16.000 millones en 2023 a más de \$54.000 millones en 2025 refleja un riesgo legal y financiero acumulado. De acuerdo con la revisión de las notas a los estados financieros y el informe del revisor fiscal, no se precisa si estos riesgos corresponden a contingencias surgidas en 2025 o a procesos anteriores que no habían sido provisionados oportunamente. La ausencia de explicación detallada sobre la variación limita la trazabilidad contable y la valoración del riesgo, evidenciando un vacío en la gestión y registro de pasivos judiciales.
- Persistencia de obligaciones interanuales: Cuentas por pagar de vigencias anteriores siguen activas, lo que sugiere falta de depuración o conciliación.

Se observa una coherencia general entre la ejecución presupuestal y los estados financieros, especialmente en el resultado del ejercicio y el fortalecimiento patrimonial. Sin embargo, persisten diferencias estructurales entre lo ejecutado contablemente y lo efectivamente recaudado o pagado, reflejadas en el crecimiento de cuentas por cobrar y por pagar. Estas diferencias no evidencian el fortalecimiento de la trazabilidad entre ejecución presupuestal, flujo de tesorería y saldos contables, especialmente en fuentes condicionadas y gastos rígidos. La sostenibilidad financiera de la Subred Sur depende de cerrar estas brechas y garantizar que la ejecución formal se traduzca en liquidez operativa real.

## b. Impacto de la cartera y recaudo en la liquidez.

Tabla 35. Evolución comparada: Cartera vs. Efectivo disponible (millones) - Subred Sur

Año	Cuentas por Cobrar	Efectivo y Equivalentes	Variación de Efectivo	Observación técnica
2023	86,089	133,611	—	Liquidez alta pese a cartera estructural
2024	140,343	111,851	-21,760	Aumento de cartera sin mejora en recaudo
2025*	149,654	108,469	-3,382	Persistencia de cartera con desaceleración de caja

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Tabla 36. Composición de la cartera (millones) - Subred Sur

Componente (2025 junio)	Valor	Observación
-------------------------	-------	-------------





Prestación de servicios de salud	146,457	EPS, Capital Salud y población extranjera concentran la mayor parte de la prestación de servicios de salud (47,1% de la cartera total), pero no ofrece el desglose porcentual interno.
Otras cuentas por cobrar	3,197	Menor peso relativo
Cuentas por cobrar no corrientes	18,103	Incluye saldos de difícil conciliación
Cuentas de difícil recaudo	143,037	Persistencia sin depuración
Deterioro acumulado	(125,280)	Riesgo contable elevado

\*Corte a junio de 2025.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

## Riesgos identificados:

- **Radicación sin giro:** Se registra facturación como ingreso causado sin evidencia de giro, especialmente en régimen subsidiado evento y convenios.
- **Deterioro contable creciente:** El deterioro acumulado supera los 125 mil millones, lo que refleja riesgo estructural de incobrabilidad.
- **Liquidez comprometida:** El efectivo disponible cae 18.8% entre 2023 y 2025, mientras la cartera crece 74%.
- **Cobertura de obligaciones en descenso:** La relación entre efectivo y cuentas por pagar cae de 1.4% en 2023 a 0.8% en 2025.
- **Persistencia de saldos estructurales:** Cuentas por cobrar de vigencias anteriores siguen activas sin conciliación ni depuración técnica.

Durante el periodo 2023–2024, la Subred Sur evidenció una ejecución presupuestal creciente en ingresos, pasando de 1.214.249 millones en 2023 a 1.646.302 millones en 2024. Sin embargo, este incremento no se tradujo en una mejora proporcional de la liquidez. Por el contrario, el efectivo disponible cayó de 133.611 millones a 111.851 millones, lo que representa una disminución del 16.3%. Esta caída se explica por el crecimiento acelerado de las cuentas por cobrar, que pasaron de 86.089 millones en 2023 a 140.343 millones en 2024, un aumento del 63% que no fue acompañado de una estrategia efectiva de recaudo.

La composición de la cartera revela una alta concentración en servicios de salud facturados a EPS del régimen subsidiado evento, población extranjera, FFDS y convenios interinstitucionales. En estos casos, se registra facturación como ingreso causado sin evidencia de giro ni conciliación, lo que genera una ejecución contable sin respaldo financiero. **Esta práctica distorsiona** los indicadores de ejecución y genera superávits operativos aparentes, pero no sostenibles. El deterioro contable acumulado en 2024 supera los 117.869 millones, lo que refleja un riesgo estructural de incobrabilidad que no ha sido depurado técnicamente.

En paralelo, la ejecución del gasto también se incrementó, alcanzando los 1.612.000 millones en 2024. Sin embargo, gran parte de este gasto fue financiado con ingresos no recaudados, lo que generó una acumulación de cuentas por pagar que ascendió a 147.605 millones, con alta concentración en funcionamiento (nómina, servicios



técnicos, contratos operativos). La relación entre efectivo y obligaciones por pagar cayó de 1.4 veces en 2023 a 0.8 veces en 2024, lo que indica una reducción crítica en la cobertura de compromisos.

Los datos del primer semestre de 2025 confirman esta tendencia. La cartera continúa creciendo, alcanzando los 149.654 millones, mientras el efectivo disponible se reduce a 108.469 millones. Aunque el resultado contable sigue siendo positivo, con una utilidad de 40.299 millones, la presión sobre la tesorería se mantiene, y las cuentas por pagar siguen por encima de los 130.000 millones. Esto sugiere que, de mantenerse el ritmo actual, la Subred podría enfrentar restricciones operativas en el segundo semestre de 2025. En el análisis se identifican vacíos en la trazabilidad entre los ciclos de facturación, conciliación, giro y recaudo. Aunque en distintos apartes del informe se menciona la existencia de procesos de conciliación, no se evidencia que estos se realicen de manera periódica ni que cuenten con soportes documentales suficientes para garantizar la correspondencia entre los ingresos ejecutados y los recursos efectivamente recaudados. Esta falta de trazabilidad limita la confiabilidad de la información presupuestal y financiera. La persistencia de saldos elevados en cuentas por cobrar, sumada al deterioro contable acumulado, evidencia la necesidad de depuración técnica de la cartera y de validación documental de los ingresos registrados. Asimismo, la ejecución del gasto debe guardar consistencia con la capacidad real de pago, evitando compromisos que excedan la liquidez disponible. Finalmente, el comportamiento observado en la tesorería exige la implementación de mecanismos de alerta temprana que permitan anticipar riesgos de iliquidez y ajustar la programación financiera conforme a la disponibilidad efectiva de recursos. Estas condiciones son necesarias para que los resultados contables positivos se reflejen en sostenibilidad operativa real y en la garantía efectiva del derecho a la salud.

### c. Evaluación de la sostenibilidad financiera de la Subred Sur E.S.E.

Durante el periodo 2023–2024, la Subred Sur presentó una ejecución presupuestal creciente tanto en ingresos como en gastos, acompañada de resultados contables positivos y un fortalecimiento progresivo del patrimonio institucional. Sin embargo, esta dinámica no se tradujo en una mejora proporcional de la liquidez. El efectivo disponible se redujo de 133.611 millones en 2023 a 111.851 millones en 2024, mientras que las cuentas por cobrar aumentaron de 86.089 millones a 140.343 millones, lo que evidencia una brecha estructural entre la ejecución contable y el flujo financiero real. Esta situación se explica por la radicación de ingresos causados sin respaldo financiero, especialmente en fuentes como régimen subsidiado evento, población extranjera, convenios interinstitucionales y FFDS, donde se registra facturación sin conciliación ni giro.

El deterioro contable acumulado superó los 117.869 millones en 2024, sin evidencia de depuración técnica, lo que refleja un riesgo persistente de incobrabilidad. En paralelo, la ejecución del gasto alcanzó los 1.612.000 millones, financiada



parcialmente con ingresos no recaudados, lo que generó una acumulación de cuentas por pagar por 147.605 millones, con alta concentración en funcionamiento.

La relación entre efectivo y obligaciones por pagar cayó de 1.4 veces en 2023 a 0.8 veces en 2024, lo que indica una reducción crítica en la cobertura de compromisos.

Los datos del primer semestre de 2025 confirman esta tendencia: la cartera continúa creciendo, el efectivo disponible se mantiene en descenso, y las obligaciones por pagar persisten en niveles elevados. Aunque los resultados contables siguen siendo positivos, la presión sobre la tesorería y la falta de trazabilidad entre facturación, giro y recaudo limitan la sostenibilidad operativa. En este contexto, la Subred Sur presenta una sostenibilidad financiera formal, sustentada en cifras contables, pero expuesta a tensiones estructurales que comprometen su capacidad de respuesta y su equilibrio fiscal a mediano plazo.

En conclusión, después de la revisión integral de la ejecución presupuestal, los estados financieros y la evolución de la liquidez entre 2023 y el primer semestre de 2025, se establece que la Subred Sur presenta una estructura financiera formalmente sólida, con resultados contables positivos, crecimiento patrimonial y ejecución presupuestal creciente en ingresos y gastos. Sin embargo, este comportamiento corresponde principalmente a registros contables y no refleja un fortalecimiento sostenible, dado que en el análisis no se evidencia el registro de provisiones de cartera, aspecto que afecta directamente el estado de resultados y, en consecuencia, el patrimonio institucional.

**Sin embargo, también se evidencian tensiones estructurales que comprometen la sostenibilidad operativa: el crecimiento acelerado de las cuentas por cobrar sin mejora proporcional en el recaudo, la acumulación de deterioro contable sin depuración técnica, y la ejecución del gasto financiada parcialmente con ingresos no recaudados que han generado presión sobre la tesorería y una reducción crítica en la cobertura de obligaciones. La persistencia de saldos estructurales en cartera, la concentración de cuentas por pagar en funcionamiento y la falta de trazabilidad entre facturación, giro y recaudo configuran un escenario de riesgo fiscal que, de no ser corregido, puede limitar la capacidad de respuesta institucional y afectar la garantía efectiva del derecho a la salud. En conjunto, el análisis revela una sostenibilidad financiera que, aunque respaldada por cifras contables, requiere atención sobre su componente operativo y su liquidez real.**

## 6.1.2. ANÁLISIS FINANCIERO SISS SUR OCCIDENTE

Este informe presenta un análisis financiero y presupuestal integral, basado en los estados financieros de **2023, 2024 y el primer semestre de 2025 de la Subred Sur Occidente**, con el fin de evaluar la evolución, desempeño y sostenibilidad económica de la entidad.



### 6.1.2.1. Análisis de Estados Financieros

#### a. Estado de Situación Financiera (Balance General 2023-2024)

##### • Activos

La siguiente tabla presenta la composición del Activo al 31 de diciembre de 2024, de acuerdo con los estados financieros individuales:

Tabla 37. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Cuenta	dic-24	dic-23	Variación \$	Variación %
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 56.136.251.302,08	\$ 63.424.216.154,50	-\$ 7.287.964.852,42	-11,49%
Cuentas por cobrar	\$ 109.648.334.133,00	\$ 85.460.195.674,08	\$ 24.188.138.458,92	28,30%
Inventarios	\$ 11.720.101.390,85	10.693.540.293,82	\$ 1.026.561.097,03	9,60%
Otros activos	\$ 95.323.451,00	\$ 31.213.331,54	\$ 64.110.119,46	205,33%
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 177.600.010.277,83</b>	<b>\$ 159.609.165.453,94</b>	<b>\$ 17.990.844.823,89</b>	<b>11,27%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por cobrar	\$ 2.471.878.572,83	\$ 1.363.773.023,03	\$ 1.108.105.549,80	81,27%
Propiedades, planta y equipo	\$ 313.233.516.332,00	\$ 312.810.176.613,30	\$ 423.339.718,70	0,14%
Otros activos	\$ 14.684.454.414,24	\$ 15.052.323.011,75	-\$ 367.868.597,51	-2,44%
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 330.389.849.319,07</b>	<b>\$ 329.226.263.648,08</b>	<b>\$ 1.163.576.670,99</b>	<b>0,35%</b>
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>\$ 507.989.859.596,90</b>	<b>\$ 488.835.429.102,02</b>	<b>\$ 19.154.430.494,88</b>	<b>3,92%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024.

La información suministrada revela que el Activo Corriente aumentó 11,27% y representa el 35% del total de activos. El efectivo y equivalentes disminuyeron 11,49% lo equivale a \$7.287 millones, lo que implica menor liquidez inmediata, posiblemente por mayores inversiones o pagos operativos, y/o una reasignación hacia cuentas por cobrar. Las Cuentas por Cobrar crecieron 28,30% (\$24.188 millones), reflejando el mayor aumento absoluto del activo corriente; esto mejora ingresos futuros, pero afecta la liquidez si no se controla el recaudo.

En cuanto a los Inventarios esta cuenta aumenta un 9,60% debido a los cambios de rotación, mostrando un crecimiento de \$1.026 millones y este responde o una rotación más lenta. Gestión y Rotación de Inventarios en 2024, durante este periodo, y conforme a lo presentado en la Nota No. 9, numeral c, de las notas contables, la Subred Sur Occidente ha logrado ejercer un control más estricto sobre la rotación de inventarios. Este manejo ha permitido garantizar la disponibilidad tanto de inventarios vitales como no vitales, lo cual es fundamental para responder oportunamente a las necesidades hospitalarias.

El peso de los demás activos corrientes es menor y corresponde a anticipos o saldos transitorios. El Activo Corriente creció un 11,27%, lo que mejora la capacidad de corto plazo, que se refiere a la capacidad financiera frente a las obligaciones, aunque con menor liquidez. Los Activos no Corrientes incluyen cuentas por cobrar a largo plazo, que aumentaron un 81,27% (según Nota No. 8), reflejando la dificultad para recuperar carteras, con una variación absoluta de \$1.108 millones, principal





preocupación de la Subred. La propiedad, planta y equipo se mantiene estable, con una variación del 0,14% equivalente a \$423.339 millones, lo que indica ausencia de inversiones significativas en nuevos activos o infraestructura.

Los otros activos no corrientes caen un 2,44% que equivale a \$357 millones, lo que mantiene la estabilidad estructural. El Activo No Corriente crece apenas un 0,35%, mostrando baja inversión a largo plazo: de \$329.226 millones en 2023 a \$330.389 millones en 2024. Por su parte, el activo total sube 3,92%, principalmente por el activo corriente, con una variación absoluta de \$19.154 millones.

A continuación, se muestra la composición del Activo de la Subred Sur Occidente con corte al 30 de junio de 2025, según los estados financieros individuales:

Tabla 38. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

Cuenta	jun-25	jun-24	Variación \$	Variación %
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 55.740.448.508	\$ 52.990.711.611	\$ 2.749.736.896	5,19%
Cuentas por cobrar	\$ 133.887.610.270	\$ 100.666.077.651	\$ 33.221.532.620	33,01%
Inventarios	\$ 14.519.466.807	\$ 9.308.045.375	\$ 5.211.421.432	55,99%
Otros activos	\$ 95.323.451,00	\$ 18.796.721.576	-\$ 18.701.398.125	-99,49%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 204.242.849.037</b>	<b>\$ 162.964.834.687</b>	<b>\$ 41.278.014.350</b>	<b>25,34%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por cobrar	\$ 12.172.188.420	\$ 3.796.099.752	\$ 8.376.088.668	220,65%
Propiedades, planta y equipo	\$ 307.248.896.177	\$ 316.594.740.477	-\$ 9.345.844.300	-2,95%
Otros activos	\$ 17.537.695.678	\$ 18.796.721.576	-\$ 1.259.025.898	-6,70%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 336.958.780.275</b>	<b>\$ 339.187.561.805</b>	<b>-\$ 2.228.781.530</b>	<b>-0,66%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 541.201.629.312</b>	<b>\$ 502.152.396.492</b>	<b>\$ 39.049.232.820</b>	<b>7,78%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado Situación Financiera Individual a 31 de junio 2025

El activo corriente aumentó 25,34% (\$41.278 millones) en el primer semestre de 2025, reflejando mayor liquidez operativa. El efectivo creció 5,19%, atribuido a una mejor gestión de caja. Las cuentas por cobrar subieron un 33,01% (\$33.221 millones), lo que implica mayor actividad institucional pero también mayor riesgo de cobro, inventarios crecieron 55,99% (\$5.211 millones) por compras de insumos médicos.

El activo no corriente descendió 0,66% (-\$2.228 millones), manteniendo estabilidad estructural. Las cuentas por cobrar a largo plazo crecieron 220,65%, principalmente por préstamos a proveedores. Propiedades, planta y equipo bajaron 2,95% (-\$9.345 millones), posiblemente por depreciaciones o disposiciones de activos. Otros activos no corrientes disminuyeron 6,70%, resultado de depuración contable.

## • **Pasivos**

En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 31 de diciembre el 2024:

Tabla 39. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Concepto de Pasivo	dic-24	dic-23	Variación (\$)	Variación (%)
CUENTAS POR PAGAR	\$ 108.473.834.431	\$ 80.448.723.934	\$ 28.025.110.497	34,84%





Adquisición de bienes y servicios nacionales	\$ 66.069.187.633	\$ 24.749.500.292	\$ 41.319.687.341	166,95%
Recursos a favor de terceros	\$ 7.820.929.030	\$ 11.037.689.352	-\$ 3.216.760.322	-29,14%
Descuentos de nómina	\$ 547.960.300	\$ 1.327.018.794	-\$ 779.058.494	-58,71%
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	\$ 9.925.466.060	\$ 8.444.550.859	\$ 1.480.915.201	17,54%
<b>PROVISIONES</b>	\$ 27.325.378.207	\$ 20.608.745.669	\$ 6.716.632.538	32,60%
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 47.587.174.774	\$ 71.986.707.258	-\$ 24.399.532.483	-33,91%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 193.311.853.472	\$ 181.448.727.720	\$ 11.863.125.752	6,54%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 15.660.159.527	\$ 18.467.718.084	-\$ 2.807.558.558	-15,20%
Beneficios a largo plazo	\$ 15.660.159.527	\$ 18.467.718.084	-\$ 2.807.558.558	-15,20%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 208.972.012.999	\$ 199.956.445.804	\$ 9.015.567.195	4,51%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024

En el año 2024, el pasivo total de la Subred ascendió a \$208.972 millones, lo que representa un incremento de \$9.016 millones frente al año 2023, equivalente a un crecimiento del 4,51%. Este aumento moderado refleja una estructura financiera estable, con fortalecimiento de ciertas obligaciones operativas y provisiones, mientras se reducen pasivos administrativos y anticipos.

Se observa una reconfiguración del perfil de deuda hacia el corto plazo. El pasivo corriente creció un 6,54%, mientras que el pasivo no corriente disminuyó un 15,20%, lo que podría afectar la liquidez y la flexibilidad presupuestal en el próximo periodo. Las cuentas por pagar aumentaron significativamente, pasando de \$80.448 millones en 2023 a \$108.473 millones en 2024, con una variación del 34,84%. Este incremento está relacionado con mayor ejecución contractual y acumulación de obligaciones con proveedores, especialmente en la adquisición de bienes y servicios nacionales, que crecieron un 166,95%, reflejando compras de medicamentos, insumos hospitalarios y servicios tercerizados.

Las provisiones crecieron en \$6.717 millones, principalmente por litigios (40%) y otras provisiones (11,4%). Asimismo, los avances y anticipos recibidos se redujeron drásticamente en un 93,9%, lo que sugiere cancelación o ejecución de convenios. Esta reorganización contable muestra una disminución de pasivos relacionados con fondos externos y un aumento en ingresos condicionados, lo que evidencia una mayor dependencia de transferencias sujetas al cumplimiento de metas. En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 30 de junio el 2025:

Tabla 40. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Concepto de Pasivo	jun-25	jun-24	VARIACIÓN \$	Variación (%)
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 147.444.549.910	\$ 121.029.636.314	\$ 26.414.913.596	21,82%
Adquisición de bienes y servicios nacionales	\$ 87.386.007.619	\$ 58.241.226.667	\$ 29.144.780.952	50,06%
Descuentos de nómina	\$ 1.538.845.902	\$ 547.199.940	\$ 991.645.962	181,24%
Créditos judiciales	\$ 16.386.040.421	\$ 113.267.273	\$ 16.272.773.148	14368,91%
Otras cuentas por pagar	\$ 31.748.682.353	\$ 53.350.274.632	-\$ 21.601.592.279	-40,48%
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	\$ 10.074.558.410	\$ 10.167.946.959	-\$ 93.388.549	-0,92%
<b>PROVISIONES</b>	\$ 22.097.440.381	\$ 24.005.918.157	-\$ 1.908.477.776	-7,95%
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 41.120.907.870	\$ 51.357.048.631	-\$ 10.236.140.761	-19,93%
Avances y anticipos recibidos	\$ 812.428.996	\$ 15.730.672.973	-\$ 14.918.243.977	-94,84%
Recursos recibidos en administración	\$ 1.719.061.038	\$ 29.594.071.405	-\$ 27.875.010.367	-94,19%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 220.737.456.571	\$ 206.560.550.061	\$ 14.176.906.510	6,86%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 16.138.329.780	\$ 15.705.141.560	\$ 433.188.220	2,76%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 236.875.786.351	\$ 222.265.691.621	\$ 14.610.094.730	6,57%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024



Durante el periodo analizado, los pasivos de la Subred presentaron un incremento moderado del 6,57 %, equivalente a \$14.610 millones, pasando de \$222.265 millones en 2024 a \$236.875 millones en 2025. Este aumento se concentró principalmente en el pasivo corriente, que creció 6,86 %, impulsado por la adquisición de bienes y servicios nacionales (50,06 % de aumento) y por un fuerte incremento en los créditos judiciales, que subieron más del 100 % debido a fallos legales recientes. Estos cambios reflejan una mayor ejecución de recursos y compromisos operativos, aunque también una presión creciente en las obligaciones de corto plazo.

En contraste, algunas cuentas mostraron reducciones importantes que alivian parcialmente dicha presión. Las otras cuentas por pagar disminuyeron 40,48 %, y los beneficios a empleados bajaron 0,92 %. Las provisiones también se redujeron, destacando una caída del 9,36 % en litigios. Además, los otros pasivos disminuyeron 19,93 %, principalmente por la reducción del 94,84 % en avances y anticipos recibidos, lo que sugiere menor administración de fondos externos, posiblemente por el cierre o cumplimiento de proyectos específicos. Estos ajustes contribuyen a una estructura financiera más equilibrada.

## • Patrimonio

En la tabla que a continuación se muestra se presenta la composición del Patrimonio a 31 de diciembre del 2024:

Tabla 41. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Cuenta	dic-24	dic-23	variación \$	variación %
<b>PATRIMONIO</b>				
Patrimonio de las empresas	\$ 299.017.846.598	\$ 288.878.983.298	\$ 10.138.863.300	4%
Capital fiscal	\$ 317.440.387.732	\$ 317.440.387.732	\$ 0	0%
Resultados de ejercicios anteriores	-\$ 29.734.931.579	-\$ 22.526.910.973	-\$ 7.208.020.606	+32,00%
Resultados del ejercicio	\$ 11.312.390.445	-\$ 6.034.493.461	\$ 17.346.883	87%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 299.017.846.598</b>	<b>\$ 288.878.983.298</b>	<b>\$ 10.138.863.300</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información entregada por la Subred Sur Occidente E.S.E. - Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024.

Al cierre del año 2024, el patrimonio total de la entidad se consolidó en \$299.017 millones, lo que representa un incremento de \$10.139 millones frente al año 2023. Este crecimiento refleja un leve fortalecimiento del patrimonio la cual es impulsada principalmente por la mejora en el resultado del ejercicio y la estabilidad del capital fiscal. No obstante, las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores continúan afectando la base patrimonial neta, lo que requiere seguimiento y control fiscal.

El patrimonio institucional también aumentó en \$10.138 millones, explicado por el resultado positivo del ejercicio 2024. Este incremento contribuye a consolidar la posición patrimonial de la entidad, que mantiene una estructura sólida, representando el 57% del total del activo frente al pasivo. Por su parte, el capital fiscal se mantuvo constante en \$317.440 millones, en coherencia con el capital público asignado por el Distrito.



En cuanto a los resultados de ejercicios anteriores, se observa un deterioro, pasando de -\$22.526 millones en 2023 a -\$29.735 millones en 2024. Esto implica un aumento en las pérdidas acumuladas de \$7.208 millones, equivalente a una variación del 32%. Por otro lado, el resultado del ejercicio muestra una mejora significativa, pasando de una pérdida de \$6.034 millones en 2023 a \$11.312 millones en 2024 como utilidad, con un crecimiento de \$17.344 millones. Este desempeño positivo refleja una gestión operativa y financiera más eficiente, con mayores excedentes netos derivados de la prestación de servicios, optimización de recursos y control del gasto.

En la siguiente tabla se muestra la composición del Patrimonio a 30 de junio de 2025:

Tabla 42. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

Cuenta	jun-25	jun-24	variación \$	variación %
<b>PATRIMONIO</b>				
Patrimonio de las empresas	\$ 304.325.842.962	\$ 279.886.704.871	\$ 24.439.138.091	9%
Capital fiscal	\$ 328.752.778.177	\$ 317.440.387.732	\$ 11.312.390.445	4%
Resultados de ejercicios anteriores	-\$ 30.932.656.607	-\$ 29.682.815.551	-\$ 1.249.841.056	4%
Resultados del ejercicio	\$ 6.505.721.392	-\$ 7.870.867.310	\$ 14.376.588.702	17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 304.325.842.962</b>	<b>\$ 279.886.704.871</b>	<b>\$ 24.439.138.091</b>	<b>9%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024

Durante el primer semestre de 2025, el patrimonio total de la entidad aumentó un 8,73%, equivalente a \$24.439 millones, pasando de \$279.886 millones en 2024 a \$304.325 millones. Este crecimiento refleja una consolidación patrimonial y una tendencia estable de fortalecimiento institucional. El capital fiscal, que representa la participación del ente distrital, también mostró un crecimiento moderado del 3,56%, equivalente a \$11.312 millones, alcanzando los \$328.752 millones.

El patrimonio empresarial fue el componente con mayor impacto positivo, con el mismo incremento del 8,73%, lo que evidencia una mayor cobertura de obligaciones financieras con recursos propios y un fortalecimiento del respaldo patrimonial ante terceros. Sin embargo, los resultados del ejercicio aumentaron un 17,34%, pasando de -\$7.870 millones en 2024 a \$6.505 millones en 2025, lo que indica una mayor rentabilidad operativa. Este aumento podría estar relacionada con la disminución de costos operativos, gastos administrativos y retrasos en la ejecución presupuestal.

## b. Estado de Resultados

### • Ingresos operacionales

En la siguiente tabla se detalla la variación de los ingresos a diciembre 2024:

Tabla 43. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Cuenta	dic-24	dic-23	variación \$	variación %
--------	--------	--------	--------------	-------------



INGRESOS				
Venta de Servicios	\$ 488.310.380.542	\$ 424.132.693.872	\$ 64.177.686.670	15%
Devoluciones, rebajas y descuentos	\$ -	-\$ 50.440	\$ 50.440	100%
<b>Transferencias y Subvenciones</b>	<b>\$ 39.810.919.877</b>	<b>\$ 73.508.273.128</b>	<b>-\$33.697.353.250</b>	<b>-46%</b>
Bienes recibidos sin contraprestación (sin especificar)	\$ 39.810.919.877	\$ 73.508.273.128	-\$ 33.697.353.250	-46%
Subvenciones por recursos del gobierno	\$ 38.407.377.660,68	\$ 38.547.012.121	-\$ 139.634.460	-0,36%
Bienes y recursos en efectivo recibidos de empresas públicas	\$ 459.992.964	\$ 526.222.534	-\$ 66.229.570	-12,59%
Bienes, derechos y recursos en efectivo procedentes de empresas privadas	\$ 189.860.066	\$ -	\$189.860.066	100%
Otras subvenciones	\$ 753.689.205	\$ 2.663.595.359	-\$ 1.909.906.154	-71,7%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 528.121.300.436</b>	<b>\$ 497.640.967.000</b>	<b>\$30.480.333.436</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de diciembre 2024

Según los datos suministrados por la Subred, durante el año 2024 los ingresos totales ascienden a \$528.121 millones, superiores a los \$497.640 millones de 2023, con una variación positiva de \$30.480 millones representando en un 6%, La venta de servicios crece de \$424.132 millones a \$488.310 millones, un aumento de \$64.177 millones en un 15%. Se registra también un ajuste en devoluciones, rebajas y descuentos, que pasan de \$50.440 millones en 2023 a cero en 2024, reflejando una variación de \$50.440 millones para un 100%. Las transferencias y subvenciones presentan una fuerte caída, bajando de \$73.508 millones a \$39.810 millones, disminución de \$33.697 millones lo que porcentualmente es un -46%, comportamiento idéntico al rubro de bienes recibidos sin contraprestación, que muestra la misma reducción porcentual y monetaria. Las subvenciones por recursos del gobierno pasan de \$38.547 millones a \$38.407 millones con una variación de -\$139.634 millones lo que es un -0,36% que refleja estabilidad en este componente.

En contraste, los bienes y recursos en efectivo recibidos de empresas públicas se reducen de \$526 millones a \$459 millones disminuyendo \$66 millones que es un -12,59%, mientras que los bienes, derechos y recursos en efectivo de empresas privadas muestran un incremento total desde cero hasta \$189 millones, convirtiéndose en un rubro atípico pero relevante en 2024. Finalmente, las otras subvenciones caen de \$2.663 millones a \$753 millones, reduciéndose \$1.909 millones que equivalen a un -71,7%. En conjunto, el resultado evidencia que el crecimiento de 2024 se explica por el fortalecimiento de los ingresos operativos y la incorporación de recursos privados, mientras que los aportes gubernamentales y otras subvenciones disminuyen significativamente en un -71%.

Para junio del 2025 la composición de los ingresos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 44. Composición de los Ingresos junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.

Cuenta	jun-25	jun-24	variación \$	variación %
<b>INGRESOS</b>				
Venta de Servicios	\$273.901.471.071	\$236.279.616.025	\$ 37.621.855.046	15.92%
Transferencias y Subvenciones	\$ 13.916.115.086	\$ 20.529.050.970	-\$ 6.612.935.884	-32%
Bienes recibidos sin contraprestación	\$ 13.916.115.086	\$20.529.050.970	-\$ 6.612.935.884	-32%
subvenciones por recursos transferidos por el gobierno	\$ 13.104.980.959	\$ 19.462.815.916	-\$ 6.357.834.957	-33%





Bienes, derechos y recursos en efectivo procedentes de empresas públicas	\$ -	\$ 459.992.964	-\$ 459.992.964	-100%
Bienes, derechos y recursos en efectivo procedentes de empresas privadas	\$ 655.592.625	\$ 70.080.796	\$ 585.511.829	836%
Otras subvenciones	\$155.541.502	\$ 536.161.294	-\$ 380.619.792	-71%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 287.817.586.158</b>	<b>\$ 256.808.666.995</b>	<b>\$ 31.008.919.163</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de junio 2025

Durante el periodo evaluado, los ingresos totales de la Subred presentaron un crecimiento del 12,07 %, equivalente a \$31.008 millones, reflejando una dinámica positiva en la gestión operativa y en la prestación de servicios asistenciales. Para la cuenta de servicios de salud se evidenció un incremento del 15,92%, al pasar de \$236.279 millones en 2024 a \$273.901 millones en 2025, como se especifica en la nota financiera No. 4.

Para las transferencias y subvenciones registraron una disminución del 32,2%, pasando de \$20.529 millones en el 2024 a \$13.916 millones en el 2025, con una variación absoluta de \$6.612 millones, lo que sugiere una menor asignación de recursos externos, posiblemente asociada a ajustes en la financiación gubernamental o al cumplimiento de metas específicas.

Para la cuenta de bienes y recursos de empresas públicas no se reportaron aportes durante 2025, lo que refleja una suspensión temporal de convenios o apoyos, afectando la diversificación de ingresos no operacionales, para los ingresos totales pasaron de \$256.808 millones a \$287.817 millones con aumento del 12%, lo que evidencia una mayor participación del sector privado y la ejecución de nuevos convenios estratégicos, como esta evidenciado en las notas financieras, donde hace alusión a las alianzas con privados, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la Subred.

## • Gastos de operación

La tabla siguiente muestra el comportamiento de los gastos a diciembre de 2024:

Tabla 45. Composición de los Gastos a diciembre del 2024(Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

Cuenta	dic-24	dic-23	variación \$	variación %
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	\$ 80.089.364.818	\$ 80.285.739.284	-\$ 196.374.466	-0,2%
Contribuciones efectivas	\$ 4.593.238.300	\$4.153.825.800	\$439.412.500	10,6%
Aportes sociales a la nómina	\$ 983.413.200	\$ 886.241.200	\$97.172.000	11%
Prestaciones sociales	\$ 12.394.541.244	\$ 11.724.141.428	\$670.399.816	5,7%
Gastos de personal diversos	\$ 254.681.888	\$ 106.350.554	\$148.331.334	100%
Impuestos, contribuciones y tasas	\$ 351.090.358	\$417.776.719	-\$66.686.361	-16%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 101.736.530.373</b>	<b>\$ 92.501.570.799</b>	<b>\$9.234.959.574</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de junio 2025.





En 2024 los gastos totales alcanzan \$101.736 millones, superiores a los \$92.501 millones de 2023, con una variación de \$9.234 millones lo que es un 10%, lo que evidencia una presión creciente sobre la estructura de costos. Aunque los gastos de administración y operación se mantienen estables, pasando de \$80.285 millones a \$80.089 millones disminuyendo un -0,2%, varios componentes del gasto laboral incrementan significativamente: las contribuciones efectivas disminuyen un \$439 millones un -9,57%, los aportes sociales a la nómina suben \$97 millones equivalentes a un 11% y las prestaciones sociales crecen \$670 millones lo que es un 5,7%. El rubro más crítico es gastos de personal diversos, que se eleva de \$106 millones a \$254 millones, un incremento de \$148 millones, evidenciando mayores erogaciones asociadas a costos indirectos de personal, aunque no se evidencia en las notas financieras

Por otro lado, los impuestos, contribuciones y tasas disminuyen de \$417 millones a \$351 millones, una variación negativa de \$66 millones con un -16%, compensando parcialmente el crecimiento del gasto en personal. No obstante, la dinámica agregada muestra que el aumento de los gastos laborales supera ampliamente las reducciones en otros rubros, generando una estructura de gasto más pesada y presionando la sostenibilidad financiera. En síntesis, los gastos de 2024 presentan un crecimiento relevante impulsado por costos de personal, mientras que el bloque administrativo permanece estable, configurando un escenario de mayor rigidez del gasto para la Subred.

En la tabla seguimiento se muestra la variación de los gastos a junio 2025:

Tabla 46. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

CUENTA CONTABLE	Junio 2025	Junio 2024	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 43.786.698.701	\$ 41.076.523.441	\$ 2.710.175.260	6,60%
DETERIORO, AMORTIZACIÓN, DEPRECIACIÓN Y PROVISIÓN	\$ 9.315.786.221	\$ 12.122.453.734	-\$ 2.806.667.513	-23,15%
OTROS GASTOS	\$ 14.209.817.967	\$ 6.450.509.835	\$ 7.759.308.132	120,23%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 53.102.484.921</b>	<b>\$ 53.198.977.175</b>	<b>-\$ 96.492.253</b>	<b>-0,18%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de junio 2025.

Durante el período analizado, la Subred mantuvo una estructura de gasto estable con una leve reducción del 0,18 %, equivalente a \$96.492 millones. Los gastos de administración y operación crecieron 6,60 %, impulsados por mayores costos administrativos y ajustes salariales. Sueldos y salarios aumentaron 5,15 %, en línea con la inflación y la incorporación de personal temporal. Las contribuciones imputadas disminuyeron 7,57 %, lo que sugiere eficiencia en el manejo de cargas sociales, mientras que las contribuciones efectivas subieron 6,09 %, posiblemente por cambios en tasas o mayor cumplimiento tributario. Los aportes sobre la nómina crecieron 5,74 %, y las prestaciones sociales se incrementaron 11,01 %, evidenciando un mayor compromiso con las obligaciones laborales.



Por otro lado, los gastos de personal diversos fueron eliminados completamente, lo que podría indicar una reestructuración. Los gastos generales aumentaron 5,83 %, en coherencia con la expansión de actividades. Los impuestos, contribuciones y tasas crecieron 23,43 %, debido a ajustes impositivos. La depreciación de propiedades, planta y equipo subió 1,68 %, mientras que la de propiedades de inversión se mantuvo estable. La amortización de activos intangibles aumentó 33,19 %, posiblemente por nuevas licencias o desarrollos tecnológicos. Finalmente, la provisión para litigios y demandas disminuyó significativamente en 54,56 %, lo que sugiere una menor exposición a riesgos legales. Es importante resaltar que para el ejercicio se tomaron los otros gastos, porque hacen parte del impacto de este.

## • Resultados netos

A continuación, se presenta la variación del resultado del ejercicio entre las vigencias 2024 y 2023, con el fin de evidenciar el desempeño financiero de la entidad.

Tabla 47. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

Cuenta	Dic-2024	Dic-2023	variación \$	variación %
UTILIDAD BRUTA	\$ 44.974.222.692	\$ 40.450.712.902	\$ 4.523.509.790	11%
RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO	\$ 11.312.390.445	-\$ 6.034.493.461	\$ 17.346.883.906	287%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de junio 2025.

Durante el año 2024, la Subred Sur Occidente evidenció un notable fortalecimiento en su rentabilidad operativa, con un incremento del 11,18 % en la utilidad bruta, pasando de \$40.450 millones en 2023 a \$44.974 millones. Este crecimiento refleja una mejora en la eficiencia entre ingresos y costos, atribuible al aumento en la venta de servicios y a una gestión más eficaz de los costos directos. El desempeño financiero muestra una capacidad sostenida para generar excedentes antes de los gastos operativos, consolidando así un margen bruto más robusto y una mayor estabilidad operativa.

Además, el resultado integral de la entidad presentó una recuperación significativa, al pasar de una pérdida de \$6.034 millones en 2023 a una ganancia de \$11.312 millones en 2024, lo que representa una variación absoluta de \$17.346 millones y un incremento del 287 %. Este cambio positivo se explica por la capacidad de compensar los gastos operativos con mayores ingresos, así como por eficiencias no operativas y ajustes contables favorables. En conjunto, estos factores permitieron a la entidad cerrar el año con una posición financiera más sólida y con indicadores económicos fortalecidos.

La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio a junio del 2025 y junio del 2024:

Tabla 48. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente

Cuenta	Junio 2025	Junio 2024	variación \$	variación %
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.943.612.975,59	\$ 9.324.806.751,22	\$ 22.618.806.224,37	242%



RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO	\$ 6.505.721.392	-\$ 7.870.867.309	\$ 14.376.588.701	183%
--------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	------

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente, mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025 Estado de Resultados Individual a 31 de junio 2025

La utilidad bruta muestra un aumento al pasar de \$9.324 millones en junio 2024 a – \$31.942 millones en junio 2025, equivalentes a \$22.618 millones un 242%, lo que evidencia que los costos directos superaron los ingresos operacionales.

Para el Resultado Integral del Periodo mostró una evolución altamente favorable, al pasar de una pérdida de \$7.870 millones en junio de 2024 a una utilidad de \$6.505 millones en junio de 2025, equivalente a un crecimiento del 182,63 %. Este cambio evidencia una recuperación financiera significativa, impulsada por una gestión más eficiente del gasto y una mayor estabilidad en los ingresos operacionales. Desde una perspectiva estructural, el resultado integral positivo refleja una recuperación del margen neto y una mayor capacidad de generación de beneficios sostenibles a mediano plazo, fortaleciendo la posición financiera de la Subred.

## c. Análisis de cartera.

### • Composición de la cartera.

Con base en la información suministrada por la Subred, a continuación, se presenta el análisis de la cartera por edades del año 2024, expresado en millones de pesos. Los porcentajes de participación se calculan sobre el total de la cartera neta consolidada (\$257.185 millones):

Tabla 49. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Sur Occidente

Año 2024									
Cartera-edades	Facturas Por Radicar	Cartera 0 a 30 Días	Cartera 31 a 60 Días	Cartera 61 a 90 Días	Cartera 91 a 180 Días	Cartera 181 a 360 Días	Cartera Mayor 360	Pagos sin soporte	Total Cartera
Accidente de tránsito	\$ 198.799.495	\$ 184.532.520	\$ 102.485.597	\$ 160.783.734	\$ 209.429.626	\$ 311.552.123	\$ 2.302.294.679	-\$ 191.043.095	\$ 3.278.834.679
Accidente de tránsito Fosyga	\$ 335.011.831	\$ 278.806.827	\$ 115.562.384	\$ 412.472.240	\$ 408.259.003	\$ 876.284.481	\$ 3.351.836.135	-\$ 56.000	\$ 5.778.176.901
ARL	\$ 16.928.504	\$ 11.269.580	\$ 5.735.224	\$ 2.398.334	\$ 8.112.440	\$ 3.888.462	\$ 75.752.703	-\$ 7.278.942	\$ 116.806.305
Pregadas	-	-	-	-	-	-	\$ 1.562.271	-	\$ 1.562.271
Régimen especial	\$ 208.713.308	\$ 148.189.771	\$ 121.841.640	\$ 84.205.779	\$ 414.807.983	\$ 593.184.537	\$ 1.010.905.710	-\$ 173.825.630	\$ 2.408.023.098
Subsidiado	\$7.444.061.935	\$7.262.919.033	\$6.301.839.139	\$3.621.060.728	\$7.599.107.357	\$5.315.816.814	\$ 7.061.530.828	-\$ 14.672.449.112	\$ 29.933.886.723
<b>Total General</b>	<b>\$31.232.213.407</b>	<b>\$38.772.779.614</b>	<b>\$17.258.311.447</b>	<b>\$9.502.158.373</b>	<b>\$16.723.185.183</b>	<b>\$12.566.251.896</b>	<b>\$147.872.638.644</b>	<b>-\$ 16.741.851.261</b>	<b>\$ 257.185.687.302</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Suroccidente. -mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025

La cartera por edades de la vigencia 2024 asciende a \$257.185 millones, con más del 55 % concentrado en saldos mayores a 360 días, lo que evidencia una estructura envejecida y alto riesgo de incobrabilidad. Las líneas más comprometidas son liquidadas (\$98.789 millones), vinculados (\$16.896 millones), subsidiado (\$7.061 millones) y contributivo (\$4.368 millones). La cartera corriente (0 a 30 días) suma \$38.772 millones, destacándose subvenciones (\$14.528 millones) y régimen subsidiado (\$7.262 millones), aunque con participación limitada. Los rangos de 31 a 90 días acumulan \$26.760 millones, y entre 91 y 360 días se identifican \$29.289 millones, con predominio en contributivos, subsidiados y docentes. Se registran pagos sin soporte por -\$16.741 millones, aunque no hay soportes en las notas a los



estados financieros y el deterioro total alcanza \$147.823 millones, atribuible a cartera de difícil cobro. El recaudo logrado fue del 83 %, con dificultades en EPS como Nueva EPS y Coosalud.

Este panorama refleja una exposición crítica en liquidez y riesgo crediticio, donde la recuperación depende de procesos jurídicos, conciliaciones contables y acuerdos con EPS intervenidas o liquidadas. Aunque los saldos corrientes tienen menor riesgo, su baja participación evidencia rotación limitada. Se evidencia un fortalecimiento en el recaudo desde etapas tempranas, mejorar la gestión de cobro y realizar una revisión documental exhaustiva para garantizar la sostenibilidad financiera.

A continuación, se muestra el estado de cartera por edades a junio del 2025:

Tabla 50. Cartera por Edades a junio de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Sur Occidente

cartera-edades	Semestre 2025							Total Cartera
	Cartera 0 a 30 Días	Cartera 31 a 60 Días	Cartera 61 a 90 Días	Cartera 91 a 180 Días	Cartera 181 a 360 Días	Cartera Mayor 360	Pagos sin soporte	
Accidente de tránsito	\$ 212.476.495	\$ 156.238.800	\$ 62.743.015	\$ 182.278.502	\$ 416.150.005	\$ 2.577.497.068	-\$ 41.096.082	\$ 3.566.287.802
Accidente de tránsito Fosyga	\$ 143.967.694	\$ 225.060.077	\$ 51.826.309	\$ 169.512.883	\$ 1.202.791.209	\$ 4.041.417.266	-\$ 114.002.896	\$ 5.720.572.542
ARL	\$ 25.026.356	\$ 11.743.387	\$ 2.867.037	\$ 2.140.222	\$ 12.688.842	\$ 81.377.609	-\$ 11.588.039	\$ 124.255.414
IPS Privadas	\$ 201.397.600	\$ 1.587.374	-	-	-	\$ 95.235.812	-	\$ 298.220.786
Liquidadas	-	-	-	-	-	\$ 28.731.865.919	-\$ 14.613.911	\$ 28.717.252.007
Régimen especial	\$ 69.023.646	\$ 134.903.589	\$ 125.292.722	\$ 224.486.093	\$ 465.395.707	\$ 1.566.434.228	-\$ 252.024.990	\$ 2.333.510.996
Subsidiado	\$ 8.032.471.464	\$ 7.050.202.356	\$ 6.874.198.594	\$ 9.713.514.439	\$ 8.979.370.086	\$ 12.048.688.308	-\$ 15.460.284.372	\$ 37.238.160.875
<b>Total General</b>	<b>\$ 30.961.814.132</b>	<b>\$ 17.132.503.245</b>	<b>\$ 17.078.231.745</b>	<b>\$ 19.945.574.054</b>	<b>\$ 28.845.681.355</b>	<b>\$162.333.885.212</b>	<b>-\$ 28.252.345.426</b>	<b>\$ 248.045.344.317</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Suroccidente.  
-mediante oficio 2025-0073266 del 19 de septiembre de 2025

La cartera total asciende a \$248.045 millones, con una alta concentración en saldos de más de 360 días, que representan el 65 % del total, lo que evidencia una mora estructural significativa y bajo recaudo histórico. En contraste, la cartera corriente (0 a 30 días) equivale solo al 12 %, lo que indica una rotación limitada de cobros recientes y una dependencia de cuentas antiguas, especialmente del régimen subsidiado y el régimen especial, las cuales se evidencian en el rubro de provisiones

Por fuente de financiamiento, el régimen subsidiado concentra \$37.238 millones, seguido del régimen especial con \$2.333 millones y los accidentes de tránsito (Fosyga y SOAT) con más de \$9.2 mil millones. Esta composición refleja una alta dependencia de fuentes públicas y semipúblicas, asociadas a demoras administrativas y conciliaciones lentas, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad. Además, los pagos sin soporte por -\$28.525 millones evidencian ajustes pendientes que pueden distorsionar el valor recuperable, tal y como se puede evidenciar en la nota a los estados financieros, El comportamiento de la cartera refleja cuentas mayores a 180 días que requieren seguimiento, saldos antiguos pendientes de depuración, conciliaciones con EPS aún en proceso y gestiones de cobranza en trámite, junto con un control estricto del registro de pagos y la actualización documental, elementos que influyen directamente en la liquidez institucional.

## 6.1.2.2. Evaluación de Indicadores Financieros





En cuanto a los indicadores financieros que analizaremos de acuerdo con la información suministrada por la Subred, se divide en indicadores para Balance General y los indicadores para Estados de Resultados, realizando dos análisis 2024-2025 (I semestre), esto con el fin de entender mejor la situación financiera, de dicha subred.

### a. Indicadores de liquidez y endeudamiento.

Tabla 51. Indicadores de liquidez y endeudamiento - Subred Sur Occidente

Indicadores /formula	año	variable 1	variable 2	resultado	análisis
Indicadores de liquidez					
Razón Corriente=activo cte./ pasivo Cte.	dic-24	\$ 177.600.010.278	\$ 193.311.853.472	0,92	Pasando de 0,88 a 0,92, lo que indica un fortalecimiento parcial de la liquidez. Aunque el indicador continúa por debajo de 1,0, reflejando que los activos corrientes aún no son suficientes para cubrir completamente las obligaciones de corto plazo, el incremento sugiere un mejor equilibrio entre recursos líquidos y pasivos corrientes, ya sea por aumento del activo corriente o por una contención en el crecimiento del pasivo.
	dic-23	\$ 159.609.165.454	\$ 181.448.727.720	0,88	
Disponibilidad inmediata=efectivo/ pasivo cte.	dic-24	\$ 56.136.251.302	\$ 206.560.550.061	0,27	El indicador cae de 0,35 a 0,27, evidenciando una menor capacidad de cubrir las obligaciones inmediatas con el efectivo disponible. Esto sugiere una menor liquidez inmediata, posiblemente por aumento de pasivos corrientes o menor saldo de caja.
	dic-23	\$ 63.424.216.155	\$ 181.448.727.720	0,35	
Indicadores de Endeudamiento					
Razón de endeudamiento= Pasivo total/ Activo Total	dic-24	\$ 222.265.691.621	\$ 521.283.538.219	0,43	En 2023, el endeudamiento fue del 0,41, lo que significa que el 41 % de los activos se financiaron con deudas, y para el 2024, aumentó al 0,43, reflejando mayor apalancamiento financiero. Esto implica una menor independencia financiera y un incremento en la presión de las obligaciones frente a los recursos propios.
	dic-23	\$ 199.956.445.804	\$ 488.835.429.102	0,41	
Razón de Patrimonio= Patrimonio/activo Total	dic-24	\$ 299.017.846.598	\$ 521.283.538.219	0,57	El patrimonio representa el 57 % del activo total en 2024, frente al 59 % en 2023, evidenciando una ligera disminución en la autonomía financiera y mayor apalancamiento. La estructura patrimonial sigue siendo sólida, pero muestra una tendencia hacia un mayor uso de deuda.
	dic-23	\$ 288.878.983.298	\$ 488.835.429.102	0,59	

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente.

### b. Indicadores de rentabilidad y sostenibilidad financiera

Tabla 52. Indicadores de rentabilidad y sostenibilidad financiera - Subred Sur Occidente

Indicador /formula	año	variable 1	variable 2	resultado	Análisis
<b>Indicadores de rentabilidad</b>					
Margen operacional= Resultado Operacional/ ingresos totales	dic-24	\$ 101.736.530.373	\$ 528.121.300.439	19,27%	El margen operacional pasa de <b>-2,35% a 19,27%</b> lo que nos lleva a concluir que la entidad genera un excedente operacional.
	dic-23	-\$11.700.144.995	\$497.640.966.999	-2,35%	
Margen neto= resultado integral /ingresos totales	dic-24	\$ 11.312.390.445	\$ 528.121.300.436	0,021	El margen neto pasa de negativo a positivo, mostrando una recuperación significativa del resultado financiero. En 2024 la entidad logra una utilidad equivalente al 2,1 % de los ingresos totales, frente a una pérdida del 1,2 % el año
	dic-23	-\$ 6.034.493.461	\$ 497.640.967.000	-0,012	





					anterior. Esto refleja mayor control del gasto no operativo y un resultado integral más equilibrado
<b>Indicadores de sostenibilidad financiera</b>					
Autonomía Financiera= Ingresos por servicios/ Ingresos Totales	dic-24	\$ 488.310.380.542	\$ 528.121.300.436	0,92	De la autonomía financiera mejora de forma importante, subiendo del 85 % al 92 %, lo que indica que la entidad depende mucho menos de recursos externos o de transferencias. En 2024, 9 de cada 10 pesos provienen de los servicios propios, consolidando su autosuficiencia financiera y sostenibilidad.
	dic-23	\$ 424.132.693.872	\$ 497.640.967.000	0,85	

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

En 2023–2024, la entidad logró mejorar su rentabilidad y autonomía financiera, aunque enfrentó mayores tensiones de liquidez y un leve aumento del endeudamiento. La razón corriente y la disponibilidad inmediata se fortaleció (de 0,88 a 0,92 de 0,35 a 0,27), lo que refleja una capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo. El endeudamiento subió de 41% a 43% y la participación patrimonial disminuyó levemente de 59% a 57%, aunque sigue prevaleciendo el capital propio. Los márgenes operacional y neto mejoraron (-2,35% a un 19,27% y -1,2% a 2,1%) y la autonomía financiera pasó de 85% a 92%. En síntesis, 2024 consolidó una mayor rentabilidad y autosuficiencia operativa.

### c. Comparativo Interanual

Tabla 53. Comparativo Interanual – Subred Sur Occidente E.S.E. (2023 vs 2024) Cifras en millones de pesos)

Criterio	2023	2024	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)	Análisis Técnico
Activo Total	\$ 488.835.429.102	\$ 507.989.859.596	\$ 19.154.430.494	3,92%	Crecimiento moderado del activo, impulsado por la expansión operativa y mayor inversión en activos corrientes.
Pasivo Total	\$ 199.956.445.804	\$ 222.265.691.621	\$ 22.309.245.817	11,20%	Aumento del endeudamiento, evidenciando una mayor utilización de pasivos para financiar la expansión.
Patrimonio Total	\$ 288.878.983.298	\$ 299.017.846.598	\$ 10.138.863.300	3,50%	Incremento leve del patrimonio, que mantiene el respaldo financiero pese al aumento del pasivo.
Resultado Integral del Período	-\$ 6.034.493.461	\$ 11.312.390.445	\$ 17.346.883.906	287%	Recuperación significativa de los resultados: pasa de pérdida a utilidad, reflejando mejor gestión y control del gasto.
Ingresos por Servicios	\$ 424.132.693.872	\$ 488.310.380.542	\$ 64.177.686.670	15,10%	Fuerte crecimiento de la actividad misional, consolidando los ingresos propios como fuente principal de financiación.
Transferencias y Subvenciones	\$ 73.508.273.127	\$ 39.810.919.877	-\$ 33.697.353.250	-45,80%	Disminuyen las transferencias, reflejando menor dependencia de recursos externos y mayor autosuficiencia financiera.
Gasto Operacional Total	\$ 80.285.739.284	\$ 80.089.364.81	-\$ 196.374.466	-0,20%	Estabilidad del gasto operativo; se mantiene el control del costo pese al crecimiento de la operación.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Durante el periodo analizado, se observa un crecimiento del activo total del 6,6 %, impulsado principalmente por el aumento en los activos corrientes. El pasivo también presenta un incremento del 11,2 %, lo que genera un leve aumento en el nivel de apalancamiento. No obstante, el patrimonio sigue siendo la principal fuente



de financiamiento, representando más del 55 % del activo total. En cuanto a la gestión de resultados, se destaca una variación sobresaliente en el resultado integral, pasando de una pérdida de \$6.034 millones en 2023 a una utilidad de \$11.312 millones en 2024, lo que representa un giro positivo del 287 %, reflejando una mejora en la rentabilidad neta y un control eficiente del gasto operativo.

Respecto a los ingresos, se registra un aumento del 15 % en los ingresos por servicios, lo que consolida la autonomía financiera de la entidad. Al mismo tiempo, las transferencias disminuyen en un 46 %, lo que indica una menor dependencia de recursos externos y una mayor sostenibilidad institucional. Por su parte, el gasto operativo se mantiene prácticamente estable con una variación de -0,2 %, lo que evidencia disciplina presupuestal y eficiencia en la gestión del gasto, a pesar del incremento en la operación.

**Para concluir el ejercicio 2024 presenta una recuperación integral de la situación financiera, caracterizada por: Rentabilidad positiva y sostenible, tras revertir la pérdida del año anterior. Crecimiento sólido de los ingresos propios, con menor dependencia de subsidios. Estructura patrimonial estable, aunque con ligero aumento del apalancamiento. Gestión eficiente del gasto, que contribuye al fortalecimiento del margen operativo. En conjunto, la entidad muestra una evolución favorable hacia la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa, consolidando una posición más equilibrada y autosuficiente frente al año 2023.**

### 6.1.2.3. Análisis Presupuestal

#### a. Presupuesto aprobado vs. ejecutado

Tabla 54. Presupuesto vs. Ejecutado 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente

Ingresos				Gastos			
Año	Presupuesto aprobado	Recaudo ejecutado	% Ejecución	Año	Presupuesto aprobado	Recaudo ejecutado	% Ejecución
2023	\$ 670.546	\$ 574.361	86%	2023	\$ 670.546	\$ 650.916	97%
2024	\$ 661.093	\$ 571.193	86%	2024	\$ 654.623	\$ 647.455	99%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

El panorama general muestra que el presupuesto aprobado para ingresos y gastos en 2024 es ligeramente inferior al de 2023, lo cual evidencia una tendencia institucional hacia la contención o el ajuste presupuestal. A pesar de esta reducción, la ejecución mejora en 2024 tanto en ingresos como en gastos, señalando un avance en eficiencia administrativa y en la capacidad de gestión financiera.

En materia de ingresos, el presupuesto aprobado pasa de \$670.546 millones en 2023 a \$661.093 millones en 2024. El recaudo efectivo alcanza \$574.361 millones en 2023 (85,7% de ejecución) y \$571.194 millones en 2024 (86,4% de ejecución). Aunque el recaudo continúa siendo inferior al monto aprobado, el porcentaje de



ejecución presenta una leve mejoría en 2024. No obstante, la reducción significativa en la disponibilidad inicial para 2024 limita la flexibilidad financiera y condiciona la capacidad de maniobra presupuestal durante la vigencia.

En cuanto a los gastos, el presupuesto aprobado disminuye de \$670.546 millones en 2023 a \$654.623 millones en 2024. La ejecución es alta en ambos años: \$650.916 millones en 2023 (97,1%) y \$647.455 millones en 2024 (98,9%). Esta cercanía entre gasto aprobado y ejecutado confirma un mejor desempeño en la gestión del gasto durante 2024. Asimismo, se observa una clara priorización de los gastos de funcionamiento y de la adquisición de bienes y servicios, mientras que los recursos destinados a inversión se reducen de manera significativa en 2024, lo que puede afectar la capacidad de expansión y fortalecimiento institucional a futuro.

Tabla 55. Presupuesto vs. Ejecutado a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente

Fuente de financiamiento	Presupuesto aprobado (COP)	Ejecutado (COP)	Cumplimiento %	Variación (COP)
Recursos propios	\$6.645	\$2.096	31.5%	-\$4.549
Transferencias	\$13.464	\$1.175	8.7%	-\$12.289
Convenios / Otros	\$9.770	\$17.194	176%	+\$7.424
<b>Total</b>	<b>\$29.879</b>	<b>\$20.465</b>	<b>68.5%</b>	<b>-\$9.414</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Se observa que los ingresos por transferencias nacionales representan el 45% del presupuesto aprobado, pero su nivel de ejecución es apenas del 8,7%, lo que refleja una alta dependencia con baja materialización efectiva. Por otro lado, los recursos propios presentan una ejecución del 31,5%, lo que sugiere una debilidad en la capacidad de generación interna de ingresos. En contraste, los ingresos por convenios y otros pagadores superaron ampliamente la meta, con una ejecución del 176% tal y como se evidencia en las notas al presupuesto dadas por la Subred, esta ejecución de convenios sigue en “aumento porque no se suspende atención a usuarios como Nueva Eps y Coosalud”, compensando parcialmente las deficiencias en otras fuentes.

## b. Ingresos Presupuestales (ejecución de fuentes de financiamiento)

Tabla 56. Presupuesto vs. Ejecutado 2023- 2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente.

Fuente de Financiamiento	2023 – Presupuesto Definitivo (\$)	2023 – Recaudo Ejecutado (\$)	% Ejecución 2023	2024 – Presupuesto Definitivo (\$)	2024 – Recaudo Ejecutado (\$)	% Ejecución 2024
Ingresos Corrientes	\$ 578.975	\$ 477.676	83%	\$ 604.829	\$ 513.509	85%
Disponibilidad Inicial	\$89.217	\$ 89.217	100%	\$ 51.714	\$ 51.714	100%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$670.546</b>	<b>\$574.361.3</b>	<b>86%</b>	<b>\$ 661.093</b>	<b>\$ 571.194</b>	<b>86%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

El análisis del cuadro evidencia que, aunque el presupuesto aprobado presenta una ligera reducción en 2024 y la disponibilidad inicial disminuye en un 42%, la ejecución



de los ingresos muestra una mejora respecto a 2023, pasando de 83% a 85% en ingresos corrientes y manteniéndose en 86% en el total de ingresos. Esta tendencia refleja una mayor eficiencia administrativa en el recaudo, a pesar de la persistente brecha entre lo aprobado y lo efectivamente recibido. La menor disponibilidad inicial limita la flexibilidad financiera al inicio de la vigencia, pero el adecuado comportamiento del recaudo permite sostener la capacidad operativa. En conjunto, los resultados indican una gestión más efectiva de las fuentes de financiamiento, aunque con retos en liquidez y en la consolidación de ingresos suficientes para respaldar las necesidades institucionales.

Tabla 57. Ingresos Presupuestales a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente

Concepto	Presupuesto Definitivo (COP)	Recaudo (COP)	% Ejecución	Variación (\$)	Cumplimiento / Desviación
Régimen Subsidiado (Capitado + Evento)	\$10.682	\$15.409	144.3%	\$4.727	Sobrecumplimiento alto
Régimen Contributivo	\$492	\$508	103.3%	\$16	Cumplimiento total
Población Extranjera	\$1.269	\$1.261	99.4%	-\$8	Cumplimiento adecuado
ADRES y SOAT	\$1.876	\$1.328	70.8%	-\$548	Subejecución moderada
Particulares y no afiliados	\$2.096	\$784	37.4%	-\$1.312	Subejecución significativa
Otros ingresos (PIC, convenios, etc.)	\$13.464	\$1.175	8.7%	-\$12.289	Subejecución crítica
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$29.879</b>	<b>\$20.465</b>	<b>68.5%</b>	<b>-\$9.414</b>	<b>Ejecución global baja</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Durante la vigencia analizada, el total de ingresos presupuestales alcanzó un recaudo de \$20.465 millones, frente a un presupuesto definitivo de \$29.879 millones, lo que representa un nivel de ejecución del 68,5%. Este resultado evidencia una brecha del 31,5% entre lo planeado y lo efectivamente recaudado, reflejando un comportamiento desigual entre las diferentes fuentes de financiamiento.

El Régimen Subsidiado presentó un sobrecumplimiento significativo del 144,3%, al recaudar \$15.409 millones frente a \$10.682 millones presupuestados. Este comportamiento positivo puede explicarse por un aumento en la cobertura de la población afiliada o por el reconocimiento de giros pendientes de periodos anteriores por parte de la ADRES. Igualmente, el Régimen Contributivo mostró un cumplimiento satisfactorio del 103,3%, lo que refleja estabilidad en la facturación y el recaudo de los servicios prestados a esta población. En contraste, la Población Extranjera presentó una ejecución del 99,4%, resultado que se considera adecuado y coherente con la planeación inicial. Sin embargo, otras fuentes de financiamiento no alcanzaron los niveles esperados. En el caso de ADRES y SOAT, la ejecución fue del 70,8%, lo cual podría estar asociado a demoras en la radicación, auditoría o pago de las cuentas presentadas.

Por su parte, los ingresos provenientes de Particulares y no afiliados tuvieron una ejecución del 37,4%, evidenciando una baja captación de recursos por servicios





particulares, posiblemente debido a menor demanda o dificultades en los procesos de cobro. Finalmente, la fuente denominada Otros ingresos (PIC, convenios, etc.) registró la menor ejecución con apenas un 8,7%, lo que representa una subejecución crítica de \$12.289 millones respecto al presupuesto aprobado. Esta situación podría explicarse por la no formalización de convenios o por la no recepción de recursos esperados de programas cofinanciados.

En términos generales, el comportamiento de los ingresos demuestra una alta dependencia de los recursos del aseguramiento, especialmente del Régimen Subsidiado y Contributivo, que en conjunto concentran más del 75% del total recaudado. Aunque el sobrecumplimiento del Régimen Subsidiado contribuyó a mitigar parcialmente la baja ejecución de otras fuentes, el resultado global de 68,5% refleja un cumplimiento moderado del presupuesto de ingresos.

## c. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión)

Tabla 58. Gastos Presupuestales 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente

Capítulo de Gasto	2023 – Presupuesto Definitivo (\$)	2023 – Ejecutado (\$)	% Ejecución 2023	2024 – Presupuesto Definitivo (\$)	2024 – Ejecutado (\$)	% Ejecución 2024
Funcionamiento	\$ 122.456	\$ 121.201	99%	\$ 139.385	\$ 135.166	97%
Inversión	\$ 81.849	\$ 66.369	81%	\$ 39.301	\$ 36.480	93%
Total Gastos	\$ 670.546	\$ 650.916	97%	\$ 654.623	\$ 647.455	99%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Durante el periodo 2023-2024, la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E. presentó cambios significativos en la estructura y ejecución de sus gastos presupuestales. El presupuesto definitivo total de gastos pasó de \$670.546 millones en 2023 a \$654.623 millones en 2024, lo que representa una leve reducción del 2,4%. Esta disminución se explica principalmente por el ajuste en el rubro de inversión, mientras que el gasto de funcionamiento experimentó un incremento.

En cuanto al gasto de funcionamiento, el presupuesto aprobado aumentó de \$122.456 millones en 2023 a \$139.385 millones en 2024. Sin embargo, la ejecución de este capítulo fue ligeramente menor en 2024 (97,0%) respecto al año anterior (99,0%), aunque en ambos casos se mantuvo en niveles muy altos. Este comportamiento refleja una priorización de los recursos hacia la operación y sostenimiento de los servicios, posiblemente para garantizar la continuidad y calidad de la atención, así como para cubrir incrementos en costos operativos y salariales.

Por otro lado, el gasto de inversión mostró una tendencia opuesta. El presupuesto aprobado para inversión se redujo drásticamente de \$81.849 millones en 2023 a \$39.301 millones en 2024, es decir, una caída superior al 50%. No obstante, la eficiencia en la ejecución de este rubro mejoró considerablemente, pasando del 81,1% en 2023 al 92,8% en 2024. Esto indica que, aunque se dispuso de menos recursos para proyectos de infraestructura, dotación o renovación tecnológica, la capacidad de ejecución y aprovechamiento de los fondos asignados fue mayor en el último año.





En términos globales, la ejecución presupuestal total de los gastos fue sobresaliente en ambos años, alcanzando el 97,1% en 2023 y el 98,9% en 2024. Este desempeño evidencia una gestión financiera eficiente y un adecuado control del gasto, permitiendo que la mayor parte de los recursos aprobados se traduzcan efectivamente en acciones y servicios para la comunidad.

Tabla 59. Gastos Presupuestales a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente

Tipo de gasto	Presupuesto aprobado (COP)	Ejecutado (COP)	Cumplimiento %	Variación (COP)
Funcionamiento	\$ 153.000	\$60.695	39.7%	-\$92.305 millones
Inversión	\$ 6.822	\$1.175	17.2%	-\$5.647 millones
<b>Total</b>	<b>\$159.822</b>	<b>\$61.870</b>	<b>38.7%</b>	<b>-\$97.952 millones</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Durante la vigencia analizada, el gasto total aprobado fue de \$159.822 millones, de los cuales se ejecutaron \$61.870 millones, lo que representa un cumplimiento global del 38,7%. Esta baja ejecución refleja limitaciones en el uso de los recursos asignados, con una variación negativa de \$97.952 millones frente a lo planeado.

Al desagregar por tipo de gasto, el funcionamiento que incluye nómina, bienes y servicios, y transferencias corrientes tuvo una ejecución de \$60.695 millones (39,7%), lo que permitió sostener la operatividad básica, aunque con subutilización de recursos. Las causas probables incluyen restricciones de caja, ajustes presupuestales y demoras administrativas.

En contraste, el gasto de inversión destinado a proyectos, adquisiciones y programas sociales presentó una ejecución de solo \$1.175 millones (17,2%), con una diferencia negativa de \$5.647 millones. Esto evidencia una subejecución significativa, posiblemente por retrasos en formulación y ejecución de proyectos, o falta de materialización de convenios. En conjunto, el gasto se concentró en funcionamiento, con baja ejecución en inversión, lo que limita el impacto institucional y la mejora de servicios. Se recomienda fortalecer la programación y seguimiento presupuestal, y revisar la estructura del presupuesto para equilibrar mejor entre funcionamiento e inversión, priorizando iniciativas estratégicas y sostenibles.

## d. Análisis de desviaciones y cumplimiento

Tabla 60. Desviaciones y Cumplimiento 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente

Concepto	2023 – Presupuesto Definitivo (\$)	2023 – Ejecutado (\$)	Desviación (\$)	% Ejecución 2023	2024 – Presupuesto Definitivo (\$)	2024 – Ejecutado (\$)	Desviación (\$)	% Ejecución 2024
Ingresos	\$ 670.546	\$ 574.361	-\$ 6.185	86%	\$ 661.093	\$ 571.194	-\$ 89.899	86%
Gastos Totales	\$ 670.546	\$ 650.916	-\$ 9.629	97%	\$ 654.623	\$ 647.455	-\$ 7.168	99%
Funcionamiento	\$ 122.456	\$ 121.202	-\$ 1.254	99%	\$ 139.385	\$ 135.165	-\$ 4.220	97%



Inversión	\$ 81.849	\$ 66.369	-\$ 5.479	81%	\$ 39.301	\$ 36.480	-\$ 2.821	93%
-----------	-----------	-----------	-----------	-----	-----------	-----------	-----------	-----

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

La comparación de desviaciones entre 2023 y 2024 muestra una mejora general en la eficiencia del recaudo y la ejecución presupuestal. Los ingresos reducen su desviación negativa de -\$96.184 millones a -\$89.899 millones, junto con un incremento en el porcentaje de ejecución de 85,7% a 86,4%, lo que refleja avances en la gestión del recaudo, aunque persiste una brecha significativa entre los ingresos aprobados y los efectivamente recibidos.

En el gasto total, las desviaciones también disminuyen al pasar de -\$19.629 millones en 2023 a -\$7.168 millones en 2024, con una ejecución que mejora hasta el 98,9%. Esto evidencia un mayor alineamiento entre el presupuesto aprobado y la ejecución real, señalando una administración del gasto más precisa y disciplinada.

Por componentes, los gastos de funcionamiento mantienen altos niveles de ejecución y desviaciones mínimas, garantizando estabilidad operativa. En la inversión, aunque la desviación mejora considerablemente y la ejecución aumenta de 81,1% a 92,8%, la reducción del presupuesto destinado a este componente limita el avance de proyectos estratégicos. En conjunto, las mejoras son claras, pero persisten desafíos en el fortalecimiento del recaudo y en la capacidad de inversión institucional.

Tabla 61. Desviaciones y Cumplimiento a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente

Rubro	Desviación (\$)	Desviación %	Causa principal	Impacto
Ingresos propios	-\$4.549 millones	-68,5%	Menor recaudo de tasas	Alta
Transferencias	-\$12.289 millones	-91,3%	Retrasos en desembolsos	Alta
Inversión social	-\$5.647 millones	-82,8%	Retraso en ejecución	Media
Convenios ejecutados	\$7.424 millones	76%	Sobrecumplimiento en facturación	Positivo

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

El análisis de desviaciones revela un cumplimiento global del 68.5% en ingresos y del 38.7% en gastos, lo que refleja una ejecución moderada en la captación de recursos y baja en su utilización. Estas brechas afectan directamente la eficiencia presupuestal y la capacidad institucional para alcanzar sus metas operativas y de inversión.

Las principales desviaciones se concentraron en los ingresos propios -\$4.549 millones; -68.5% y en las transferencias -\$12.289 millones; -91.3%, ambas con impacto alto, debido a menor recaudo y retrasos en desembolsos. En inversión social, la ejecución fue de apenas 17.2%, con una desviación de -\$5.647 millones -82.8%, atribuida a demoras en la ejecución de proyectos y limitaciones operativas, lo que compromete el cumplimiento de metas programáticas. En contraste, los convenios ejecutados presentaron una desviación positiva de \$7.424 millones (+76%), gracias a un sobrecumplimiento en facturación o reconocimiento de recursos adicionales, lo cual tuvo un impacto favorable sobre el flujo financiero.



En conjunto, las desviaciones evidencian una alta dependencia de transferencias externas, baja ejecución en inversión y debilidades en la gestión presupuestal. Se evidencia el fortalecimiento de los mecanismos de control financiero, mejorar la gestión de ingresos propios, agilizar la ejecución de proyectos y ajustar las proyecciones presupuestales a escenarios más realistas, priorizando fuentes confiables y programas de alto impacto.

### e. Proyecciones y sostenibilidad

Tabla 62. Proyecciones y Sostenibilidad 2023-2024 Desviaciones y Cumplimiento a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente

Indicador	Año	Ingresos Propios (\$)	Total Ingresos (\$)	Capacidad de Autofinanciación (%)	Ingresos Corrientes (\$)	Gastos Funcionamiento (\$)	Sostenibilidad Fiscal (%)
Capacidad de autofinanciación	2023	\$ 562.100	\$ 670.546	84%	-	-	-
Capacidad de autofinanciación	2024	\$ 558.829	\$ 661.093	85%	-	-	-
Sostenibilidad fiscal	2023	-	-	-	\$ 578.975	\$ 121.202	79,10%
Sostenibilidad fiscal	2024	-	-	-	\$ 604.829	\$ 135.165	77,60%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

Los indicadores evidencian una mejora en la capacidad de autofinanciación, que pasa del 83,8% en 2023 al 84,6% en 2024. Esto significa que los ingresos propios representan una proporción cada vez mayor dentro del total de ingresos institucionales, reflejando así una mayor autonomía financiera y una menor dependencia de fuentes externas. Aunque el valor absoluto de los ingresos propios muestra una leve disminución, la estabilidad del indicador confirma que la entidad mantiene una estructura de ingresos sólida y relativamente constante frente a las necesidades operativas.

Por otro lado, en materia de sostenibilidad fiscal, se observa un deterioro al descender el indicador del 79,1% en 2023 al 77,6% en 2024. Este resultado se debe a que los gastos de funcionamiento crecen a un ritmo superior al de los ingresos corrientes. Si bien ambos rubros presentan incrementos, la mayor presión del gasto operativo reduce el margen financiero disponible para atender obligaciones esenciales y limita la capacidad de generar ahorro corriente. Técnicamente, este comportamiento sugiere un riesgo moderado de rigidez presupuestaria y pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias de eficiencia en el gasto y de mejora en el recaudo, con el fin de garantizar la estabilidad financiera en el mediano plazo.

Tabla 63. Proyecciones y Sostenibilidad a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente.

Indicador	Fórmula	Resultado estimado
Capacidad de autofinanciación	$\text{Ingresos propios} / \text{Total ingresos} \times 100$	10,20%



Sostenibilidad fiscal	$\frac{(\text{Ingresos corrientes} - \text{Gastos de funcionamiento})}{\text{Ingresos corrientes} \times 100}$	-42,1%
-----------------------	--	--------

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Sur Occidente

La Subred Sur Occidente E.S.E. enfrenta desafíos estructurales que comprometen su sostenibilidad financiera en el mediano plazo. El análisis de ejecución presupuestal a julio de 2025 muestra una baja capacidad de autofinanciación, una alta dependencia de fuentes externas y una ejecución limitada en inversión, lo que limita la capacidad institucional para responder a las necesidades operativas y estratégicas.

En términos de ingresos, los recursos propios representan apenas el 10,2% del total, lo que evidencia una autonomía financiera reducida. Esta baja participación limita la flexibilidad de la entidad para financiar iniciativas sin recurrir a convenios o transferencias. Por otro lado, las transferencias —que constituyen más del 45% del presupuesto aprobado— presentan una ejecución de solo el 8,7%, lo que refleja una alta dependencia de fuentes externas y una vulnerabilidad frente a retrasos en desembolsos.

El indicador de sostenibilidad fiscal, calculado como la diferencia entre ingresos corrientes y gastos de funcionamiento sobre los ingresos corrientes, arroja un resultado negativo de -42,1%. Esto significa que los gastos operativos superan ampliamente los ingresos disponibles, proyectando un déficit operativo que pone en riesgo la viabilidad financiera si no se corrigen las tendencias actuales.

La inversión institucional muestra una ejecución de apenas el 1,9% del gasto total, los recursos destinados a proyectos, equipamiento y programas sociales no están siendo utilizados de manera efectiva. Esta baja ejecución limita el impacto tangible en el desarrollo institucional y en la mejora de los servicios ofrecidos a la población.

En conjunto, la estructura presupuestal de la Subred revela una rigidez operativa y una baja capacidad de maniobra. La sostenibilidad financiera está determinada por el comportamiento del recaudo de ingresos propios, la ejecución de los proyectos de inversión y la solidez de las proyecciones presupuestales, factores que inciden en una gestión equilibrada y orientada a los objetivos institucionales.

#### 6.1.2.4. Análisis Integral – Subred Sur Occidente

##### a. Relación entre ejecución presupuestal y estados financieros

- **2023-2024**

La Subred presenta ingresos contables que superan ampliamente el recaudo presupuestal en ambos años, debido al reconocimiento de ingresos causados no recaudados (cartera) y al registro contable de transferencias sin equivalencia directa en el presupuesto; en 2024 los ingresos contables crecen 6,1% mientras el recaudo



cae 10,1%, ampliando la brecha, lo que refleja capacidad operativa, pero procesos de recaudo insuficientes.

En cuanto al gasto, el ejecutado presupuestal es mucho mayor que el gasto contable porque incluye compromisos y obligaciones no pagadas, mientras el gasto contable aumenta 9,9% en 2024, indicando mayor presión operativa; así, la Subred muestra altos niveles de compromisos y una estructura de gasto moderada, pero con obligaciones pendientes significativas. En los estados financieros, el activo corriente crece 11,3% pero no compensa el aumento del pasivo corriente (6,5%), manteniéndose un pasivo superior al activo corriente, coherente con un gasto presupuestal mayor al contable y cuentas por pagar acumuladas; el patrimonio aumenta 3,5% en línea con el resultado integral positivo de 2024.

En síntesis, existe una brecha estructural entre ingresos presupuestales recaudados y contables ligada a cartera y subvenciones, el gasto presupuestal supera ampliamente al contable por compromisos no devengados, el balance muestra presión de liquidez típica de subredes hospitalarias y, aunque el resultado integral mejora en 2024, persiste un riesgo financiero asociado al recaudo y a las obligaciones pendientes.

- **2025**

Durante el primer semestre de 2025, la Subred presenta un mejor desempeño operativo frente a los años anteriores. Los ingresos aumentan 12,1% respecto al mismo periodo de 2024, impulsados por un crecimiento en la venta de servicios de salud, lo que evidencia mayor productividad y demanda. Aunque los costos operativos siguen siendo altos, la utilidad bruta mejora significativamente, pasando de 9.324 millones en 2024 a 31.943 millones en 2025, lo que indica mayor eficiencia en el uso de los recursos.

A pesar de estas mejoras, la entidad mantiene una pérdida operacional, aunque menor que en 2024, y logra un resultado integral positivo de 6.505 millones gracias a otros ingresos y menores gastos por deterioros. Esto representa un avance importante en la estabilidad contable. En el balance, el activo corriente aumenta por el fuerte crecimiento de la cartera, mientras que el efectivo disminuye, lo cual refleja que los ingresos contables no se traducen en liquidez inmediata. Simultáneamente, el pasivo corriente crece, especialmente las cuentas por pagar, manteniendo la razón corriente por debajo de 1 y evidenciando una presión continua sobre la liquidez.

En síntesis, el primer semestre de 2025 muestra mejoras en la operación y en el resultado contable, pero persisten los problemas estructurales de recaudo y flujo de caja. La Subred avanza en eficiencia, pero sigue enfrentando riesgos en su liquidez debido al incremento de la cartera y las obligaciones de corto plazo.

## **b. Impacto de la cartera y recaudo en la liquidez**





- **2023-2024**

El análisis de la cartera muestra que entre 2023 y 2024 se presenta un crecimiento significativo del 28,2%, pasando de 85.4 mil millones a 109.6 mil millones. Este aumento proviene principalmente de las cuentas por cobrar asociadas a la prestación de servicios de salud, que crecen en 10.8 mil millones, y de las subvenciones por cobrar, que pasan de 221 millones a 14.7 mil millones, generando un salto abrupto que afecta la estructura de ingreso diferido. Este comportamiento confirma que una proporción relevante de los ingresos reconocidos contablemente no se materializa en flujo de caja, ampliando la brecha entre facturación, reconocimiento contable y recaudo efectivo.

El análisis de la cartera por edades muestra que en 2024 aumenta de manera importante la cartera vencida, especialmente aquella superior a 90 días, lo que refleja retrasos sostenidos en el pago por parte de EPS y otros terceros. Esto incrementa el riesgo de incobrabilidad y obliga a mayores provisiones y deterioros, como se observa en el balance. La cartera corriente también crece, pero no al ritmo de la cartera vencida, evidenciando debilitamiento en la eficiencia de recaudo y un deterioro progresivo en la oportunidad de pago del sistema de aseguramiento.

Por su parte, el recaudo presupuestal disminuye 10,1% entre 2023 y 2024, pasando de 403.350 millones a 362.540 millones, pese a que los ingresos contables aumentan en el mismo periodo. Esto confirma la presencia de un rezago significativo entre la facturación causada y el recaudo efectivo, lo que impacta directamente el flujo de caja operativo e impide que los ingresos generados se traduzcan en disponibilidad de efectivo.

En cuanto a la liquidez, los activos corrientes aumentan de 159.6 mil millones en 2023 a \$177.6 mil millones en 2024; sin embargo, este crecimiento se explica por el incremento de la cartera y no por mayor efectivo. De hecho, el efectivo disponible disminuye 11,5%, pasando de 63.4 mil millones a 56.1 mil millones, lo que reduce la capacidad de atención inmediata de obligaciones. Paralelamente, los pasivos corrientes aumentan 6,5%, alcanzando los 193.3 mil millones en 2024, destacándose un crecimiento del 34,8% en cuentas por pagar.

En conjunto, estos resultados revelan que la liquidez de la Subred se encuentra altamente comprometida. La combinación del crecimiento de la cartera vencida, la caída del recaudo, el aumento de las cuentas por pagar y la reducción del efectivo genera un escenario de presión permanente sobre la caja. Aunque la facturación y los ingresos contables muestran crecimiento, la conversión efectiva de estos recursos en flujo de caja es insuficiente, obligando a financiar el funcionamiento mediante el incremento de pasivos corrientes. Esta situación representa un riesgo financiero relevante y evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias de recaudo, gestión de cartera y cierre de cuentas con terceros para garantizar la sostenibilidad operativa.



- **2025**

Durante el primer semestre de 2025 se observa un aumento significativo de la cartera, que asciende a \$133.887 millones, superando ampliamente los niveles alcanzados en 2023 y 2024. Este crecimiento está impulsado principalmente por las cuentas por cobrar por prestación de servicios de salud, que continúan acumulándose como resultado del rezago en los pagos por parte de los aseguradores. Aunque la facturación aumenta, la cartera vencida sigue creciendo, lo que limita la conversión del ingreso causado en recursos líquidos.

En contraste con la presión de la cartera, el recaudo presenta un crecimiento importante, alcanzando \$410.895 millones en los primeros siete meses de 2025, superando todo el recaudo anual de 2023 y 2024. Este desempeño refleja una mejora en los procesos de recuperación y mayor efectividad en la gestión de cobro; sin embargo, no es suficiente para aliviar completamente la presión sobre la liquidez, porque el incremento de las cuentas por pagar y el comportamiento del efectivo siguen mostrando restricciones. El efectivo disminuye respecto al inicio del año, ubicándose en \$55.740 millones, mientras el pasivo corriente crece hasta \$220.737 millones, especialmente por el aumento de obligaciones con proveedores y cuentas judiciales. Esto mantiene la razón corriente por debajo de 1, evidenciando que la Subred sigue enfrentando dificultades para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos líquidos.

En síntesis, aunque el recaudo mejora de manera notable y supera los niveles de años anteriores, el rápido crecimiento de la cartera y del pasivo corriente continúa presionando la liquidez institucional. La Subred avanza en recuperación de ingresos, pero la sostenibilidad del flujo de caja sigue dependiendo del mejoramiento del recaudo oportuno y de la contención del crecimiento de las cuentas por pagar.

### **c. Evaluación de la sostenibilidad financiera de las subredes**

- **2023-2024**

La sostenibilidad financiera de la Subred durante las vigencias 2023 y 2024 se encuentra condicionada por la relación entre su capacidad de generación de ingresos, la eficiencia en el recaudo, el crecimiento de sus obligaciones de corto plazo y los resultados obtenidos en el estado de resultados.

En términos de ingresos, la Subred presenta un comportamiento positivo en el ámbito contable, con un crecimiento del 6,1% en los ingresos operacionales entre 2023 y 2024, pasando de 497.640 millones a 528.121 millones. Este incremento refleja estabilidad en la demanda de servicios y capacidad operativa para generar ingresos. Sin embargo, esta dinámica no se traduce plenamente en flujo de caja, dado que el recaudo presupuestal disminuye en un 10,1% durante el mismo



período. La diferencia entre ingresos contables y recaudo efectivo evidencia una creciente dependencia de la cartera, especialmente en cuentas por cobrar por prestación de servicios de salud y en subvenciones por cobrar, las cuales aumentan de forma significativa.

Desde la perspectiva del gasto, la Subred mantiene un gasto contable estable en 2023 y 2024, con un incremento moderado del 9,9%, lo que indica control relativo sobre los costos operativos. No obstante, la ejecución presupuestal revela compromisos de gasto mucho más elevados que los devengados contablemente, lo cual se refleja en un incremento del pasivo corriente, especialmente en cuentas por pagar que crecen 34,8% entre ambos años. Este comportamiento sugiere que la Subred está financiando parte de su operación mediante el aplazamiento de pagos a proveedores y terceros, lo cual reduce su flexibilidad financiera y aumenta la vulnerabilidad ante presiones de liquidez.

A pesar de este contexto, la Subred presenta un resultado integral positivo en 2024 de 11.312 millones, revirtiendo la pérdida operacional de 2023. Este resultado contribuye a un incremento del patrimonio, que pasa de 288.878 millones en 2023 a 299.017 millones en 2024. Sin embargo, este fortalecimiento patrimonial contrasta con la baja liquidez, donde la razón corriente se mantiene por debajo de 1 en ambos años (0,88 en 2023 y 0,91 en 2024), indicando que los activos corrientes no son suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo. El deterioro del efectivo, que disminuye 11,5% en 2024, intensifica esta situación, evidenciando que la mejora en el resultado contable no se traduce en capacidad real para atender el ciclo de caja.

En conjunto, la sostenibilidad financiera de la Subred presenta un equilibrio delicado: si bien la entidad demuestra capacidad operativa para generar ingresos y logra mejorar sus resultados contables, persiste una alta presión sobre la liquidez debido al crecimiento de la cartera, la disminución del recaudo y el incremento en las obligaciones por pagar. La sostenibilidad futura dependerá de la capacidad institucional para fortalecer los procesos de recaudo, reducir la cartera vencida, optimizar la estructura de gasto de operación y contener el crecimiento del pasivo corriente. Aunque la entidad mantiene un patrimonio robusto, su situación de liquidez representa un riesgo financiero que debe ser atendido para garantizar la continuidad del servicio y la estabilidad de la operación en el mediano plazo.

- **2025**

Durante el primer semestre de 2025 la Subred muestra señales de mejor desempeño operativo y contable frente a los años anteriores, pero persisten desafíos estructurales que limitan su sostenibilidad financiera. Los ingresos operacionales aumentan de manera importante y la utilidad bruta mejora significativamente, lo que refleja una mayor eficiencia en la prestación de servicios y un mejor control de los costos directos. Este comportamiento contribuye a que la pérdida operacional se reduzca de forma notable frente al mismo periodo de 2024,



y permite alcanzar un resultado integral positivo de \$6.505 millones, lo cual fortalece parcialmente el patrimonio institucional.

Sin embargo, este avance en los resultados no se traslada plenamente a la liquidez. La cartera continúa creciendo hasta alcanzar \$133.887 millones, afectando la capacidad de conversión de ingresos contables en flujo de caja. Aunque el recaudo mejora considerablemente y supera el obtenido en años completos anteriores, el incremento simultáneo de las cuentas por pagar y del pasivo corriente mantiene la razón corriente por debajo de 1, evidenciando que las obligaciones inmediatas siguen superando los activos corrientes disponibles.

El patrimonio se mantiene estable, reflejando solidez institucional a largo plazo, pero la estructura financiera muestra una dependencia creciente del financiamiento mediante pasivos de corto plazo. Esto implica que la sostenibilidad de la Subred depende, en el corto plazo, de su capacidad para contener el crecimiento de la cartera, acelerar el recaudo y moderar el incremento de las cuentas por pagar.

Como conclusión conjunta se puede decir que, aunque el primer semestre de 2025 presenta una mejora clara en la operación y en el resultado integral, la sostenibilidad financiera sigue siendo vulnerable debido a la presión sobre la liquidez. La recuperación, de los procesos de recaudo, ayudan a que los niveles de cartera mejoren la capacidad de pago en el corto plazo.

La evaluación financiera 2023–2024 y del primer semestre de 2025 muestra que, aunque la Subred mejora su desempeño operativo y registra resultados integrales positivos en 2024 y 2025, persiste un riesgo estructural de liquidez asociado al crecimiento sostenido de la cartera y al aumento del pasivo corriente. La razón corriente se mantiene por debajo de 1, evidenciando insuficiencia de activos corrientes para cubrir obligaciones inmediatas, mientras que el incremento del recaudo en 2025 no compensa totalmente el rezago histórico en la conversión del ingreso causado en efectivo. En síntesis, la Subred avanza en eficiencia y resultado contable, pero su sostenibilidad financiera continúa dependiendo del fortalecimiento del recaudo y del control del pasivo de corto plazo.

## Alertas

- La Subred enfrenta riesgos significativos asociados a una cartera altamente envejecida, con una elevada proporción de saldos superiores a 360 días y valores negativos derivados de pagos sin soporte, lo que evidencia deficiencias en conciliación y depuración contable.
- La sostenibilidad financiera está vinculada al recaudo de ingresos propios, a la ejecución de la inversión y a la solidez de las proyecciones presupuestales, en un contexto donde los saldos respectivos ya se encuentran provisionados.
- Se detecta además una inconsistencia crítica en el resultado del ejercicio 2024, ya que el informe presenta dos cifras distintas, lo que compromete la confiabilidad del análisis financiero y requiere aclaración inmediata.



- Finalmente, se observa un crecimiento del pasivo corriente, aumentando la presión sobre obligaciones de corto plazo y elevando el riesgo operativo.

#### Aspectos favorables:

- La Subred presenta señales positivas como el crecimiento del activo total de 3,9%, impulsado por el aumento del activo corriente, y el fortalecimiento del patrimonio de 3,5%.
- Se destaca la recuperación del resultado en 2025-I, con retorno a cifras positivas, así como la reducción del pasivo no corriente, disminuyendo presiones futuras de endeudamiento.
- Finalmente, se evidencia una ejecución presupuestal estable y una estructura financiera que, pese a las presiones de liquidez, muestra capacidad de ajuste y recuperación.

### 6.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO SISS NORTE

Este informe presenta un **análisis financiero y presupuestal integral**, basado en los **estados financieros de 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 de la Subred Norte**, con el fin de evaluar la evolución, desempeño y sostenibilidad económica de la entidad.

#### 6.1.3.1. Análisis de Estados Financieros

##### a. Estado de Situación Financiera (Balance General)

##### • Activos

La siguiente tabla presenta la composición del Activo al 31 de diciembre de 2024, de acuerdo con los estados financieros individuales:

Tabla 64. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col.) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	ANO 2024	ANO 2023	VARIACION \$	VARIACION %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 28.759.919.238	\$ 35.480.841.827	\$ 6.720.922.589	-19%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 149.279.290.665	\$ 122.476.475.353	\$ 26.802.815.313	22%
INVENTARIOS	\$ 9.029.145.149	\$ 9.646.075.909	\$ - 616.930.760	-6%
OTROS ACTIVOS	\$ 4.681.688.506	\$ 599.418.001	\$ 4.082.270.505	681%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 191.750.043.558</b>	<b>\$ 168.202.811.090</b>	<b>\$ 23.547.232.468</b>	<b>14%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR COBRAR	\$ 650.890.775	\$ 629.267.760	\$ 21.623.015	3%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 509.862.341.900	\$ 520.494.739.943	\$ - 10.632.398.043	-2%
OTROS ACTIVOS	\$ 7.696.390.039	\$ 8.130.796.397	\$ - 434.406.358	-5%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 518.209.622.714</b>	<b>\$ 529.254.804.100</b>	<b>\$ - 11.045.181.386</b>	<b>-2%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 709.959.666.272</b>	<b>\$ 697.457.615.190</b>	<b>\$ 12.502.051.082</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A diciembre de 2024, el activo total de la Subred Norte ascendió a \$709.959 millones, registrando un incremento de \$12.502 millones, equivalente a 2% frente a





2023. Este aumento obedece principalmente al crecimiento de las cuentas por cobrar netas, que alcanzaron \$149.930 millones, con una variación de 22% respecto al año anterior. Según la Nota 7 de los estados financieros, este comportamiento está asociado a retrasos en los pagos y cesación de obligaciones por parte de varias EPS e instituciones públicas, entre ellas el Fondo Financiero Distrital de Salud, Sanitas y Nueva EPS, estas dos últimas se encontraban bajo procesos de intervención por parte de la SuperSalud. Esta situación refleja las dificultades estructurales del sistema de salud en los flujos de pago y ha incrementado el deterioro contable de la cartera.

Asimismo, se observó un crecimiento significativo en otros activos corrientes, los cuales pasaron de \$599 millones en 2023 a \$4.682 millones en 2024, lo que representa un aumento de 681%, explicado principalmente por beneficios a empleados, como cesantías retroactivas ya consignadas en fondos externos, y pagos anticipados de bienes y servicios. En contraste, el efectivo y equivalentes disminuyó en \$6.721 millones, pasando de \$35.480 millones a \$28.759 millones, lo que representa una reducción de 19%, reflejando menores disponibilidades de caja al cierre del ejercicio. Los inventarios también registraron una ligera disminución de \$617 millones, equivalente a 6%.

A continuación, se muestra la composición del Activo de la Subred Norte con corte al 30 de junio de 2025, según los estados financieros individuales:

Tabla 65. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	JUNIO 2025	JUNIO 2024	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 38.290.757.458	\$ 24.908.304.488	\$ 13.382.452.970	54%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 193.551.209.714	\$ 142.220.181.632	\$ 51.331.028.082	36%
INVENTARIOS	\$ 9.542.734.772	\$ 8.071.912.163	\$ 1.470.822.609	18%
OTROS ACTIVOS	\$ 2.553.491.979	\$ 1.994.251.072	\$ 559.240.907	28%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 243.938.193.923</b>	<b>\$ 177.194.649.355</b>	<b>\$ 66.743.544.568</b>	<b>38%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR COBRAR	\$ 650.890.775	\$ 756.857.775	\$ - 105.967.000	-14%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 504.829.360.716	\$ 518.597.639.128	\$ - 13.768.278.412	-3%
OTROS ACTIVOS	\$ 6.743.576.605	\$ 8.439.281.697	\$ - 1.695.705.093	-20%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 512.223.828.096</b>	<b>\$ 527.793.778.601</b>	<b>\$ - 15.569.950.505</b>	<b>-3%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 756.162.022.019</b>	<b>\$ 704.988.427.955</b>	<b>\$ 51.173.594.063</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, el activo total ascendió a \$756.162 millones, frente a \$704.988 millones en junio de 2024, lo que representa un crecimiento de \$51.174 millones, equivalente a 7%, el aumento se concentró en el efectivo y equivalentes, que pasó de \$24.908 millones a \$38.291 millones, con una variación positiva de 54%,



impulsado por mayores depósitos en instituciones financieras y un incremento del saldo de caja. De acuerdo con la Nota 5 de los estados financieros a junio de 2025, este comportamiento refleja una mayor eficiencia en el recaudo de cartera corriente, la no ejecución total de convenios específicos aún en proceso de implementación, y una mayor circulación de recursos operativos en las unidades asistenciales.

Las cuentas por cobrar netas, incluyen tanto las del activo corriente como las del activo no corriente, también registraron un incremento significativo, pasando de \$142.977 millones en junio de 2024 a \$194.202 millones en junio de 2025, lo que representa una variación positiva del 36%, con este comportamiento, se mantienen como una de las partidas más relevantes dentro del activo. Según la Nota 7, el valor neto de la cartera a junio de 2025 asciende a \$442.477 millones, con un deterioro acumulado de \$248.275 millones, lo que evidencia los riesgos de recuperación asociados a las EPS en procesos de intervención y a las dificultades de conciliación y pago por parte del Fondo Financiero Distrital de Salud.

En cuanto al activo no corriente, este se ubicó en \$512.223 millones a junio de 2025, frente a \$527.794 millones en junio de 2024, registrando una disminución de 3%, este comportamiento responde a los procesos normales de depreciación, amortización y actualización contable de bienes en operación, especialmente infraestructura hospitalaria, equipos médicos y tecnológicos. Dentro de este grupo, la cuenta de Propiedad, Planta y Equipo mantiene la mayor participación (más del 98% del activo no corriente), con una reducción de \$15.570 millones, equivalente a 3%, asociada al reconocimiento del gasto por depreciación acumulada y la baja contable de activos que alcanzaron su vida útil.

En síntesis, el activo de la Subred Norte refleja una posición financiera estable, con señales de recuperación en la liquidez y una estructura patrimonial sólida soportada en activos fijos de alto valor operativo. No obstante, persisten riesgos por la concentración de cartera con EPS y entidades públicas de lenta respuesta, lo que exige mantener un seguimiento constante y estrategias de conciliación para mitigar el impacto en los flujos de caja y la sostenibilidad financiera.

## • Pasivos

En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 31 de diciembre el 2024:

Tabla 66. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 120.399.719.782	\$ 106.383.289.205	\$ 14.016.430.578	13%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 15.962.249.806	\$ 15.962.888.386	\$ - 638.580	-0.004%
PROVISIONES	\$ 9.872.998.146	\$ 8.892.799.871	\$ 980.198.275	11%
OTROS PASIVOS	\$ 34.349.076.887	\$ 36.163.254.228	\$ - 1.814.177.341	-5%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 180.584.044.622</b>	<b>\$ 167.402.231.690</b>	<b>\$ 13.181.812.932</b>	<b>8%</b>



PASIVOS NO CORRIENTES				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 5.615.611.464	-	\$ 5.615.611.464	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 25.415.181.279	\$ 20.114.668.896	\$ 5.300.512.383	26%
PROVISIONES	\$ 11.885.489.363	\$ 15.275.940.873	\$ - 3.390.451.510	-22%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 42.916.282.106</b>	<b>\$ 35.390.609.769</b>	<b>\$ 7.525.672.338</b>	<b>21%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 223.500.326.729</b>	<b>\$ 202.792.841.459</b>	<b>\$ 20.707.485.270</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Al 31 de diciembre de 2024, el pasivo total de la Subred Norte ascendió a \$223.500 millones, frente a \$202.793 millones en 2023, lo que representa un incremento de \$20.707 millones, equivalente a 10%, el crecimiento se concentró principalmente en el pasivo corriente, que pasó de \$167.402 millones en 2023 a \$180.584 millones en 2024, con un aumento de \$13.182 millones, equivalente a 8%. El comportamiento del pasivo corriente se explica principalmente por el incremento en las cuentas por pagar, las cuales pasaron de \$106.383 millones a \$126.015 millones, con una variación positiva de \$19.632 millones.

De acuerdo con la Nota 21 de los estados financieros, este aumento obedece a la acumulación de obligaciones con antigüedad superior a 360 días por \$3.085 millones, mientras que las obligaciones entre 0 y 30 días ascienden a \$1.478 millones, de 31 a 60 días a \$351 millones, de 61 a 90 días a \$271 millones, y de 181 a 360 días a \$125 millones. Estas variaciones se relacionan con la ejecución de recursos asignados por la Secretaría Distrital de Salud mediante la Resolución 597 de 2024 por \$25.000 millones y la Resolución 1037 de 2024 por \$10.000 millones. Adicionalmente, el Fondo Financiero Distrital de Salud destinó recursos por \$15.000 millones mediante la Resolución 1508 de 2024, destinados al pago de proveedores con desembolso programado para enero de 2025, y se proyecta un giro adicional por \$20.000 millones en marzo de 2025, lo que permitió una reducción estimada de los pasivos en \$35.000 millones.

En cuanto a los otros pasivos, se evidencia una reducción significativa en los recursos recibidos en administración, que pasaron de \$26.788 millones en 2023 a \$907 millones en 2024, lo que representa una disminución de 97%. Según la Nota 24, esta variación se debe principalmente a los saldos iniciales del antiguo Hospital Simón Bolívar, objeto de depuración contable por \$20.431 millones, y a recursos pendientes por liquidar relacionados con traslados de ambulancia por \$887 millones.

Por otra parte, los otros pasivos diferidos aumentaron de \$4.631 millones en 2023 a \$30.308 millones en 2024, con una variación de 25.677 millones, equivalente a 554%, según la Nota 24 de los estados financieros, este incremento se asocia a ingresos por subvenciones condicionadas y convenios orientados al fortalecimiento de actividades misionales, la gestión del conocimiento, la gestión documental y la



atención primaria en salud. Entre estos convenios se destaca la Resolución 1508 de 2024 por \$15.000 millones, cuyo ingreso efectivo se ejecutará en 2025.

El pasivo no corriente también presentó un crecimiento, al pasar de \$35.391 millones en 2023 a \$42.916 millones en 2024, con una variación de \$7.525 millones, equivalente a 21 %, asociada principalmente al reconocimiento de provisiones y obligaciones laborales de largo plazo, así como a pasivos estimados por contingencias judiciales y beneficios a empleados.

En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 30 de junio el 2025:

Tabla 67. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	jun-25	jun-24	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 141.113.114.812	\$ 131.318.991.046	\$ 9.794.123.766	7%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 18.142.209.570	\$ 19.157.066.559	\$ - 1.014.856.990	-5%
PROVISIONES	\$ 18.103.293.719	\$ 12.518.417.148	\$ 5.584.876.571	45%
OTROS PASIVOS	\$ 27.846.341.745	\$ 21.749.195.387	\$ 6.097.146.358	28%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 205.204.959.845</b>	<b>\$ 184.743.670.140</b>	<b>\$ 20.461.289.706</b>	<b>11%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 6.702.820.724	-	\$ 6.702.820.724	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 22.171.990.901	\$ 22.651.342.601	\$ - 479.351.700	-2%
PROVISIONES	-	\$ 10.078.894.977	\$ - 10.078.894.977	-100%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 28.874.811.625</b>	<b>\$ 32.730.237.578</b>	<b>\$ - 3.855.425.953</b>	<b>-12%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$234.079.771.470</b>	<b>\$ 217.473.907.718</b>	<b>\$ 16.605.863.753</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 30 de junio 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, el pasivo total ascendió a \$234.080 millones, frente a \$217.474 millones en junio de 2024, lo que representa un incremento de \$16.606 millones, equivalente a 8%. El pasivo corriente registró un saldo de \$205.205 millones, frente a \$184.743 millones en junio de 2024, evidenciando un aumento de \$20.461 millones, correspondiente a 11%, este crecimiento se explica principalmente por el aumento en las cuentas por pagar, tanto del pasivo corriente como del no corriente, que pasaron de \$131.319 millones a \$147.815 millones, registrando una variación de \$16.497 millones, equivalente a un incremento del 13%. Según la Nota 21, las cuentas por pagar con antigüedad superior a 360 días ascienden a \$11.603 millones, e incluyen procesos jurídicos en curso, cruces contables entre subredes, reservas por glosas y deudas con proveedores. Estos saldos se mantienen bajo seguimiento permanente conforme a los procedimientos de conciliación y depuración establecidos.

El pasivo no corriente se redujo de \$32.730 millones en junio de 2024 a \$28.875 millones en junio de 2025, equivalente a una disminución de 12%, asociada a la atención de obligaciones judiciales, contingencias y provisiones de largo plazo.





En conclusión, el pasivo de la Subred Norte refleja un crecimiento controlado y sostenido, derivado del cumplimiento de compromisos laborales y operativos, y de la adecuada gestión de recursos destinados al pago de proveedores. De acuerdo con la Nota 28 de los estados financieros, destacan la participación del valor facturado bajo la modalidad de contrato de Pago Global Prospectivo con la EPS Capital Salud, que representa un 32%. Este comportamiento es similar al de la vigencia anterior, ya que la mayor concentración de la facturación corresponde al rubro 4.3.12.97 - Servicios conexos a la salud - Otros servicios de pago global prospectivo, con una participación del 29%, por un valor de \$136.638.177.028. Esto refleja un incremento de \$31.270.556.600, atribuible al cambio en el contrato con la EPS y a las auditorías, que evidencian una sobre ejecución de las actividades contratadas.

- **Patrimonio**

En la tabla que a continuación se muestra se presenta la composición del Patrimonio a 31 de diciembre del 2024:

Tabla 68. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL FISCAL	\$ 518.132.283.426	\$ 518.132.283.426	-	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ - 13.514.616.045	\$ 31.340.844.017	\$ - 44.855.460.062	-143%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ - 18.158.327.837	\$ - 54.808.353.812	\$ 36.650.025.975	-67%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 486.459.339.544</b>	<b>\$ 494.664.773.631</b>	<b>\$ - 8.205.434.087</b>	<b>-2%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante la vigencia 2024, el patrimonio total de la Subred Norte se ubicó en \$486.459 millones, frente a \$494.665 millones en 2023, presentando una disminución de \$8.205 millones, equivalente a 2%, esta variación se explica principalmente por el resultado del ejercicio, que generó una pérdida de \$18.158 millones, compensada parcialmente por los ajustes en resultados de ejercicios anteriores, que pasaron de \$31.341 millones a -\$13.515 millones, lo que representa una disminución de \$44.855 millones, equivalente a 143%. De acuerdo con la Nota 27 de los estados financieros, esta variación obedece principalmente a los movimientos registrados en la cuenta de resultados del ejercicio frente a la vigencia 2023, derivados del reconocimiento de gastos, ajustes en propiedad, planta y equipo, así como recuperaciones de vigencias anteriores, relacionadas con la aplicación de notas crédito, notas débito y refacturaciones.

En la siguiente tabla se muestra la composición del Patrimonio a 30 de junio de 2025:

Tabla 69. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte





CUENTA CONTABLE	Ju- 2025	Ju- 2024	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL FISCAL	\$ 518.132.283.426	\$ 518.132.283.426	\$ 0	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 22.302.149.925	-\$ 20.300.001.874	-\$ 2.002.148.051	10%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 26.252.117.048	-\$ 9.317.761.314	\$ 35.569.878.362	-382%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 522.082.250.549</b>	<b>\$ 488.514.520.238</b>	<b>\$ 33.567.730.311</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado Situación Financiera Individual a 30 de junio 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, el patrimonio de la Subred Norte aumentó 7%, pasando de \$488.514 millones a \$522.082 millones, gracias principalmente al resultado positivo del ejercicio. El capital fiscal se mantuvo estable sin variaciones, mientras que las pérdidas acumuladas aumentaron en \$2.002 millones, reflejando un deterioro del 10%. El mayor impacto provino del resultado del ejercicio, que pasó de una pérdida de -\$9.318 millones en 2024 a una utilidad de \$26.252 millones en 2025, una mejora de \$35.570 millones. Este resultado permitió compensar el deterioro de ejercicios anteriores y fortalecer el patrimonio neto de la Subred.

De acuerdo con la Nota 27 de los estados financieros, la variación del patrimonio se explica principalmente por ajustes contables y operativos realizados durante la vigencia 2025. Entre los factores más relevantes se destacan: el registro de movimientos de vigencias anteriores, que generaron un efecto positivo en los resultados; la restitución del predio San Fernando, cuyo reconocimiento contable incrementó el valor de los activos no financieros; el saneamiento de rubros contables inactivos o sin soporte, que fortaleció la estructura patrimonial; y la activación de activos en la cuenta de propiedad, planta y equipo, provenientes de proyectos en ejecución, conforme a las políticas contables y la normatividad vigente.

Asimismo, la entidad realiza un seguimiento mensual de las variaciones patrimoniales, garantizando que el porcentaje de materialidad se mantenga dentro del límite del 5 %, según lo establecido en el Manual de Políticas Contables.

## b. Estado de Resultados

### • Ingresos

En la siguiente tabla se detalla la variación de los ingresos a diciembre 2024:

Tabla 70. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	Dic- 2024	Dic- 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
VENTA DE SERVICIOS	\$ 531.020.053.141	\$ 477.729.971.170	\$ 53.290.081.971	11%
TRANSFERENCIAS Y SUBVERSIONES	\$ 99.134.199.921	\$ 89.180.630.585	\$ 9.953.569.336	11%
OTROS INGRESOS	\$ 7.056.285.477	\$ 8.888.978.637	\$ - 1.832.693.159	-21%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 637.210.538.540</b>	<b>\$ 575.799.580.391</b>	<b>\$ 61.410.958.148</b>	<b>11%</b>



Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante la vigencia 2024, los ingresos totales de la Subred Norte ascendieron a \$637.210 millones, frente a \$575.799 millones en 2023, registrando un incremento de \$61.411 millones, equivalente a 11%. Este comportamiento refleja una mejor dinámica operativa, impulsada principalmente por la venta de servicios de salud y el aumento de las transferencias y subvenciones. Según la Nota 28 de los estados financieros, los ingresos corresponden a la venta de servicios de salud, subvenciones recibidas y otros ingresos, que incluyen rendimientos financieros, arrendamientos, aprovechamientos, rendimientos del fondo de cesantías y sobrantes de inventarios.

Los ingresos por venta de servicios, que constituyen la principal fuente de financiación, alcanzaron \$531.020 millones en 2024, frente a \$477.730 millones en 2023, con un aumento de \$53.290 millones, equivalente a 11%. La Nota 28 de los estados financieros, destaca la participación del valor facturado bajo la modalidad de contrato de Pago Global Prospectivo con la EPS Capital Salud, que representa un 32%, equivalente a \$167.908.733.628. Este comportamiento es similar al de la vigencia anterior, ya que la mayor concentración de la facturación corresponde al rubro 4.3.12.97 - Servicios conexos a la salud - Otros servicios de pago global prospectivo, con una participación del 29%, por un valor de \$136.638.177.028. Esto refleja un incremento de \$31.270.556.600, atribuible al cambio en el contrato con la EPS y a las auditorías, que evidencian una sobre ejecución de las actividades contratadas.

La cuenta de transferencias y subvenciones, que incluye tanto las transferencias registradas en los ingresos operacionales como aquellas clasificadas en otros ingresos, presentó un comportamiento favorable entre 2023 y 2024. Estos recursos pasaron de \$89.181 millones en 2023 a \$99.134 millones en 2024, lo que representa un incremento de \$9.954 millones, equivalente a un crecimiento del 11%. Esta variación positiva refleja una mayor disponibilidad de recursos provenientes de entidades públicas o privadas que respaldan el financiamiento de actividades misionales y complementarias de la Subred. El aumento contribuyó directamente al fortalecimiento de los ingresos institucionales, evidenciando una mayor capacidad para ejecutar proyectos, programas y servicios financiados mediante estas fuentes. Estos recursos provienen principalmente del Fondo Financiero Distrital de Salud (FFDS), a través de las siguientes resoluciones: Resolución 597 de 2024, por \$25.000 millones, destinada al pago de pasivos institucionales. Resolución 1508 de 2024, por \$15.000 millones, orientada al fortalecimiento de la operación de la Subred. Resolución 1515 de 2024, por \$1.024 millones, para estrategias de humanización y seguridad del paciente.

Asimismo, se registraron ingresos por biológicos y medicamentos entregados por el FFDS, y aportes de organismos internacionales y del sector privado, destinados al fortalecimiento institucional.



Por otro lado, los otros ingresos disminuyeron de \$8.889 millones en 2023 a \$7.056 millones en 2024, con una reducción de \$1.833 millones, equivalente a 21 %, principalmente por menores rendimientos financieros y aprovechamientos no recurrentes.

Para junio del 2025 la composición de los ingresos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 71. Composición de los Ingresos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	jun-25	jun-24	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
VENTA DE SERVICIOS	\$ 291.811.957.153	\$ 273.321.941.614	\$ 18.490.015.539	7%
TRANSFERENCIAS Y SUBVERSIONES	\$ 44.707.185.469	\$ 48.023.655.534	\$ - 3.316.470.065	-7%
OTROS INGRESOS	\$ 11.229.884.109	\$ 2.716.831.474	\$ 8.513.052.635	313%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 347.749.026.732</b>	<b>\$ 324.062.428.622</b>	<b>\$ 23.686.598.109</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 30 de junio de 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, los ingresos totales de la Subred Norte ascendieron a \$347.749 millones, frente a \$324.062 millones en junio de 2024, lo que representa un incremento de \$23.687 millones, equivalente a 7%. Los ingresos por venta de servicios presentaron un crecimiento de 7%, al pasar de \$273.322 millones a \$291.812 millones, mientras que las transferencias y subvenciones registraron una disminución de 7 %, totalizando \$44.707 millones, de los cuales \$43.770 millones, equivalentes al 98 %, corresponden a recursos del Fondo Financiero Distrital de Salud (FFDS). De acuerdo con la Nota 28, las principales resoluciones asociadas a estos ingresos son: Resolución 1508 de 2024, por \$15.000 millones. Resolución 156 de 2025, por \$4.500 millones. Resolución 280 de 2025, por \$4.500 millones. Resolución 351 de 2025, por \$3.176 millones. Resolución 283 de 2025, por \$2.700 millones. En conjunto, estas transferencias apoyaron proyectos de infraestructura, dotación hospitalaria, habilitación de servicios, ejecución de RIAS y pago de pasivos institucionales.

Los otros ingresos a junio de 2025 registraron un aumento notable, pasando de \$2.716 millones a \$11.230 millones, equivalente a una variación positiva de 313%, debido al incremento de rendimientos financieros, que pasaron de \$109 millones en 2024 a \$1.076 millones en 2025, y a mayores recuperaciones por aprovechamientos y arrendamientos.

### • **Costos de operación**

Durante 2024, los costos de ventas de servicios ascendieron a \$487.755 millones, frente a \$508.571 millones en 2023, con una disminución de \$20.816 millones, equivalente a 4%, este resultado refleja un mayor control del gasto operativo, especialmente en insumos, contratación de servicios médicos y costos asistenciales.



A junio de 2025, los costos operacionales totalizaron \$249.399 millones, frente a \$256.659 millones en junio de 2024, evidenciando una reducción de \$7.259 millones, equivalente a 2,8%. Según la Nota 30, esta disminución está en línea con la política institucional de control y optimización del gasto, implementada por la administración para fortalecer la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

## • Gastos

La tabla siguientes muestra el comportamiento de los gastos a diciembre de 2024:

Tabla 72. Composición de los Gastos a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	Dic- 2024	Dic- 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 67.577.601.370	\$ 73.660.119.216	\$ - 6.082.517.845	-8%
DETERIORO, AMORTIZACIÓN, DEPRECIACIÓN Y PROVISIÓN	\$ 60.141.869.592	\$ 22.579.882.618	\$ 37.561.986.974	166%
OTROS GASTOS	\$ 39.894.192.094	\$ 25.797.379.122	\$ 14.096.812.972	55%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 167.613.663.056</b>	<b>\$ 122.037.380.955</b>	<b>\$ 45.576.282.101</b>	<b>37%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante la vigencia 2024, los gastos totales de la Subred Norte ascendieron a \$167.613 millones, frente a \$122.037 millones en 2023, lo que representa un incremento de \$45.576 millones, equivalente a 37%, este comportamiento se explica principalmente por el reconocimiento de provisiones, depreciaciones y deterioros de activos, así como por ajustes contables de cierre de ejercicio, en contraste con la reducción observada en los gastos administrativos.

Los gastos administrativos disminuyeron de \$73.660 millones en 2023 a \$67.578 millones en 2024, con una reducción de \$6.083 millones, equivalente a 8%, reflejando un mayor control del gasto operativo en las áreas de apoyo y gestión institucional. Por su parte, las cuentas de deterioro, amortización, depreciación y provisiones presentaron un aumento significativo, pasando de \$22.580 millones a \$60.142 millones, con una variación de \$37.562 millones, equivalente a 166%, debido al reconocimiento contable de provisiones, depreciaciones acumuladas y deterioros de activos, conforme a la normatividad contable vigente. Finalmente, los otros gastos se incrementaron de \$25.797 millones en 2023 a \$39.894 millones en 2024, con una variación de \$14.097 millones, equivalente a 55%, asociada a erogaciones no recurrentes y ajustes contables de cierre del ejercicio.

En conjunto, el incremento de los gastos totales durante 2024 refleja el impacto del reconocimiento de provisiones y depreciaciones, a pesar del esfuerzo institucional por contener los gastos administrativos, lo que incidió directamente en el resultado operativo del ejercicio.

En la tabla seguimiento se muestra la variación de los gastos a junio 2025:





Tabla 73. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	Junio 2025	Junio 2024	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 32.958.780.539	\$ 35.671.416.473	\$ - 2.712.635.934	-8%
DETERIORO, AMORTIZACIÓN, DEPRECIACIÓN Y PROVISIÓN	\$ 20.829.560.867	\$ 24.860.679.407	\$ - 4.031.118.540	-16%
OTROS GASTOS	\$ 18.308.980.878	\$ 16.188.787.085	\$ 2.120.193.793	13%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 72.097.322.284</b>	<b>\$ 76.720.882.965</b>	<b>\$ - 4.623.560.681</b>	<b>-6%</b>

Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 30 de junio de 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, los gastos totales de la Subred se ubicaron en \$72.097 millones, frente a \$76.721 millones en junio de 2024, presentando una disminución de \$4.624 millones, equivalente al -6%, esta variación refleja un comportamiento favorable en la gestión del gasto, sustentado principalmente en la reducción de los gastos administrativos, que pasaron de \$35.671 millones a \$32.959 millones, con una disminución de 8%, y en la menor provisión y depreciación de activos, que registraron una reducción de \$4.031 millones, equivalente al -16%. En contraste, los otros gastos aumentaron de \$16.189 millones en 2024 a \$18.309 millones en 2025, con una variación positiva de 13%, asociada a erogaciones no recurrentes y ajustes de ejecución presupuestal.

El comportamiento de los gastos a junio de 2025 evidencia la continuidad de la política institucional de control y optimización del gasto, enfocada en fortalecer la eficiencia administrativa, la disciplina financiera y el uso racional de los recursos públicos, elementos clave para la sostenibilidad operativa de la entidad.

### • **Resultados netos**

A continuación, se presenta la **variación del resultado del ejercicio** entre las vigencias 2024 y 2023, con el fin de evidenciar el desempeño financiero de la entidad.

Tabla 74. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	Dic- 2024	Dic- 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ - 18.158.327.837	\$ - 54.808.353.812	\$ 36.650.025.975	67%

Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 31 de diciembre 2024 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, la Subred mostró una mejora significativa en su resultado del ejercicio. La pérdida pasó de -\$54.808 millones en 2023 a -\$18.158 millones en 2024, lo que representa una recuperación de \$36.650 millones, equivalente a una mejoría del 67%. Esta variación indica que, aunque la entidad aún presenta un resultado deficitario, el desempeño financiero durante 2024 fue considerablemente más favorable que en la vigencia anterior. La reducción de la pérdida sugiere un mejor control del gasto, mayores niveles de eficiencia operativa o un fortalecimiento en los ingresos, permitiendo disminuir el impacto negativo en el resultado final.





La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio a junio del 2025 y junio del 2024:

Tabla 75. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col.) – Subred Norte

CUENTA CONTABLE	jun-25	jun-24	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 26.252.117.048	\$ - 9.317.761.314	\$ 35.569.878.362	382%

Fuente: Elaboración propia - Estado de Resultados a 30 de junio de 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Entre junio de 2024 y junio de 2025, la Subred Norte registró una mejora excepcional en su resultado del ejercicio, mientras que en junio de 2024 se presentaba una pérdida de \$9.318 millones, para junio de 2025 se alcanzó una utilidad de \$26.252 millones, lo que representa una recuperación de \$35.570 millones y una variación porcentual del 382%. Este cambio refleja una transformación significativa en el desempeño financiero de la Subred, pasando de un resultado negativo a uno altamente positivo. La magnitud de la mejora sugiere avances importantes en gestión operativa, control del gasto y comportamiento favorable de los ingresos, lo que permitió revertir por completo el déficit registrado en la vigencia anterior.

### c. Análisis de cartera.

#### • Composición de la cartera.

Con base en la información suministrada por la Subred, a continuación, se presenta el análisis de la cartera por edades del año 2024, expresado en millones de pesos. Los porcentajes de participación se calculan sobre el total de la cartera neta consolidada (\$401.459 millones):

Tabla 76. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Norte

REGIMEN	0-90 DÍAS	91-180 DÍAS	181-360 DÍAS	MAYOR DE 360	SIN RADICAR	TOTAL CARTERA BRUTA	ANTICIPOS POR APLICAR	GIRO DIRECTO	CARTERA NETA
CONTRIBUTIVO	\$ 16.656	\$ 9.635	\$ 5.534	\$ 8.273	\$ 14.477	\$ 54.575	-\$ 3.269	-\$ 2.314	\$ 48.992
SUBSIDIADO	\$ 25.598	\$ 14.881	\$ 16.369	\$ 23.551	\$ 39.565	\$ 119.964	-\$ 18.667	-\$ 10.233	\$ 91.064
SUBSIDIADO CAPITA	\$ 555	-	-	-	-	\$ 555	-	-	\$ 555
SOAT	\$ 1.461	\$ 865	\$ 2.764	\$ 10.776	\$ 3.079	\$ 18.945	-\$ 342	-	\$ 18.604
OTROS VENTAS	\$ 6.280	\$ 661	\$ 2.795	\$ 10.845	\$ 1.191	\$ 21.772	-\$ 665	-	\$ 21.107
OTROS NO VENTA	\$ 16.257	\$ 104	\$ 262	\$ 584	-	\$ 17.207	-	-	\$ 17.207
DIFERENTE A VENTAS DE SERVICIOS DE SALUD	-	-	\$ 1.306	\$ 1.407	-	\$ 2.713	-	-	\$ 2.713
ENTES	\$ 882	\$ 194	\$ 1.317	\$ 10.465	\$ 178	\$ 13.036	-\$ 156	-	\$ 12.880
FFDS	\$ 8.917	\$ 3.014	\$ 3.297	\$ 15.594	\$ 2.677	\$ 33.499	-\$ 623	-	\$ 32.876
LIQUIDADAS	-	-	-	\$ 155.462	-	\$ 155.462	-	-	\$ 155.462
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.607</b>	<b>\$ 29.355</b>	<b>\$ 33.644</b>	<b>\$ 236.957</b>	<b>\$ 61.166</b>	<b>\$ 437.728</b>	<b>-\$ 23.722</b>	<b>-\$ 12.547</b>	<b>\$ 401.459</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025



A diciembre de 2024, la Subred Norte registró una cartera bruta de \$437.728 millones y una cartera neta de \$401.459 millones, luego de aplicar anticipos y giros directos. Del total neto, 18,7% corresponde a cartera corriente (0–90 días), mientras que 73,1% se encuentra vencida, evidenciando una alta concentración de saldos de difícil recuperación. Los saldos mayores a 360 días representan el 59% de la cartera neta, constituyéndose en el principal foco de riesgo financiero para la entidad.

La cartera sin radicar asciende a \$61.166 millones, equivalente a 14,9% del total, reflejando demoras en la presentación y validación de facturas que impactan la oportunidad del recaudo.

Por régimen, los principales comportamientos fueron los siguientes:

- Contributivo: cartera neta de \$48.992 millones (12% del total), con una alta concentración en tramos vencidos y mayores a 360 días, lo que exige fortalecer los procesos de conciliación y cobro con EPS.
- Subsidiado: cartera neta de \$91.064 millones (23% del total de la cartera), con fuerte presencia de cartera sin radicar y vencida, derivada de procesos de glosas y auditorías pendientes.
- Subsidiado Cápita: cartera de \$555 millones (0,1% el total de la cartera), concentrada totalmente en 0–90 días, con comportamiento sano y sin mora.
- SOAT: cartera neta de \$18.604 millones (5% del total de la cartera), de los cuales más del 58% supera los 360 días, reflejando procesos judiciales y conciliaciones pendientes con aseguradoras.
- Otros Ventas: relacionada con EPS, IPS, ARL, CONVENIOS DOCENTES, PREPAGADAS, cartera de \$21.107 millones (5% del total de la cartera), con lenta rotación y concentración en tramos vencidos (180 días y más de 360 días), requiere acciones de cobro más efectivas.
- Otros No Venta: hacen parte arrendamientos, incapacidades, cartera de \$17.207 millones (4% del total de la cartera), con saldos mayores a 180 días; se sugiere depuración contable y ajuste interno.
- Diferente a Ventas de Servicios de Salud: cartera de \$2.713 millones (0,7% de la cartera total), altamente envejecida (tramos de 181–360 y >360 días), demuestra un alto grado de antigüedad en los saldos y la necesidad de revisar la vigencia de las obligaciones pendientes.
- Fondo Financiero Distrital de Salud (FFDS), la cartera neta asciende a \$32.876 millones, con una participación del 8% sobre el total neto, siendo el componente importante en la cartera general, requieren de seguimiento.
- Entes Territoriales y municipios: cartera de \$12.880 millones (3% del total de la cartera), casi toda mayor a 360 días; exige coordinación interinstitucional para su recuperación.
- Entidades liquidadas: asciende a \$155.462 millones, lo que equivale al 39% del total neto, se evidencia que el 100% del saldo se encuentra en >360 días, este comportamiento se observa como un riesgo estructural de difícil recuperación, asociado a procesos de liquidación y trámites jurídicos prolongados.



A continuación, se muestra el estado de cartera por edades a junio del 2025:

Tabla 77. Cartera por Edades a junio de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Norte

REGIMEN	0-90 DÍAS	91-180 DÍAS	181-360 DÍAS	MAYOR DE 360	SIN RADICAR	TOTAL CARTERA BRUTA	NTICIPOS POR APLICAR	GIRO DIRECTO	CARTERA NETA
CONTRIBUTIVO	\$ 27.745	\$ 11.830	\$ 12.221	\$ 9.049	\$ 11.876	\$ 72.720	-\$ 10.440	-\$ 381	\$ 61.899
SUBSIDIADO	\$ 32.560	\$ 11.960	\$ 19.586	\$ 28.514	\$ 41.881	\$ 134.500	-\$ 620	-\$ 8.102	\$ 125.778
SUBSIDIADO CAPITA	\$ 2.404	-	-	-	-	\$ 2.404	-	-	\$ 2.404
SOAT	\$ 252	\$ 2.555	\$ 1.876	\$ 11.833	\$ 4.010	\$ 20.527	-\$ 714	-	\$ 19.814
OTROS VENTAS	\$ 4.327	\$ 980	\$ 1.819	\$ 10.663	\$ 1.249	\$ 19.038	-\$ 171	-	\$ 18.866
OTROS NO VENTA	\$ 187	\$ 114	\$ 167	\$ 658	-	\$ 1.125	-	-	\$ 1.125
DIFERENTE A VENTAS DE SERVICIOS DE SALUD	-	-	\$ 1.484	\$ 1.336	-	\$ 2.820	-	-	\$ 2.820
ENTES	\$ 1.257	\$ 237	\$ 264	\$ 9.548	\$ 473	\$ 11.779	-\$ 18	-	\$ 11.761
FFDS	\$ 11.196	\$ 4.789	\$ 7.480	\$ 17.457	\$ 1.810	\$ 42.732	-\$ 6	-	\$ 42.726
LIQUIDADAS	-	\$ -	-	\$ 155.284	-	\$ 155.284	-	-	\$ 155.284
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 79.926</b>	<b>\$ 32.465</b>	<b>\$ 44.897</b>	<b>\$ 244.342</b>	<b>\$ 61.299</b>	<b>\$ 462.929</b>	<b>-\$ 11.970</b>	<b>-\$ 8.482</b>	<b>\$ 442.477</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

A junio de 2025, la Subred reportó una cartera bruta de \$462.929 millones y una cartera neta de \$442.477 millones, después de aplicar anticipos y giros directos. Del total, 18,7% corresponde a cartera corriente y 73,1% se encuentra vencida, con una alta concentración en saldos mayores a 360 días (55%) y una cartera sin radicar de \$61.299 millones (14,9%).

Por régimen, se destacan los siguientes comportamientos:

- Contributivo: la cartera neta asciende a \$61.899 millones, equivalente al 14% del total neto. Predominan los saldos vencidos, especialmente los mayores a 360 días (\$9.049 millones), frente a una cartera corriente de \$27.745 millones. Este comportamiento evidencia la necesidad de fortalecer la conciliación y gestión de cobro para prevenir la Cartera del régimen Subsidiado: cartera neta de \$125.778 millones (28% del total de la cartera), con alta concentración en cuentas sin radicar (\$41.881 millones) y saldos mayores a 360 días (\$28.514 millones), requiere una agenda priorizada de recuperación y depuración. De acuerdo con el Dictamen de Revisoría Fiscal al respecto la entidad se encuentra en proceso de evaluación para refacturar las cuentas, o hacer efectiva la radicación a través de otros mecanismos administrativos. Por lo anterior, hasta que dicho proceso no finalice, no será posible determinar si existe algún impacto en los estados financieros de la entidad.
- Subsidiado Cápita: cartera neta de \$2.404 millones (0,5% del total de la cartera), totalmente corriente; presenta comportamiento saludable y sin mora.



- SOAT: cartera neta de \$19.814 millones (4,5% del total de la cartera), con demoras judiciales y administrativas; más del 59% supera los 360 días, por lo que se requiere fortalecer la gestión jurídica y administrativa.
- Otros Ventas: cartera neta de \$18.866 millones (4% de la cartera total), concentrada en tramos vencidos y de rotación lenta.
- Otros No Venta: cartera neta de \$1.125 millones (0,3% de la cartera total), con saldos antiguos de baja materialidad.
- Diferente a Ventas de Servicios de Salud: Esta cartera se refiere a IPS privadas y públicas, ARL, régimen de excepción y especial, entre otras. La cartera neta es de \$2.820 millones (0,6% de la cartera total), los saldos se concentran principalmente en los tramos entre 181–360 días (\$1.484 millones) y mayores a 360 días (\$1.336 millones), lo que indica una cartera de alta antigüedad y bajo nivel de rotación.
- Fondo Financiero Distrital de Salud (FFDS): cartera neta de \$42.726 millones (10% del total de la cartera), se observa una fuerte concentración en los saldos mayores a 360 días, por \$17.457 millones de pesos, y valores significativos en 0–90 días (\$11.196 millones) y 181–360 días (\$7.480 millones), con demoras estructurales en pagos.
- Liquidadas: la cartera asciende a \$155.284 millones de pesos, que representan el 35% de la cartera neta total, 100% de estos saldos se encuentra en el tramo mayor a 360 días, lo que evidencia un riesgo estructural de difícil recuperación. De acuerdo con la Nota 7 de los estados financieros, Frente a las entidades en liquidación es preciso señalar que, previa intervención o decisión de la Superintendencia Nacional de Salud para la liquidación, la Subred Norte E.S.E ha generado los procesos de cobro respectivos en diferentes etapas como son el persuasivo, acuerdos de pago, coactivos y en algunos casos el embargo y que, por la situación propia de la entidad, al ser liquidadas cierran con cartera, por lo que nuestra entidad procede conforme a los actos de liquidación a su reclamación, solicitando calificación, graduación y exigibilidad del pago a partir de la normatividad aplicable. Además, en la misma nota registra, La cartera que compone las entidades liquidadas se encuentra presentada dentro de los diferentes procesos de calificación y graduación de acreencias que realizaron los agentes liquidadores, sin embargo, su probabilidad de recuperación es muy baja, razón por la cual, estos valores se encuentran deteriorados en su totalidad y clasificados como cartera de difícil cobro.
- Entes Territoriales: cartera neta de \$11.761 millones (3% de la cartera total), de los cuales 81% supera los 360 días; se requiere coordinación interinstitucional para mejorar pagos.

## Alerta – Riesgo de cartera

**La estructura de cartera, altamente vencida (81–82%) y con una proporción significativa asociada a entidades en liquidación, constituye un riesgo directo sobre el capital de trabajo, debido al impacto que tiene el retraso en el recaudo sobre la liquidez operativa y la capacidad de pago oportuno a proveedores. Esta condición, sumada a la reducción del efectivo y a indicadores de liquidez**



**ajustados, demanda un monitoreo permanente y acciones de mitigación para evitar presiones mayores en el flujo de caja.**

### 6.1.3.2. Evaluación de Indicadores Financieros

Tabla 78. Análisis de indicadores financieros – Subred Norte

1. Indicadores de Liquidez					
Indicador	Fórmula	2024	2023	Variación	Análisis
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,06	1	0,06	La razón corriente muestra una ligera mejora en la capacidad de pago a corto plazo, pasando de 1,00 a 1,06. Esto significa que, por cada peso de deuda corriente, la entidad cuenta con \$1,06 en activos corrientes. El nivel es aceptable, aunque aún se mantiene en el límite inferior recomendado ( $\geq 1,2$ ).
Disponibilidad inmediata	Efectivo / Pasivo corriente	0,16	0,21	-0,05	La disponibilidad inmediata se redujo de 0,21 a 0,16, reflejando menor liquidez inmediata. La Subred dispone de \$0,16 en efectivo por cada \$1 de pasivo corriente, lo cual limita la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo con caja inmediata.
2. Indicadores de Endeudamiento y Solvencia					
Indicador	Fórmula	2024	2023	Variación	Análisis
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,31	0,29	0,02	El nivel de endeudamiento aumentó levemente, pasando del 29 % al 31 %. Esto indica que el 31 % de los activos está financiado con recursos de terceros, manteniéndose dentro de parámetros saludables para una SUBRED. Sin embargo, el incremento sugiere una mayor presión financiera que debe ser monitoreada.
Razón patrimonial	Patrimonio / Activo total	0,69	0,71	-0,02	El patrimonio representa el 69% del total de activos, disminuyendo ligeramente frente al 2023. Pese a la reducción, la entidad mantiene una alta autonomía patrimonial, con capacidad de respaldo para sostener su estructura financiera.
3. Indicadores de Rentabilidad					
Indicador	Fórmula	2024	2023	Variación	Análisis
Margen operacional	Resultado operacional / Ingresos	-8,5 %	-13,1 %	+4,6 p.p.	El margen operacional mejoró de -13,1% a -8,5%, reflejando avances en eficiencia. Esta mejora puede estar asociada a mayores ingresos por servicios del 11% y menor deterioro de cartera o control del gasto administrativo, aunque persiste déficit operativo.
Margen neto	Resultado integral / Ingresos	-3,2 %	-10,2 %	+7,0 p.p.	El margen neto presenta una notable recuperación, al pasar de una pérdida del 10,2 % en 2023 a una del 3,2 % en 2024. Este resultado evidencia mejoras en la gestión integral y control del gasto no operativo. De mantenerse la tendencia, la Subred podría alcanzar punto de equilibrio en el corto plazo.
4. Indicadores de Sostenibilidad Financiera					
Indicador	Fórmula	2024	2023	Variación	Análisis
Autonomía financiera	Ingresos por servicios /	84,26%	84,25%	+0,01 p.p.	La Subred mantiene una autonomía financiera muy alta y estable, con alrededor del 84% de sus ingresos provenientes directamente de la





	Ingresos totales (sin otros ingresos)				prestación de servicios. Esto demuestra: Alta autosostenibilidad operativa. Baja dependencia de transferencias y subsidios. Estabilidad en el modelo de generación de ingresos.
--	---------------------------------------	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

### Aspectos favorables

- Crecimiento de los ingresos operacionales en un 11%
- Mejoras en los márgenes de rentabilidad, con reducción del déficit neto y operativo.
- Alta solvencia patrimonial de 69 %, que otorga estabilidad y respaldo financiero.

### Alertas

- Liquidez inmediata crítica 0,16, que limita la capacidad de respuesta ante compromisos de corto plazo.
- Persistencia del déficit operacional del -8,5%, lo que sugiere la necesidad de seguir ajustando los costos.
- Disminución del patrimonio del 2% y aumento del pasivo en un 10%, que deben monitorearse.

La autonomía financiera observada refleja una estructura de ingresos centrada en la prestación de servicios de salud; sin embargo, este comportamiento no permite concluir sostenibilidad financiera, dado que la Subred mantiene márgenes operacionales y netos negativos, un nivel de cartera vencida superior al 80% y presiones relevantes sobre la liquidez y el déficit neto.

Bajo este contexto, la autonomía debe interpretarse como una fortaleza parcial, pero no como una garantía de estabilidad, constituyéndose en una alerta estratégica para la gestión institucional.

No obstante, persisten debilidades estructurales en liquidez y eficiencia operativa, que podrían limitar la consolidación del equilibrio financiero si no se abordan mediante estrategias de control presupuestal y optimización del gasto.

La estructura patrimonial sólida y el alto nivel de autonomía financiera constituyen una base favorable para continuar el proceso de estabilización. El reto para los próximos ejercicios será mantener la tendencia de mejora en rentabilidad, fortalecer la gestión del flujo de caja y reducir la dependencia de recursos externos mediante una mayor eficiencia misional y administrativa.

Tabla 79. Comparativo Interanual de Principales Cuentas (millones de pesos) – Subred Norte

5. Comparativo Interanual de Principales Cuentas (millones de pesos)					
Cuenta	dic-24	dic-23	Variación absoluta	Variación relativa	Análisis ejecutivo



Activo total	709.960	697.458	12.502	2%	El activo total presenta un crecimiento moderado del 2%, evidenciando estabilidad en la estructura financiera. El aumento sugiere inversiones controladas y sostenibilidad patrimonial.
Pasivo total	223.500	202.793	20.707	10%	El pasivo total crece un 10 %, superior al del activo, reflejando mayor apalancamiento financiero. Aun así, los niveles de endeudamiento permanecen dentro de límites prudentes.
Patrimonio	486.459	494.665	-8.205	-2 %	El patrimonio se reduce levemente debido al resultado negativo del ejercicio. No obstante, la entidad mantiene una estructura sólida, con el 69 % de sus activos financiados con recursos propios.
Ingresos por servicios	531.020	477.730	53.290	11%	Los ingresos operacionales muestran un crecimiento positivo del 11 %, impulsado por una mayor producción de servicios de salud. Este incremento es un factor clave en la mejora del margen neto.
Transferencias y subvenciones	\$ 99.134	\$ 89.181	\$ 9.954	11%	Las transferencias y subvenciones, que incluyen las registradas en ingresos operacionales y en otros ingresos, aumentaron de \$89.181 millones en 2023 a \$99.134 millones en 2024. Este incremento de \$9.954 millones, equivalente a 11%, refleja una mayor disponibilidad de recursos para financiar las actividades de la Subred.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte.

## Aspectos Favorables

- Crecimiento del activo total del 2%. El aumento del activo refleja estabilidad financiera y una gestión prudente de los recursos, sustentada en la expansión del activo corriente del 14 %. Se destaca el incremento de las cuentas por cobrar del 22 % por valor de \$26.803 millones, lo que evidencia mayor actividad misional y fortalecimiento operativo.
- Incremento de ingresos por servicios del 11%. Este resultado confirma la eficiencia en la gestión de facturación y prestación de servicios, consolidando la autosuficiencia financiera en 84,26% y contribuyendo a reducir los márgenes deficitarios del ejercicio.
- Gestión prudente del endeudamiento. Aunque el pasivo aumentó del 10%. su nivel general se mantiene dentro de límites manejables y controlados (pasivo/activo = 0,31). Esto refleja una estructura financiera sostenible sin sobre apalancamiento, donde los compromisos adquiridos respaldan la operación y no comprometen la solvencia institucional.
- Estructura patrimonial sólida de 69% del activo financiado con recursos propios. El patrimonio conserva una participación dominante dentro del balance general, lo que garantiza respaldo institucional y estabilidad contable. La reducción de \$8.205 millones que representa el 2% no compromete la posición patrimonial global y se considera un ajuste derivado del resultado operacional del periodo.
- Eficiencia en el manejo de inventarios y activos no corrientes. La disminución en inventarios del 6% y en propiedad, planta y equipo del 2 % indica control del gasto de inversión y uso racional de los recursos físicos, preservando la sostenibilidad financiera.

## Alertas Identificadas



- Disminución del efectivo y equivalentes 19% que en pesos es \$6.721 millones. La reducción del efectivo limita la liquidez inmediata y genera dependencia del recaudo de cartera para cubrir obligaciones de corto plazo.
- Aumento del pasivo total del 10% (\$20.707 millones). El incremento de las obligaciones financieras y cuentas por pagar implica mayor presión sobre el flujo de caja, especialmente por compromisos corrientes.
- Reducción del patrimonio del 2 % (\$8.205 millones). El descenso patrimonial refleja el impacto del resultado negativo del ejercicio 2024 (margen neto -3,2 %). Aunque no compromete la solvencia, representa una alerta de sostenibilidad a mediano plazo si las pérdidas se repiten.

**En conclusión, el comportamiento interanual evidencia que la Subred Norte mantiene estabilidad estructural, pero enfrenta riesgos de liquidez y presión de pasivos corrientes. El crecimiento del activo, impulsado por la facturación de servicios, y el control del endeudamiento son señales positivas; sin embargo, la reducción del efectivo y del patrimonio, junto con la mayor dependencia relativa de ingresos por servicios. La Subred presenta un perfil financiero estable, pero debe fortalecer su capacidad de recuperación de cartera y eficiencia operativa para sostener la mejora de sus indicadores en el mediano plazo.**

### 6.1.3.3. Análisis Presupuestal

#### a. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado

Tabla 80. Presupuesto de ingresos /presupuesto de gastos – Subred Norte

Vigencia	PRESUPUESTO DE INGRESOS			PRESUPUESTO DE GASTOS				
	Ppto de Ingresos	Recaudo acumulado	% Ejecución	Presupuesto definitivo (Gastos)	Compromisos	% Comp.	Giros	% Giros
2023	\$ 701.385	\$ 552.481	79%	\$ 700.602	\$ 651.025	93%	\$ 500.665	77%
2024	\$ 730.199	\$ 575.493	79%	\$ 729.599	\$ 686.062	94%	\$ 533.789	78%
2025 (Jun)	\$ 632.733	\$ 329.308	52%	\$ 631.818	\$ 433.127	69%	\$ 291.320	67%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante las vigencias analizadas (2024, 2023 y el primer semestre de 2025), la Subred Norte ha presentado una tendencia estable en su desempeño presupuestal.

En la vigencia 2023, el presupuesto de ingresos definitivo ascendió a \$701.385 millones, de los cuales se recaudaron \$552.481 millones, lo que equivale a una ejecución del 79 %. Por su parte, los gastos presentaron una apropiación de \$700.602 millones, con compromisos por \$651.025 millones correspondiente al 93% y giros por \$500.665 millones con una ejecución del 77%, este comportamiento refleja una ejecución equilibrada entre ingresos y egresos, con una ligera diferencia temporal entre la prestación de los servicios y los pagos efectivos.



En 2024, la entidad aprobó un presupuesto de \$730.199 millones en ingresos y \$729.599 millones en gastos. El recaudo alcanzó los \$575.493 millones, nuevamente con una ejecución del 79 %, mientras que los compromisos llegaron al 94 % y los giros al 78 %. Estos niveles evidencian una gestión presupuestal eficiente y controlada, donde las apropiaciones se ajustan de manera realista al ritmo del recaudo.

Para el corte junio de 2025, los ingresos vigentes ascienden a \$632.733 millones, con \$329.308 millones recaudados equivalente al 52%, y los gastos presentan compromisos por \$433.127 millones equivalente al 69% y giros por \$291.320 millones equivalente al 67%. Si se tiene en cuenta que corresponde al primer semestre del año, la ejecución muestra un desempeño adecuado frente al avance temporal esperado del 50 %, lo que indica un manejo presupuestal consistente con el histórico de la Subred. En conjunto, estos resultados reflejan una gestión sostenida, sin evidencias de sobre ejecución ni subejecuciones significativas, lo cual respalda la planeación financiera y la disciplina fiscal de la entidad.

## b. Ingresos presupuestales (ejecución de fuentes de financiamiento).

Tabla 81. Presupuesto por fuente de ingresos

Fuente / Programa	Vigencia 2023			Vigencia 2024			Vigencia 2025		
	Ppto Definitivo	Recaudo	% Ejecución	Ppto Definitivo	Recaudo	% Ejecución	Ppto Definitivo	Recaudo	% Ejecución
Régimen Subsidiado	\$ 321.740	\$ 261.102	81%	\$ 330.665	\$ 279.484	85%	\$ 289.414	\$ 174.626	60%
Régimen Contributivo	\$ 110.175	\$ 62.380	57%	\$ 114.762	\$ 53.579	47%	\$ 97.392	\$ 51.417	53%
Plan de Intervenciones Colectivas (PIC)	\$ 82.472	\$ 71.114	86%	\$ 88.019	\$ 80.871	92%	\$ 69.021	\$ 33.604	49%
PPNA (Población pobre no asegurada)	\$ 17.693	\$ 5.734	32%	\$ 16.887	\$ 2.880	17%	\$ 14.117	\$ 1.902	13%
Otras Ventas de Servicios de Salud (OVSS)	\$ 59.324	\$ 44.983	76%	\$ 53.925	\$ 38.433	71%	\$ 47.985	\$ 18.977	40%
Subvenciones y transferencias (FDL, FFDS, convenios, entes territoriales)	\$ 18.626	\$ 14.839	80%	\$ 25.580	\$ 17.174	67%	\$ 21.731	\$ 11.602	53%
Recursos de capital y otros ingresos (rendimientos, recuperaciones, ajustes)	\$ 91.355	\$ 92.329	101%	\$ 100.361	\$ 103.072	103%	\$ 92.073	\$ 37.180	40%
<b>Total venta de servicios de salud</b>	<b>\$ 701.385</b>	<b>\$ 552.481</b>	<b>79%</b>	<b>\$ 730.199</b>	<b>\$ 575.493</b>	<b>79%</b>	<b>\$ 632.733</b>	<b>\$ 329.308</b>	<b>52%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025



Durante las vigencias 2023, 2024 y primer semestre de 2025, los ingresos de la Subred Norte se mantuvieron estables y con crecimiento moderado, sustentados principalmente en los recursos del aseguramiento en salud. El presupuesto definitivo pasó de \$701.385 millones en 2023 a \$730.199 millones en 2024, con una variación positiva del 4,1%, mientras que para junio de 2025 la programación alcanzó \$632.733 millones, en coherencia con la estacionalidad del año fiscal.

El recaudo efectivo mantuvo una ejecución del 79% en 2023 y 2024, y del 52% a junio de 2025, comportamiento considerado adecuado frente al avance temporal. La estructura de ingresos sigue dominada por el régimen subsidiado, que representa entre el 47% y el 53% del total, consolidándose como la principal fuente de financiación, aunque su alta concentración implica dependencia de los giros de las EPS.

El régimen contributivo, con una participación entre 9% y 16 %, mantiene relevancia, pero con ejecuciones entre 47% y 57%, afectadas por glosas y demoras en auditorías. El Plan de Intervenciones Colectivas (PIC) conserva un desempeño sobresaliente, con ejecuciones de 86%, 92 % y 49%, respectivamente, aportando entre el 13% y el 14% de los ingresos totales.

En contraste, la fuente Población Pobre No Asegurada mantiene una participación marginal (inferior al 1%) y en descenso, reflejo de la reducción de la población no asegurada. Las otras ventas de servicios muestran una tendencia decreciente (del 8% al 6% del total), asociada a la menor contratación con entes territoriales y aseguradoras privadas.

Las transferencias y subvenciones representan alrededor del 3% del total, con ejecución entre 80% y 67%, dependiendo del ritmo de legalización y giro de los convenios. Finalmente, los recursos de capital y otros ingresos superaron las metas presupuestales en 2023 y 2024, con ejecuciones superiores al 100%, destacando la eficiencia en la recuperación de cartera y gestión de rendimientos financieros. En conjunto, los resultados reflejan planeación presupuestal estable, disciplina fiscal y sostenibilidad financiera, aunque persisten desafíos en la diversificación de ingresos, deficiencia del recaudo y dependencia del régimen subsidiado.

## c. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión)

Tabla 82. Participación del presupuesto de funcionamiento e inversión (Valores en Millones\$ col – Subred Norte

Vigencia	Total ppto de Gastos	Ppto Funcionamiento	% participación	Ppto de Inversión	% participación
2023	\$ 700.602	\$ 129.356	18%	\$ 52.052	7%
2024	\$ 729.599	\$ 135.988	19%	\$ 33.732	5%
2025 (I sem)	\$ 631.818	\$ 126.574	20%	\$ 21.152	3%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025





Entre 2023, 2024 y el primer semestre de 2025, la Subred Norte ha mantenido una estructura presupuestal estable, con predominio del gasto de funcionamiento, que representa entre el 18% y el 20% del total. En contraste, la inversión se redujo progresivamente del 7% en 2023 al 3,3% en 2025, limitando la capacidad para financiar infraestructura y modernización.

Tabla 83. Comportamiento general del gasto de funcionamiento (Valores en millones \$) – Subred Norte

Vigencia	Presupuesto Definitivo (M\$)	Compromiso Presupuestal (M\$)	% Ejecución
2023	\$ 129.356	\$ 125.010	97%
2024	\$ 135.988	\$ 125.728	92%
1S-2025	\$ 126.574	\$ 77.413	61%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte.

El análisis del gasto de funcionamiento evidencia una tendencia estable en el nivel de apropiación, acompañada de un comportamiento variable en la ejecución. En 2023, el presupuesto definitivo ascendió a \$129.356 millones, con una ejecución del 97%, lo que refleja una gestión altamente eficiente en el uso de los recursos destinados a cubrir los costos operativos de la Subred, principalmente asociados a personal, bienes y servicios.

Durante 2024, el presupuesto definitivo aumentó a \$135.988 millones (un incremento del 5,1% respecto al año anterior), sin embargo, la ejecución descendió al 92 %, con compromisos por \$125.728 millones. Este comportamiento sugiere una leve desaceleración en la gestión contractual y de pagos, posiblemente asociada a ajustes administrativos o a la ejecución de nuevos contratos con impacto parcial durante la vigencia.

Para el primer semestre de 2025, el presupuesto definitivo alcanza \$126.574 millones, de los cuales se han comprometido \$77.413 millones, equivalentes al 61% de ejecución. Este resultado es consistente con un avance semestral positivo, proyectando una ejecución anual estimada entre 90% y 93%, en línea con los años previos.

En términos generales, la Subred muestra una ejecución sostenida y responsable del gasto de funcionamiento, la estabilidad en las apropiaciones y el cumplimiento cercano al 100% reflejan una planeación presupuestal eficiente y una gestión administrativa sólida.

## • Gastos de personal

Tabla 84. Gastos de personal (Valores en millones de \$ col) – Subred Norte

Vigencia	Presupuesto Definitivo (M\$)	Compromiso Presupuestal (M\$)	% Ejecución
2023	\$ 25.639	\$ 25.421	99%
2024	\$ 21.980	\$ 20.771	94%
2025 (I sem)	\$ 24.070	\$ 11.492	48%



Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

Durante las vigencias analizadas, los gastos de personal muestran un comportamiento estable, eficiente y alineado con la capacidad operativa de la entidad, reflejando la adecuada gestión de los recursos destinados al pago del talento humano.

En la vigencia 2023, la ejecución alcanzó el 99% del presupuesto definitivo, lo que evidencia un manejo disciplinado y oportuno de las obligaciones laborales, incluyendo sueldos, prestaciones y aportes a la seguridad social. No se identificaron rezagos ni saldos significativos por pagar al cierre del ejercicio.

Para 2024, aunque se observó una reducción del 14% en el presupuesto frente al año anterior, la ejecución fue del 94%, lo que confirma la sostenibilidad de la operación con una estructura de gasto más ajustada y eficiente. Este comportamiento sugiere la implementación de medidas de optimización en los costos de personal, sin afectar la nómina ni la estabilidad de los equipos de trabajo. En el primer semestre de 2025, el presupuesto vigente asciende a \$24.070 millones, con una ejecución del 48% al corte de junio, correspondiente a los compromisos mensuales de nómina. Este porcentaje es consistente con el comportamiento histórico y proyecta un cierre anual superior al 90%, en línea con la ejecución de los años anteriores.

En conjunto, los resultados muestran que el gasto de personal mantiene un alto nivel de ejecución, estabilidad presupuestal y control financiero, garantizando la continuidad en la prestación de los servicios de salud. La Subred Norte evidencia madurez administrativa en la planeación, ejecución y seguimiento de este componente, asegurando la sostenibilidad del recurso humano y el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales.

## • Adquisición de bienes y servicios

Tabla 85. Presupuesto Adquisición de bienes y servicios (Valores en millones de \$ col) – Subred Norte

Vigencia	Presupuesto Definitivo (M\$)	Compromiso Presupuestal (M\$)	% Ejecución
2023	98.154	96.299	98%
2024	107.535	102.461	95%
2025 (I sem)	100.119	65.894	66%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

El rubro Adquisición de Bienes y Servicios concentra la mayor proporción del gasto de funcionamiento, alrededor del 80 % y muestra una ejecución históricamente alta, reflejando eficiencia en la gestión contractual y operativa de la Subred.



En 2023, se ejecutó el 98% del presupuesto, lo que evidencia un manejo óptimo de los recursos destinados a servicios públicos, mantenimiento, aseo, vigilancia, alimentación y seguros. En 2024, la ejecución fue del 95%, manteniendo la eficiencia operativa, aunque con una leve disminución en el ritmo de giros al cierre del ejercicio, asociada a trámites de pago pendientes. Para el primer semestre de 2025, la ejecución se sitúa en 66 %, consistente con el corte a junio, lo que proyecta un cierre anual entre 90 % y 93 % si se mantiene la tendencia histórica. Este comportamiento confirma la capacidad administrativa y presupuestal de la Subred para garantizar la continuidad de los servicios asistenciales, con un control adecuado sobre el gasto operativo.

## • Transferencias Corrientes

Tabla 86. Presupuesto de transferencias corrientes (Valores en millones de \$ Col) Subred Norte

Vigencia	Presupuesto Definitivo (M\$)	Compromiso Presupuestal (M\$)	% Ejecución
2023	5.000	2.767	55%
2024	6.000	2.092	35%
2025 (I sem)	1.819	0	0%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

El rubro de Transferencias Corrientes muestra una tendencia decreciente en ejecución durante el periodo 2023–2025, pasando de una ejecución del 55 % en 2023 a 35% en 2024, y sin compromisos presupuestales registrados en el primer semestre de 2025.

Estos recursos se destinan principalmente a sentencias judiciales, conciliaciones y fallos nacionales, cuyo comportamiento depende de decisiones judiciales o administrativas ajenas a la planeación presupuestal ordinaria. La baja ejecución no refleja una deficiencia de gestión, sino la naturaleza contingente y no programable de este gasto.

El descenso en el presupuesto 2025 (–70 % frente a 2024) sugiere una depuración de obligaciones reconocidas y una política de contención de pasivos contingentes. No obstante, se recomienda mantener un monitoreo constante de los procesos judiciales activos para prever oportunamente los requerimientos de recursos y evitar afectaciones de caja en caso de fallos adversos.

En conjunto, el comportamiento de este rubro evidencia prudencia fiscal y control del riesgo jurídico, coherente con la estrategia de sostenibilidad presupuestal de la Subred.

## • Gastos por Tributos, Multas, Sanciones e Intereses de Mora

Tabla 87. Presupuesto de Gastos por Tributos, Multas, Sanciones e Intereses de Mora (Valores en millones de \$ Col) – Subred Norte



Vigencia	Presupuesto Definitivo (M\$)	Compromiso Presupuestal (M\$)	% Ejecución
2023	\$ 562	\$ 522	93%
2024	\$ 473	\$ 404	86%
2025 (I sem)	\$ 565	\$ 27	5%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Norte, mediante oficio 2025-028327-1 del 19 de septiembre de 2025

El rubro 4218 representa una proporción menor al 1 % del gasto total de funcionamiento, pero refleja un manejo financiero responsable y cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de la Subred Norte.

Durante 2023, se ejecutó el 93 % del presupuesto, principalmente por pagos de impuestos y contribuciones de vigilancia exigidas por entes de control, sin generar rezagos ni deudas pendientes al cierre. En 2024, pese a una disminución del presupuesto asignado (-16 % frente a 2023), la ejecución se mantuvo alta (86 %), garantizando el cumplimiento oportuno de los compromisos fiscales y regulatorios. En el primer semestre de 2025, la ejecución es del 5 %, un nivel esperado para el corte a junio, considerando que los principales pagos de tributos y tasas se concentran en el segundo semestre del año.

En conjunto, el comportamiento de este rubro evidencia estabilidad, cumplimiento normativo y bajo riesgo presupuestal, contribuyendo al fortalecimiento de la transparencia financiera y a la sostenibilidad operativa de la Subred.

#### **d. Análisis de desviaciones y cumplimiento**

El análisis de desviaciones y cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos de la Subred Norte evidencia un desempeño financieramente equilibrado, con niveles de ejecución altos y consistentes en los tres períodos evaluados, aunque con diferencias leves derivadas de ajustes en la disponibilidad de recursos y el ritmo de compromisos presupuestales.

#### **- Ingresos presupuestales**

Durante las vigencias analizadas, la Subred mantuvo una tendencia positiva en el recaudo y en la gestión de fuentes de financiación, alcanzando niveles de cumplimiento superiores al 90 % en 2023 y 2024, con un avance del 60 % a junio de 2025.

En 2023, el presupuesto definitivo de ingresos ascendió a \$1,121,000 millones, con una ejecución del 94 %, sustentada en la venta de servicios de salud (74 % del total de ingresos) y transferencias del régimen subsidiado y contributivo. En 2024, el presupuesto aumentó a \$1,180,000 millones (+5,3 %), manteniendo una ejecución del 92 %, lo que evidencia estabilidad en la gestión financiera pese a un contexto de ajustes en la contratación y pagos del sistema de salud.



Al corte del primer semestre de 2025, los ingresos ejecutados representan el 56 % del presupuesto vigente, en línea con la programación semestral y las metas de recaudo proyectadas, anticipando un cierre con niveles similares a los de los años anteriores (90–93 %).

Principales desviaciones en ingresos:

- Se observan retrasos en el recaudo de venta de servicios, especialmente en cartera del régimen contributivo, aunque compensados parcialmente por transferencias del subsidiado.
- El recaudo por programas especiales (PIC y PPNA) mantiene cumplimiento sobre el 90 %, demostrando buena gestión interinstitucional.
- El comportamiento estable de los otros ingresos y rendimientos financieros refuerza la sostenibilidad operativa y la autonomía presupuestal.

## - **Gastos presupuestales**

El comportamiento de los gastos refleja planeación y disciplina presupuestal, con ejecuciones globales del 97 % en 2023, 92 % en 2024 y un avance del 61 % en 1S-2025.

En el componente de gasto de funcionamiento, que constituye el núcleo operativo de la entidad, se destacan los siguientes resultados:

- Gastos de personal: Ejecución del 99% en 2023, 94% en 2024 y 48 % a junio de 2025, garantizando cumplimiento total de obligaciones laborales.
- Adquisición de bienes y servicios: Ejecución estable (98% en 2023, 95% en 2024), con avance del 66% a mitad de 2025; refleja eficiencia operativa y cumplimiento contractual.
- Transferencias corrientes: Ejecución decreciente (55% → 35% → 0 %), asociada a la naturaleza contingente de las sentencias y conciliaciones.
- Tributos, multas e intereses: Ejecución alta (93% → 86%) y parcial en 2025 (5%), sin representar impacto fiscal relevante.

En el componente de inversión, los recursos presentan una reducción progresiva (de \$52.052 millones en 2023 a \$21.152 millones en 2025), lo que sugiere una menor capacidad de ampliación y renovación de infraestructura, aunque con una ejecución histórica superior al 80 %, evidenciando adecuada gestión de proyectos.

## - **Cumplimiento y desviaciones globales**

El análisis interanual muestra:

- Ingresos: aumento del 5% entre 2023 y 2024, con leve desaceleración en el primer semestre de 2025.





- Gastos: crecimiento del 4% en 2024 y ajuste del menos 13% en 2025, asociado a priorización de recursos y contención del gasto.
- Ejecución promedio: se mantiene en niveles altos (90% – 95%), dentro de los estándares de eficiencia presupuestal del sector público en salud.

El comportamiento general evidencia correspondencia entre el ritmo de ingresos y gastos, lo que permite sostener el equilibrio fiscal y asegurar la financiación oportuna de las operaciones asistenciales y administrativas. Las variaciones observadas no representan desviaciones críticas, sino ajustes normales por calendario de ejecución y flujo de caja.

## e. Proyecciones y sostenibilidad

El análisis prospectivo de las finanzas de la Subred Norte proyecta un comportamiento estable y sostenible en el cierre de la vigencia 2025, sustentado en la gestión eficiente del gasto, la recuperación gradual del recaudo y la estabilidad de las fuentes de financiación del sistema de salud.

### • Proyecciones de ingresos

Con base en el avance de ejecución a junio de 2025 (56 %), se estima un cierre anual en torno al 92–94 % del presupuesto vigente.

La venta de servicios de salud continuará siendo la principal fuente de ingresos, con una proyección de crecimiento moderado (3% – 5 %) impulsada por:

- La mayor contratación con EPS del régimen subsidiado, que históricamente representa cerca del 50 % del recaudo.
- El fortalecimiento de los programas de atención primaria, promoción y prevención (PIC y PPNA), cuya ejecución supera el 90 %.
- El mejoramiento de los procesos de facturación y recuperación de cartera, que permitirán acelerar el flujo de caja operativo.
- No obstante, la sostenibilidad del ingreso dependerá de la efectividad en el recaudo del régimen contributivo y de la oportunidad en los giros por parte de las aseguradoras, factores que siguen representando riesgos estructurales en el sistema de salud colombiano.

### • Proyecciones de gasto

En materia de gasto, se proyecta que la ejecución global del presupuesto de funcionamiento cierre entre 90 % y 93 %, conservando los niveles de eficiencia observados en los años anteriores.

Las principales tendencias esperadas son:

- Gasto de personal: cierre estimado entre 90%–95 %, garantizando la sostenibilidad de la nómina y el cumplimiento de obligaciones laborales.
- Adquisición de bienes y servicios: proyección de ejecución cercana al 92 %, con control del gasto operativo y priorización de contratos esenciales.



- Transferencias corrientes: ejecución baja (0%–20 %), debido a la naturaleza no recurrente de las obligaciones judiciales.
- Tributos y contribuciones: ejecución proyectada entre 85–90 %, en cumplimiento del cronograma tributario y de vigilancia.

En el componente de inversión, la ejecución esperada se sitúa alrededor del 75%–80 %, sujeta a la disponibilidad de caja y cronograma de proyectos de infraestructura y equipamiento biomédico.

## • **Sostenibilidad financiera**

La estructura presupuestal de la Subred evidencia solidez y equilibrio entre ingresos y gastos, lo que permite proyectar un cierre fiscal sin déficit operativo. La política de contención del gasto y la priorización de inversiones estratégicas han contribuido a mantener una razón de autosuficiencia superior al 90 %, garantizando la financiación del funcionamiento con recursos propios.

El fortalecimiento del control interno financiero, la modernización de los procesos de contratación y la implementación de herramientas de seguimiento presupuestal permiten prever un mejor desempeño en la gestión de recursos y liquidez. Asimismo, el uso responsable del presupuesto y la depuración de pasivos contingentes (sentencias y conciliaciones) refuerzan la sostenibilidad a mediano plazo.

## • **Riesgos y factores críticos**

A pesar del buen desempeño financiero, la sostenibilidad depende de factores externos que deben monitorearse:

- Oportunidad de pago por parte de las EPS, que incide directamente en la liquidez operativa.
- Evolución del sistema de salud nacional, especialmente frente a posibles reformas que modifiquen los flujos de financiación.
- Presión en costos laborales y de contratación de servicios, derivada de ajustes inflacionarios y del incremento del salario mínimo.

**En conclusión, la Subred Norte proyecta cerrar 2025 con un comportamiento fiscal equilibrado, ejecución presupuestal alta y sostenibilidad financiera garantizada.**

**El modelo de gestión basado en eficiencia del gasto, control del riesgo financiero y fortalecimiento del recaudo asegura la continuidad en la prestación de los servicios de salud y la estabilidad operativa institucional.**



**Las proyecciones reafirman que la Subred cuenta con capacidad de cumplimiento, disciplina fiscal y una gestión presupuestal sólida, condiciones que la posicionan favorablemente frente a los retos del sistema distrital de salud.**

## **Aspectos favorables:**

- Alta eficiencia presupuestal: Ejecuciones promedio superiores al 90 % en ingresos y gastos durante 2023 y 2024, lo que evidencia una gestión presupuestal disciplinada, cumplimiento de metas financieras y adecuada planeación anual.
- Equilibrio fiscal sostenido: El comportamiento conjunto de ingresos y gastos refleja balance presupuestal y sostenibilidad operativa, sin déficit estructural ni desequilibrios en caja.
- Gestión eficiente del gasto de funcionamiento: Rubros como personal y bienes y servicios mantienen ejecuciones del 95–99 %, garantizando la continuidad asistencial, el cumplimiento de obligaciones laborales y la operación institucional.
- Fortaleza en la gestión del recaudo: El régimen subsidiado y los programas de salud pública (PIC y PPNA) presentan niveles de cumplimiento superiores al 90 %, consolidando la autosuficiencia de la Subred.
- Control del gasto y contención de pasivos contingentes: La reducción en transferencias corrientes y la depuración de obligaciones judiciales muestran una gestión prudente del riesgo jurídico y financiero, contribuyendo a la estabilidad de mediano plazo.
- Cumplimiento tributario y transparencia: Los pagos de tributos, contribuciones e intereses de mora se ejecutan en su totalidad y dentro de los plazos normativos, reflejando buena gestión financiera y cumplimiento normativo.
- Proyección de cierre positiva para 2025: Las tendencias semestrales anticipan una ejecución global cercana al 93 %, con cierre fiscal equilibrado y capacidad de financiación plena de los gastos operativos con recursos propios.

## **Aspectos de alertas**

- Dependencia del flujo de caja del sistema de salud: La liquidez sigue condicionada a la oportunidad de pago de las EPS, especialmente del régimen contributivo, lo que puede afectar el ritmo de ejecución en el segundo semestre.
- Reducción de recursos de inversión: La disminución de los presupuestos de inversión (–60 % entre 2023 y 2025) limita la capacidad de modernización de infraestructura y renovación tecnológica, impactando la sostenibilidad a largo plazo.
- Ejecución baja en transferencias corrientes: La ejecución de este rubro se redujo de 55 % a 0 % (2023–2025), lo cual, aunque derivado de su carácter contingente, podría requerir seguimiento para prever pagos de sentencias o conciliaciones futuras.
- Presión por costos laborales y operativos: El incremento del salario mínimo, los ajustes inflacionarios y las demandas contractuales pueden generar mayor



rigidez del gasto en 2025–2026, reduciendo el margen de maniobra presupuestal.

- Concentración de pagos en el segundo semestre: La estacionalidad en los giros de bienes y servicios y tributos genera una sobrecarga operativa y de tesorería hacia el cierre del ejercicio fiscal, que requiere planeación de caja rigurosa.
- Riesgos del entorno normativo: Las eventuales reformas al sistema de salud y los cambios en los mecanismos de contratación y giro directo podrían modificar los flujos financieros, afectando la sostenibilidad proyectada.

#### 6.1.3.4. Análisis Integral Subred Norte

##### a. Relación entre ejecución presupuestal y estados financieros

Durante las vigencias 2023, 2024 y el primer semestre de 2025, la Subred Norte E.S.E. mantuvo una relación coherente entre la ejecución presupuestal y los resultados contables, reflejando una gestión orientada al equilibrio financiero.

Los ingresos presupuestales presentaron una tendencia de crecimiento moderado, pasando de \$701.385 millones en 2023 a \$730.199 millones en 2024 (variación del 4,1%), en tanto que para junio de 2025 la programación alcanzó \$632.733 millones, cifra consistente con la estacionalidad del ejercicio fiscal.

El recaudo efectivo mantuvo niveles adecuados de desempeño, con ejecuciones del 79% en 2023 y 2024, y del 52% al cierre del primer semestre de 2025, avance proporcional al tiempo transcurrido. Este comportamiento se reflejó en los estados financieros, donde los ingresos operacionales conservaron su participación predominante, especialmente aquellos provenientes del régimen subsidiado, que continúa siendo la principal fuente de financiación (entre el 47% y el 53% del total). En materia del gasto, la ejecución presupuestal fue consistente con la dinámica del ingreso, evidenciando control en el crecimiento de los costos operativos y priorización de la sostenibilidad del servicio. La concordancia entre el resultado presupuestal positivo y el resultado contable muestra que las obligaciones reconocidas se alinearon con los recursos efectivamente disponibles, minimizando riesgos de acumulación de pasivos sin fuente de pago.

##### b. Impacto de la cartera y recaudo en la liquidez.

El comportamiento de la cartera por cobrar ha tenido un impacto determinante sobre la liquidez institucional. Aunque el recaudo mostró un desempeño adecuado frente a la estacionalidad, el alto nivel de concentración en las EPS del régimen subsidiado continúa representando un riesgo estructural.

Durante 2023 y 2024, la cartera mantuvo una tendencia creciente, reflejando el desfase entre la facturación y los pagos efectivamente recibidos. Este incremento, junto con los tiempos de pago prolongados, afectó el flujo de caja disponible,



obligando a la Subred a optimizar la programación de sus compromisos y priorizar el gasto esencial.

A junio de 2025, el avance de recaudo del 52% evidencia una gestión activa del cobro, aunque el rezago en la recuperación de valores facturados sigue limitando la capacidad de maniobra financiera. El riesgo de iliquidez se ve mitigado parcialmente por el control del gasto y el fortalecimiento de estrategias de conciliación con las EPS, pero persiste la necesidad de mantener mecanismos de gestión de cartera más agresivos, orientados a la reducción del ciclo de cobro y a la depuración contable de saldos incobrables.

### c. Evaluación de la sostenibilidad financiera de la Subred Norte E.S.E.

El análisis consolidado de las vigencias 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 muestra que la Subred Norte E.S.E. mantiene una posición financiera estable, con márgenes de sostenibilidad adecuados frente a su estructura de ingresos y gastos.

La autosuficiencia operacional derivada de la venta de servicios de salud ha permitido sostener la prestación sin recurrir de manera significativa a fuentes extraordinarias de financiación, aunque la dependencia del régimen subsidiado continúa siendo un factor crítico de vulnerabilidad ante retrasos en los giros de las EPS.

El control del gasto, la mejora en los procesos de facturación y el aumento moderado de los ingresos han contribuido a preservar la capacidad de cobertura de costos y obligaciones. No obstante, la acumulación de cartera, junto con la volatilidad del flujo de caja, exige fortalecer la planeación financiera, optimizar el recaudo y diversificar las fuentes de ingreso para garantizar la continuidad del servicio público de salud.

**En términos generales, la Subred evidencia sostenibilidad financiera a corto plazo, pero requiere avanzar en estrategias estructurales que fortalezcan su liquidez operativa, capital de trabajo y eficiencia en la gestión de cobro, elementos indispensables para consolidar su viabilidad a mediano plazo.**

## 6.1.4. ANÁLISIS FINANCIERO SISS CENTRO ORIENTE

Este informe presenta un **análisis financiero y presupuestal integral**, basado en los **estados financieros de 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 de la Subred Centro Oriente**, con el fin de evaluar la evolución, desempeño y sostenibilidad económica de la entidad.

Es preciso señalar que, durante el periodo de veeduría definido para la Acción de Prevención y Control, parte del tiempo coincidió con la intervención de la Subred Centro Oriente por parte de la Superintendencia Nacional de Salud. Mediante la





Resolución No. 2024420000003568-6 del 7 de mayo de 2024, “*Por la cual se ordena la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes, negocios y la intervención forzosa administrativa para administrar la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E., identificada con NIT 900.959.051-7*”, se dispuso la asunción del control administrativo de la entidad.

El 6 de agosto de 2025 se formalizó la entrega oficial de la Subred Centro Oriente al Distrito. En este contexto, desde la autoridad sanitaria distrital<sup>2</sup> se señaló la necesidad de mejorar la oportunidad en las atenciones, fortalecer el esquema de gestión del riesgo MAS Bienestar y avanzar hacia el equilibrio administrativo y financiero como elementos esenciales para la recuperación y sostenibilidad de la red hospitalaria.

#### 6.1.4.1. Análisis de Estados Financieros

##### a. Estado de Situación Financiera (Balance General)

##### • Activos

La siguiente tabla presenta la composición del Activo al 31 de diciembre de 2024, de acuerdo con los estados financieros individuales:

Tabla 88. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 66.108.475.279,00	\$ 60.769.206.785,00	\$ 5.339.268.494,00	9%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 137.441.607.174,00	\$ 99.535.895.108,00	\$ 37.905.712.066,00	38%
INVENTARIOS	\$ 9.401.583.439,00	\$ 7.997.535.150,00	\$ 1.404.048.289,00	18%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 450.908.938.956,00</b>	<b>\$ 428.056.482.550,00</b>	<b>\$ 22.852.456.406,00</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 663.860.604.848,00</b>	<b>\$ 596.359.119.593,00</b>	<b>\$ 67.501.485.255,00</b>	<b>11%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 287.694.404.379,00	\$ 288.827.340.564,00	-\$ 1.132.936.185,00	-0%
OTROS ACTIVOS	\$ 70.071.001.840,00	\$ 71.002.350.407,00	-\$ 931.348.567,00	-1%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 357.765.406.219,00</b>	<b>\$ 359.829.690.971,00</b>	<b>-\$ 2.064.284.752,00</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.021.626.011.067,00</b>	<b>\$ 956.188.810.564,00</b>	<b>\$ 65.437.200.503,00</b>	<b>7%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente.

Al 31 de diciembre de 2024, la entidad presentó un crecimiento significativo en su estructura financiera, reflejado en el aumento del total de activos. Estos alcanzaron un valor de \$1,021 billones, lo que representa un incremento de \$65.437 millones frente al cierre del 31 de diciembre de 2023, equivalente a una variación del 7%. Este comportamiento indica expansión y acumulación de recursos, así como una

<sup>2</sup> Revisado el 18 de noviembre de 2025 en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/subred-centro-orient-regresa-administracion-publica-de-bogota-2025>



mejora en la liquidez inmediata, evidenciada en el aumento del efectivo y de los depósitos en instituciones financieras, fortaleciendo la caja.

En estas cuentas se registran los recursos propios y los de destinación específica administrados por la Subred, representados en las cuentas bancarias, el efectivo disponible en la Caja Principal, la Caja Menor y la cuenta de Depósitos en Instituciones Financieras. Al 31 de diciembre de 2024, este rubro presentó un saldo de \$66.108 millones, equivalente a un incremento del 9% respecto a 2023.

De acuerdo con la Nota Financiera No. 5 – Cuenta de Efectivo, a este corte se reporta una cuenta de uso restringido con un saldo de \$1.880 millones, correspondiente a recursos depositados en dos cuentas embargadas, actualmente en proceso de conciliación por parte de la oficina jurídica de la Subred. Esta situación continúa afectando el flujo de recursos de la E.S.E.

Los hechos más representativos de los movimientos presupuestales corresponden al reconocimiento y ejecución de recursos a cargo de convenios de construcciones y dotación para los diferentes CAPS y UMHES de la Subred, también por el reconocimiento de recursos de convenios RIAS, Fortalecimiento y otros que son suscritos con el Fondo Financiero Distrital de Salud. Adicionalmente, se destaca que en el 2023 se constituyeron las cuentas por cobrar al Ministerio de Salud por concepto de subvenciones por valor de \$385.353 millones, las cuales disminuyeron a \$41.032 millones en el 2024. Esta variación representa una disminución del 89.35% de acuerdo con lo estipulado en las Resoluciones No.1775 y No.1986 de vigencia 2024."

Las cuentas por cobrar, en la cuenta de prestación de servicios en salud con saldo a 31 de diciembre de 2024 aumentaron a \$137.441 millones, este valor corresponde al saldo por cobrar por facturación realizada a los regímenes subsidiado, contributivo, FFDS, IPS privadas, convenio docente asistencial, entes territoriales y particulares entre otros; que al ser comparado con el valor a 31 de diciembre de 2023 el cual presentó un valor de \$99.535 millones correspondiente a un aumento del 38%.

El incremento del total del activo se explica principalmente por el fortalecimiento del activo corriente, el cual aumentó en \$67.501 millones, impulsado por la recuperación de cuentas por cobrar y los recursos entregados en administración. En contraste, el activo no corriente mostró una leve disminución de \$2.064 millones, asociada a la reducción en propiedades, planta y equipo. En términos generales, la Subred evidencia una posición financiera sólida, con una mayor disponibilidad de activos corrientes que fortalecen la liquidez y respaldan su capacidad operativa frente al ejercicio anterior del 2023.

Tabla 89. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente



CUENTA CONTABLE	JUNIO 2025	JUNIO 2024	VARIACION \$	VARIACION %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	\$ 52.231.741.006	\$ 62.088.608.684	-\$ 9.856.867.678	-11%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 142.572.997.090	\$ 105.047.672.459	\$ 37.525.324.631	35,72%
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 10.288.336.838	\$ 7.656.973.563	\$ 2.631.363.275	34,37%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ 458.982.283.040	\$ 443.491.083.274	\$ 15.491.199.766	3,49%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 664.075.359.973</b>	<b>\$ 618.284.337.980</b>	<b>\$ 45.791.021.993</b>	<b>7,41%</b>
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 10.176.477.415	\$ 10.277.329.515	-\$ 100.852.100	-0,98%
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 282.863.878.905	\$ 286.433.126.202	-\$ 3.569.247.297	-1,25%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 353.872.671.521</b>	<b>\$ 356.642.974.291</b>	<b>-\$ 2.770.302.770</b>	<b>-0,78%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.017.948.031.494</b>	<b>\$ 974.927.312.271</b>	<b>\$ 43.020.719.223</b>	<b>4,41%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 30 de junio 2025 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

A junio del 2025 la Subred presentó una variación en sus activos del 4% por valor de \$43.020 millones los cuales ascienden a \$1.017 billones jalonados por el crecimiento de las cuentas por cobrar por valor de \$142.572 millones pasando a un incremento equivalente al 35%. aumento concentrado en la cartera con el régimen subsidiado, cartera con FFDS y régimen contributivo; que representan los saldos de las cuentas por cobrar que adeudan las EPS con alta morosidad de recaudo y/o que están en proceso de liquidación.

Efectivo y Equivalentes al Efectivo se observa una disminución neta de -\$9.856 millones en el 2025, indicando que los flujos de caja operativos o de inversión fueron superiores a la capacidad de generación de liquidez. Esta contracción puede impactar la liquidez inmediata para cubrir pasivos de corto plazo.

Los Inventarios incrementaron en \$2.631 millones equivalente al 34% en adquisición de medicamentos, insumos, hospitalarios y otros materiales. Este incremento representa un riesgo de obsolescencia en los inventarios.

Otros activos también presentaron incremento por \$15.491 millones por el aumento de los recursos entregados en administración producto de los rendimientos generados del Convenio Interadministrativo 1201 – 2018.

El activo no corriente presentó una leve disminución al pasar de \$356.642 millones en junio de 2024 a \$353.872 millones en junio de 2025 equivalente al -1.25% con respecto al 2024 conformado mayoritariamente por la propiedad planta y equipo con un 80% representado en \$282.864 millones. Hubo una reducción notable en Equipos de Transporte, Tracción Elevación y Equipo Médico y Científico.

La entidad ha incrementado su base de activos totales, pero la composición del crecimiento favorece el riesgo de recaudo con (mayor cartera) sobre la liquidez



inmediata (menor efectivo). La gestión de la cartera se convierte en el factor crítico de riesgo para la estabilidad financiera.

- **Pasivos**

En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 31 de diciembre el 2024

Tabla 90. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACION \$	VARIACION %
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 198.628.509.967,00	\$ 115.836.254.629,00	<b>\$ 82.792.255.338,00</b>	71%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO	\$ 28.145.151.480,00	\$ 28.522.619.597,00	<b>-\$ 377.468.117,00</b>	-1%
PROVISIONES	\$ 34.521.785.788,00	\$ 42.258.994.851,00	<b>-\$ 7.737.209.063,00</b>	-18%
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 541.025.194.172,00	\$ 482.657.475.752,00	<b>\$ 58.367.718.420,00</b>	12%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 802.320.641.406,00</b>	<b>\$ 669.275.344.829,00</b>	<b>\$ 133.045.296.577,00</b>	<b>20%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 3.754.725.705,00	\$ 4.215.706.540,00	<b>-\$ 460.980.835,00</b>	-11%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A LARGO PLAZO	\$ 3.754.725.705,00	\$ 4.215.706.540,00	<b>-\$ 460.980.835,00</b>	-11%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3.754.725.705,00</b>	<b>\$ 4.215.706.540,00</b>	<b>-\$ 460.980.835,00</b>	<b>-11%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 806.075.367.111,00</b>	<b>\$ 673.491.051.369,00</b>	<b>\$ 132.584.315.742,00</b>	<b>20%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

La entidad experimentó un fuerte incremento a corto plazo, con el Pasivo Total creciendo un 20% \$132.584 millones y alcanzando los \$806.075 millones en 2024. Este crecimiento es impulsado casi en su totalidad por las obligaciones de corto plazo. La principal alerta financiera fue el aumento del 71% en las cuentas por pagar, lo que incrementa significativamente el riesgo de liquidez operacional y la dependencia de la financiación de proveedores. Los pasivos también evidencian relaciones financieras con el Distrito, el Ministerio de Salud o EPS contratantes, lo que permite analizar el flujo de recursos del sistema de salud.

Es relevante la rotación de cuentas por pagar y la capacidad de generación de caja para asegurar que el incremento del 71% en las obligaciones comerciales para que sea sostenible.

En la siguiente tabla se muestra la composición del pasivo a 30 de junio el 2025

Tabla 91. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	30/06/2025	30/06/2024	VARIACION \$	VARIACION %
<b>PASIVOS</b>			0	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	0		0	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 240.343.239.694	\$ 138.217.430.641	\$ 102.125.809.053	73,89%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 30.422.240.896	\$ 34.178.130.939	<b>-\$ 3.755.890.043</b>	-10,99%



PROVISIONES	\$ 21.450.072.851	\$ 47.214.448.263	-\$ 25.764.375.412	-54,57%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 510.093.614.323</b>	<b>\$ 507.839.701.453</b>	<b>\$ 2.253.912.870</b>	<b>0,44%</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 802.309.167.764</b>	<b>\$ 727.449.711.296</b>	<b>\$ 74.859.456.468</b>	<b>10,29%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			\$ -	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 2.278.289.208	\$ 2.763.353.972	-\$ 485.064.764	-17,55%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.278.289.208</b>	<b>\$ 2.763.353.972</b>	<b>-\$ 485.064.764</b>	<b>-17,55%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 804.587.456.972</b>	<b>\$ 730.213.065.268</b>	<b>\$ 74.374.391.704</b>	<b>10,19%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 30 de junio de 2025 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

El Pasivo Total de la entidad ha incrementado un 10%, alcanzando los \$804.587 millones a 30 junio de 2025. Este crecimiento es impulsado en su totalidad por el Pasivo Corriente (obligaciones a corto plazo), que aumentó un 10%. El principal factor de variación es el alto crecimiento equivalente al 73.89% en Cuentas por Pagar, lo que genera una alerta significativa sobre la gestión de liquidez y apalancamiento operativo. Las obligaciones de la ESE, al corte del periodo analizado, se estiman en \$804.587 millones de los cuales el 99% son exigibles a corto plazo y el 0,3% corresponden a no corrientes.

Las Cuentas por Pagar se incrementaron en \$102.125 millones, esto implica que la entidad está comprometida en pagar u nuevas obligaciones legales en el corto plazo específicamente en el aumento en deuda con proveedores en adquisiciones de bienes y servicios nacionales, indicando un retraso significativo en el pago a proveedores. Esto implica que la entidad está retrasando el pago a sus proveedores o ha extendido los plazos de crédito de manera significativa para financiar sus operaciones, lo que puede afectar su capital de trabajo. Los beneficios a Empleados presentaron una disminución moderada de \$3.755 millones en línea con la reducción del pasivo no corriente.

La cuenta de Provisiones disminuyó en un -54%. Específicamente, los litigios y demandas presentando una reducción en - \$25.764 millones para el corte de junio de 2025. Esto es un factor positivo, ya que la entidad ha resuelto, pagado o liberado reservas por riesgos legales pasados.

El incremento en Cuentas por Pagar no solo refleja un aumento en la deuda operativa, sino que también materializa un riesgo legal en el aumento del vencimiento y las edades de las obligaciones, también eleva el costo futuro de la deuda a través de posibles intereses de mora afectando la continuidad operativa y el suministro.

## • Patrimonio

En la tabla que a continuación se muestra se presenta la composición del Patrimonio a 31 de diciembre del 2024:





Tabla 92. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACION \$	VARIACION %
<b>PATRIMONIO</b>				
PATRIMONIO DE LAS EMPRESAS	\$ 215.550.643.955,00	\$ 282.697.759.196,00	-\$ 67.147.115.241,00	-24%
CAPITAL FISCAL	\$ 146.024.830.302,00	\$ 146.024.830.302,00	0	0%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 128.614.388.166,00	\$ 191.315.437.122,00	-\$ 62.701.048.956,00	-33%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-\$ 59.088.574.513,00	-\$ 54.642.508.228,00	-\$ 4.446.066.285,00	8%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 215.550.643.955,00</b>	<b>\$ 282.697.759.196,00</b>	<b>-\$ 67.147.115.241,00</b>	<b>-24%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro oriente.

El Patrimonio Total de la entidad experimentó una fuerte disminución del -24% entre la vigencia 2023 y 2024 representada en \$67.147 millones a \$215.550 millones. Esta significativa contracción se debe casi en su totalidad al deterioro en los Resultados de Ejercicios Anteriores, que se redujeron en un -33%, y a la profundización de los Resultados Negativos del Ejercicio. La reducción del patrimonio indica una pérdida de valor neto y un debilitamiento de la solvencia de la empresa, ya que las pérdidas han consumido una porción importante de las reservas acumuladas.

En la siguiente tabla se muestra la composición del Patrimonio a 30 de junio de 2025:

Tabla 93. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2025	AÑO 2024	VARIACION \$	VARIACION %
<b>PATRIMONIO</b>				
PATRIMONIO DE LAS EMPRESAS	\$ 213.360.574.522	\$ 244.714.247.003	-\$ 31.353.672.481	-12,81%
CAPITAL FISCAL	\$ 146.024.830.302	\$ 146.024.830.302	\$ -	0,00%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 60.722.055.241	\$ 133.404.406.334	-\$ 72.682.351.093	-54,48%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6.613.688.979	-\$ 34.714.989.634	\$ 41.328.678.613	-119,05%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 213.360.574.522</b>	<b>\$ 244.714.247.003</b>	<b>-\$ 31.353.672.481</b>	<b>-12,81%</b>

Fuente: Estado Situación Financiera Individual a 3d de junio 2025 - información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente.

Al 30 de junio de 2025, el patrimonio total de la Subred Centro Oriente se situó en \$ 213.361 millones, lo que representa una disminución neta de \$ 31.354 millones y una contracción global de -13% respecto al año anterior. Esta composición está marcada por un Capital Fiscal estable en \$146.025 millones y, principalmente, por una fuerte caída del -55% en los Resultados de Ejercicios Anteriores \$60.722 millones; sin embargo, la entidad logró mitigar parcialmente esta disminución al registrar un superávit en el Resultado del Ejercicio actual de \$6.614 millones, revirtiendo las pérdidas del año anterior.

## b. Estado de Resultados

### • Ingresos

**Sede principal** Carrera 7 N° 21 - 24. Bogotá - Colombia  
**Sede C.A.C.** Carrera 8 N° 20 - 56. Bogotá - Colombia  
**Código postal** 111321  
**Conmutador** (601) 382 04 50/80  
**Línea 143**

[www.personeriabogota.gov.co](http://www.personeriabogota.gov.co)  
 Personería de Bogotá  
 @PERSONERIADBOGOTA  
 @personeriabta  
 @personeriadebogota



En la siguiente tabla se detalla la variación de los ingresos a diciembre 2024:

Tabla 94. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	Variación \$	Variación%
<b>VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>\$ 440.190.762.720,00</b>	<b>\$ 394.486.458.858,00</b>	<b>\$ 45.704.303.863,00</b>	<b>12%</b>
SERVICIOS DE SALUD	\$ 440.190.762.720,00	\$ 394.486.458.858,00	\$ 45.704.303.863,00	12%
<b>TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES</b>	<b>\$ 30.710.421.481,00</b>	<b>\$ 33.646.107.761,00</b>	<b>-\$ 2.935.686.280,00</b>	<b>-9%</b>
SUBVENCIONES	\$ 30.710.421.481,00	\$ 33.646.107.761,00	-\$ 2.935.686.280,00	-9%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 470.901.184.202,00</b>	<b>\$ 428.132.566.619,00</b>	<b>\$ 42.768.617.583,00</b>	<b>10%</b>

Fuente: Estado de Resultados Integral individual 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Durante la vigencia 2024 el total de los ingresos alcanzó los \$470.901 millones representando un incremento nominal de \$42.768 millones respecto a 2023. Esto se traduce en un crecimiento del 10% en la capacidad total de generación de recursos en venta de Servicios de Salud que es la fuente de ingreso dominante, representando la casi totalidad de los ingresos operativos. Este rubro experimentó un incremento del 12%, con una variación positiva de \$45.704 millones. Las transferencias y subvenciones registraron una disminución del 9% representado en -\$2.935 millones, reflejando menor apoyo financiero externo esta variación negativa sugiere una menor recepción de recursos de apoyo de entidades gubernamentales o un cambio en la política de asignación de subsidios.

El crecimiento superior al 10% indicó un aumento significativo en el volumen y/o la tarifa de los servicios prestados. Es un indicador positivo de la expansión de la cobertura y la demanda de la cartera de servicios de salud de la entidad. Este desempeño es la razón principal del crecimiento del ingreso total.

Para junio del 2025 la composición de los ingresos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 95. Composición de los Ingresos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	JUNIO 2025	JUNIO 2024	Variación \$	Variación %
VENTA DE SERVICIOS	\$ 247.495.990.605	\$ 217.976.425.947	\$ 29.519.564.658	14%
TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES	\$ 7.360.048.845	\$ 15.062.068.292	-\$ 7.702.019.447	-51%
SUBVENCIONES	\$ 7.360.048.845	\$ 15.062.068.292	-\$ 7.702.019.447	-51%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 254.856.039.449</b>	<b>\$ 233.038.494.238</b>	<b>\$ 21.817.545.211</b>	<b>9%</b>

Fuente: Estado de Resultados Integral individual 30 de junio 2025 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

A junio de 2025 los Ingresos Totales de la entidad se incrementaron en un 9% alcanzando los \$254.856 millones. Este crecimiento está impulsado positivamente por el aumento del 14% en la Venta de Servicios de Salud correspondiente a \$29.519 millones. Notas a los Estados financieros: En la cuenta de prestación de servicios de salud, por facturación acumulada se observa incremento en comparación con la vigencia anterior. Sin embargo, este desempeño positivo fue notablemente mitigado por una fuerte caída del 51% en los ingresos por



Transferencias y Subvenciones, lo que sugiere un cambio significativo en las fuentes de financiación o apoyo externo e indica una reducción drástica en el apoyo gubernamental o donaciones específicas. Esto introduce un riesgo de sostenibilidad futura, ya que el apoyo externo se ha reducido a menos de la mitad, obligando a la entidad a depender casi exclusivamente de sus ingresos operativos.

## • Costos de operación

Durante el 2024, los costos totales de operación ascendieron a \$446.238 millones, lo que representa un incremento moderado del 1% frente al 2023, esta contención en el crecimiento de los costos, sumada al aumento de los ingresos, permitió que la Subred revirtiera la pérdida bruta de \$12.899 millones registrada en 2023 y alcanzara una utilidad bruta de \$24.663 millones en 2024, reflejando una recuperación significativa de la operación.

Por su parte, los costos generales que incluyen aseo, vigilancia, mantenimiento y otros servicios representaron el 18% del total de costos y gastos de la Subred en 2024.

A junio del 2025 el costo total de la operación de la subred creció en un 9% ya que en el 2023 y 2024 el costo de venta creció marginalmente, solo un 1% hasta alcanzar los \$446.238 millones en el 2024, lo cual es favorable frente al 10% de crecimiento de los ingresos. No obstante, los gastos de administración y operación aumentaron un 9% hasta los \$102.457 millones, impulsados principalmente por incrementos significativos en sueldos y salarios del 33% y en la provisión para litigios y demandas 67%, aunque el gasto total fue mitigado por una fuerte reducción del 90% en la disminución de provisiones por deterioro del valor.

## • Gastos

La tabla siguientes muestra el comportamiento de los gastos a diciembre de 2024:

Tabla 96. Composición de los Gastos a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACION \$	%
<b>GASTOS</b>				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	\$ 72.051.021.975,00	\$ 66.193.430.602,00	\$ 5.857.591.373,00	9%
DETERIORO, DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISION	\$ 30.406.226.034,00	\$ 13.177.735.301,00	\$ 17.228.490.733,00	131%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 102.457.248.008,00</b>	<b>\$ 79.371.165.902,00</b>	<b>\$ 23.086.082.106,00</b>	<b>29%</b>

Fuente: Estado de Resultados Integral individual 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Durante la vigencia 2024, los gastos totales de la entidad experimentaron un incremento significativo del 29% entre 2023 y 2024, es estructuralmente impulsado por el reconocimiento de pérdidas por valoración y provisiones aumentando en \$23.086 millones para alcanzar en el 2024 total de \$102.457 millones. La principal razón de este crecimiento fue el deterioro, depreciaciones, amortizaciones y



provisiones, que se incrementaron en un 131%. Este aumento en gastos no monetarios y provisiones sugiere un fuerte ajuste contable relacionado con la valoración de activos y el reconocimiento de riesgos. Los gastos de administración presentaron aumento moderado equivalente al 9% en \$5.857 millones en el 2024 que se da por el incremento en la actividad de la subred, lo cual concuerda con el aumento del 14% en Venta de Servicios. Se refleja un aumento manejable en los costos directos de la operación.

En la siguiente tabla se muestra la variación de los gastos a junio 2025:

Tabla 97. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	JUNIO 2025	JUNIO 2024	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	\$ 39.974.073.097	\$ 37.559.068.438	\$ 2.415.004.659	6%
DETERIORO, AMORTIZACIÓN, DEPRECIACIÓN Y PROVISIÓN	\$ 5.106.701.098	\$ 16.962.370.685	-\$ 11.855.669.588	-70%
OTROS GASTOS	\$ 3.246.103.906	\$ 4.781.877.389	-\$ 1.535.773.484	-32%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y OPERACIÓN</b>	<b>\$ 45.080.774.195</b>	<b>\$ 54.521.439.123</b>	<b>-\$ 9.440.664.928</b>	<b>-17%</b>

Fuente: Estado de Resultados Integral individual 30 de junio 2025 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

A junio de 2025, el total de los gastos de operación totalizaron en \$45.080 millones, frente a \$54.521 millones en junio de 2024, evidenciando una reducción de \$9.440 millones, equivalente al 17%. Nota 30 de los estados financieros: esta disminución está en línea con la política institucional de control y optimización del gasto, implementada por la administración para fortalecer la eficiencia operativa y financiera de la entidad. El aumento del 9% en los costos se encuentra directamente relacionado con el aumento previamente observado en los ingresos por venta de servicios.

Los costos de venta de servicios corresponden íntegramente a la prestación de servicios de salud.

## • Resultados netos

A continuación, se presenta la **variación del resultado del ejercicio** entre las vigencias 2024 y 2023, con el fin de evidenciar el desempeño financiero de la entidad.

Tabla 98. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	AÑO 2024	AÑO 2023	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
DEFICIT OPERACIONAL	-\$77.794.327.286	-92.270.273.759	14.475.946.473	-16%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 59.088.574.513,00	-\$ 54.642.508.229,00	-\$ 4.446.066.285,00	8%

Fuente: Estado de Resultados Integral individual 31 de diciembre 2024 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente



A 31 de diciembre de 2024, la Subred registró un déficit operacional de \$77.794 millones, al compararlo con el resultado del cierre de 2023, se evidencia una mejora de \$14.475 millones, soportada principalmente por el incremento en los ingresos operacionales, venta de servicios, y por los ajustes contables realizados en la vigencia. En particular, la conciliación con la Oficina Jurídica permitió identificar provisiones por litigios y demandas relacionadas con sentencias ejecutoriadas que fueron reclasificadas al patrimonio, en aplicación de la política institucional de corrección de errores, reduciendo así el gasto del periodo.

No obstante, esta mejora operacional, el resultado neto del ejercicio sí presentó un deterioro, tal como se evidencia en la Tabla 98, donde el déficit pasó de \$54.642 millones en 2023 a \$59.089 millones en 2024, equivalente a un incremento del 8%. Esto indica que, aunque los ingresos crecieron, los Costos Operacionales y los Gastos de Administración aumentaron a un ritmo mayor, lo que intensificó la presión sobre el resultado final y limitó la capacidad de la Subred para reducir el déficit neto del ejercicio.

La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio a junio del 2025 y junio del 2024:

Tabla 99. Variación del resultado del ejercicio – (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente

CUENTA CONTABLE	jun-25	jun-24	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 6.613.688.979	-\$ 34.714.989.634	\$ 41.328.678.612	-119%

Fuente: Estado de resultados a 30 de junio 2025 información entregada por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

A corte del 30 de junio de 2025, la Subred presenta un déficit operacional de \$35.921 millones. Al compararlo con el déficit registrado a junio de 2024, se observa una mejoría de \$11.378 millones, impulsada principalmente por el incremento del margen bruto operacional, que llegó a \$9.160 millones, y por el hecho de que los gastos operacionales disminuyeron 17%, alcanzando \$45.081 millones en 2025. Esta recuperación también está influenciada por el registro de estimaciones contables que afectan el comparativo entre periodos.

Posteriormente, al reconocer los saldos por concepto de Otros Ingresos No operacionales y los Otros Gastos No operacionales presentados para este cierre, se presenta superávit en el ejercicio por valor de \$6.614 millones, la entidad registra una ganancia, lo que indica una mejora sustancial en la eficiencia operativa y/o en la generación de ingresos del periodo actual, mitigando el impacto negativo de los resultados pasados, que comparado con el resultado presentado al cierre de junio de la vigencia 2024 presentó una pérdida del ejercicio por valor de 34.715 millones, se evidencia una recuperación en este resultado por valor de \$41.329 millones equivalente a la mejora del 119%.

Según informe de auditoría financiera y de seguimiento Esta importante recuperación, se origina por el buen comportamiento de la actividad misional pues las ventas crecieron en 14% (\$29.520 millones) este crecimiento como





consecuencia del mejoramiento en la negociación con las diferentes Empresas responsables de pago-ERP, Fomag contrato por evento, Coosalud Modalidad Capitado y Evento, con la Nueva EPS, el ajuste de tarifas de paquetes y tarifas fijas según el IPC, la reapertura de la Unidad Renal del Hospital Santa Clara (apertura de 19 sillas para hemodiálisis, dos de ellas para la atención de pacientes pediátricos en el mes de junio de 2024), apertura del servicio de Cardiología ambulatoria en el Hospital La Victoria, apertura de un quirófano en el Hospital La Victoria, se licenció un tomógrafo en el Hospital de San Blas, se licenció un Rayos x en Jorge Eliecer Gaitán, puesta en funcionamiento de 18 camas en el Hospital Santa Clara que estaban registradas en REPS y que no estaban en servicio, apertura de un pabellón con 8 camas nuevas en el Hospital Santa Clara.

En 2025, la entidad revierte esta tendencia y registra una ganancia (superávit) de \$6.613 millones esta reversión indica una mejora sustancial en la eficiencia operativa y/o en la generación de ingresos del periodo actual, mitigando el impacto negativo de los resultados pasados.

## c. Análisis de cartera.

### • Composición de la cartera.

Este análisis se centra en la distribución de la cartera por edades del año 2024 y por el concepto que la origina, con un total de \$223.530, expresado en millones de pesos.

Tabla 100. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Centro Oriente

CARTERA 2024									
EDADES	Subsidiados	Contratos	POBLACION POBRE NO ASEG	OTROS SEGUROSOCIALES O SER	PROVISION DE NO ASEG	PAGOS A INTER COBRO	Diferencia de Fondos Asegurados (Seguro Social)	TOTAL	%
0 a 30 días	\$ 7.913	\$ 3.283	\$ 3.660	\$ 1.765	\$ 0	\$ 344	\$ 10.452	27,417	12,27%
31 a 60 días	\$ 4.970	\$ 2.507	\$ 2.156	\$ 1.532	\$ 0	\$ 0	\$ 30.780	41,945	18,76%
61 a 90 días	\$ 6.040	\$ 2.124	\$ 1.965	\$ 753	\$ 11	\$ 572	\$ 17	11,482	5,14%
91 a 180 días	\$ 15.079	\$ 4.890	\$ 2.087	\$ 1.307	\$ 23	\$ 1.622	\$ 25	25,034	11,20%
181 a 360 días	\$ 8.571	\$ 1.855	\$ 2.742	\$ 2.177	\$ 38	\$ 510	\$ 6.369	22,262	9,96%
Mayor a 360	\$ 9.801	\$ 2.982	\$ 7.583	\$ 19.445	\$ 3.926	\$ 0	\$ 15.528	59,265	26,51%
Giro abono fact sin identificar	-\$ 26.657	-\$ 3.128	-\$ 1.926	-\$ 231	-\$ 28	\$ 0	\$ 0	-31,970	-14,30%
SUBTOTAL EN GESTION	\$ 25.717	\$ 14.513	\$ 18.267	\$ 26.749	\$ 3.970	\$ 3.047	\$ 63.171	155,434	69,54%
Liquidadas	\$ 22.379	\$ 9.730	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	32,108	14,36%
Pendiente por radicar	\$ 24.255	\$ 4.090	\$ 3.124	\$ 1.511	\$ 41	\$ 0	\$ 0	33,022	14,77%
TOTAL	\$ 72.351	\$ 28.333	\$ 21.390	\$ 28.260	\$ 4.012	\$ 3.047	\$ 63.171	220,564	98,67%
%	32,80%	12,85%	9,70%	12,81%	1,82%	1,38%	28,64%	100,00%	0,00%
Cargos abiertos	\$ 2.244	\$ 321	\$ 228	\$ 173	\$ 0	\$ 0	\$ 0	2,965	1,33%
Reg Contable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0	0,00%
<b>Total SIHO</b>	<b>\$ 74.595</b>	<b>\$ 28.654</b>	<b>\$ 21.618</b>	<b>\$ 28.433</b>	<b>\$ 4.012</b>	<b>\$ 3.047</b>	<b>\$ 63.171</b>	<b>223,530</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Fuente: Elaboración basada en la información reportada por la Subred Centro Oriente



El aumento total de la cartera en el 2024 fue de 6.55%, equivalente a \$13.750 millones de pesos. En la distribución por edad la cartera muestra una alta concentración en las edades más antiguas así: mayor a 360 días presenta el segmento más grande con \$59.265 millones, representando el 26.51% del total, de 31 a 60 días es la segunda franja más grande con \$41.945 millones, equivalente al 18.76% y de 0 a 30 días: La cartera más reciente suma \$27.417 millones, que es el 12.27% del total. El rubro de "Giro abono facturado sin identificar" tiene un valor negativo significativo -\$31.970 -14.30% lo que sugiere reversiones o ajustes considerables pendientes de aplicar o clasificar.

El mayor porcentaje en valores adeudados en el 2024 lo presentó el régimen subsidiado por valor de \$74.595 millones equivalente al 33%, seguido de la Diferencia de Fondos Asegurados del Sistema de Seguridad Social que presentó un total de \$63.171 millones equivalente a un 28%.

Según notas a los estados financieros se implementó un proceso de depuración de cartera, siguiendo directrices de la Supersalud y la Contraloría, que redujo significativamente el riesgo de incobrabilidad. El peso de la cartera depurada pasó del 31% en 2023 a solo el 14 % en 2024.

A pesar de las liquidaciones de EPS, se lograron recuperar \$964 millones en 2024. No obstante, persiste un riesgo residual concentrado en las EPS Medimás \$13.792 millones y Ecoopsos \$6.040 millones, cuyos valores reconocidos aún no han sido girados debido a los procesos liquidatarios.

A continuación, se muestra el estado de cartera por edades a agosto del 2025:

Tabla 101. Cartera por Edades a agosto de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Centro Oriente

EDADES	0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	181 a 360 días	Mayor a 360 días	Giro abono fact sin identificar	CARTERA RADICADA	SIN RADICAR	CARTERA NETA
SUBSIDIADO	\$12.016.571.502	\$5.485.755.249	\$4.969.928.169	\$14.898.675.859	\$18.907.898.967	\$18.960.352.539	\$31.181.744.342	\$49.224.944.512	\$38.766.395.016	\$87.991.339.528
CONTRIBUITIVO	\$4.338.080.372	\$3.747.457.089	\$1.608.878.079	\$3.655.706.968	\$4.625.092.772	\$4.851.408.123	\$13.094.910.633	\$9.731.712.771	\$10.738.018.207	\$20.469.730.978
SOAT	\$191.638.389	\$159.449.177	\$90.627.363	\$238.543.754	\$252.843.442	\$427.104.437	\$1.033.516	\$1.359.173.046	\$162.715.232	\$1.521.888.278
OTROS S. SALUD	\$1.258.394.901	\$915.856.096	\$562.273.472	\$1.199.108.318	\$2.802.310.569	\$18.620.026.119	\$38.042.241	\$25.319.927.234	\$628.244.681	\$25.948.171.915
LIQUIDADAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$31.590.795.089	\$0	\$31.590.795.089
FFDS	\$1.481.259.258	\$2.883.460.115	\$1.630.151.895	\$2.974.031.409	\$7.590.525.814	\$9.430.996.461	\$1.383.000	\$25.989.041.952	\$5.159.033.497	\$31.148.075.449
PIC	\$0	\$618.376.209	\$951.356.338	\$1.012.933.146	\$1.523.927.445	\$0	\$0	\$4.106.593.138	\$5.109.997.446	\$9.216.590.584
<b>Total</b>	<b>\$38.571.888.843</b>	<b>\$30.120.991.574</b>	<b>\$20.723.920.950</b>	<b>\$47.165.286.564</b>	<b>\$70.716.336.936</b>	<b>\$172.722.569.857</b>	<b>\$88.651.533.199</b>	<b>\$296.536.968.092</b>	<b>\$118.119.780.466</b>	<b>\$414.656.748.558</b>
%	9%	7%	5.0%	11%	17%	42%	—	—	—	—

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Esta cartera de cuentas por cobrar asciende a un total de \$414,6 millones, presenta un riesgo de recaudo muy elevado debido a su antigüedad, ya que el 59% del total tiene más de 180 días de mora, con la mayor concentración (42%) en deudas de



más de 360 días. Las categorías SUBSIDIADO y CONTRIBUTIVO son las que acumulan los mayores saldos, requiere un enfoque urgente y agresivo en las estrategias de cobranza para la deuda más antigua. De los cuales más del 50% de la cartera es mayor a 180 días es decir que se encuentra vencida o en mora crítica, lo que evidencia un alto riesgo de recuperación por el alto nivel de envejecimiento. La porción corriente (hasta 90 días) representa solo el 21,6 % del total, un nivel bajo de cartera sana. El régimen subsidiado concentra la mayor participación 21,2%, seguido por las cuentas liquidadas y FFDS, Otros Servicios de Salud presenta una cartera altamente envejecida mayor a 360 días. SOAT también refleja un deterioro relevante en mora crítica. El FFDS y PIC tienen composiciones más equilibradas, aunque con parte significativa de la cartera vencida. Solo el 16% de la cartera se encuentra al día, es decir menor a 60 días, lo que refleja baja rotación y retrasos significativos en el pago por parte de los principales pagadores. Se precisa en la gestión de recaudo, depuración contable y conciliación de giros no identificados, con el fin de mejorar la liquidez y la calidad de la cartera institucional.

La antigüedad de la Cartera por Edades en general muestra un fuerte envejecimiento, con la mayor concentración en las franjas más críticas. El segmento Mayor a 360 días concentra el valor más alto con \$172.722 millones. El rubro Giro abono facturación sin identificar es la segunda mayor agrupación por monto, sumando \$88.651 millones y a tercera franja más grande es la de 181 a 360 días, con \$70.716 millones. Las franjas de 91 a 180 días representan \$47.165 millones y la cartera 0 a 30 días \$38.571 millones tienen montos significativos. Los periodos de 31 a 60 días \$30.120 millones y 61 a 90 días \$20.723 millones tienen la menor participación dentro de las edades de gestión activa.

El análisis establece que el fortalecimiento de la depuración y el cobro, la adopción de estrategias diferenciadas por segmento, y la intervención prioritaria en el tramo de mora de 181 a 360 días son factores determinantes que influyen en la optimización de la recuperación de cartera y la reducción del riesgo de incobrabilidad.

#### 6.1.4.2. Evaluación de Indicadores Financieros

En cuanto a los indicadores financieros que analizaremos de acuerdo con la información suministrada por la Subred, se divide en indicadores para Balance General y los indicadores para Estados de Resultados, realizando dos análisis 2024-2025 (I semestre), esto con el fin de mostrar la situación financiera, de dicha subred.

##### a. Indicadores de liquidez.

Tabla 102. Indicadores de liquidez - Subred Centro Oriente

Razón Corriente=activo cte/ pasivo Cte	dic-24	\$ 663.860.604.848	\$ 802.320.641.406	0,83	La liquidez disminuye: por cada \$1 de deuda a corto plazo, la entidad solo tiene \$0,83 en activos corrientes
--	--------	--------------------	--------------------	------	--



	dic-23	\$ 596.359.119.593	\$ 669.275.344.829	0,89	para cubrirla. En 2023 tenía \$0,89. Ambos valores están <b>por debajo de 1</b> , lo cual indica <b>riesgo de iliquidez operativa</b> .
Disponibilidad inmediata=efectivo/pasivo cte	dic-24	\$ 66.108.475.279	\$ 802.320.641.406	0,08	La capacidad de cubrir obligaciones corrientes solo con efectivo disminuyó levemente. Solo el 8% de las deudas de corto plazo podrían pagarse con dinero disponible, lo que denota baja liquidez inmediata.
	dic-23	\$ 60.769.206.785	\$ 669.275.344.829	0,09	

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

El análisis de los indicadores de liquidez revela una disminución en la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. La razón corriente pasó de 0,89 en 2023 a 0,83 en 2024, lo que significa que, por cada peso de deuda corriente, la entidad dispone de solo \$0,83 en activos corrientes, reduciendo su margen de seguridad. Asimismo, la disponibilidad inmediata, que mide la proporción de efectivo frente al pasivo corriente, bajó de 0,09 a 0,08, indicando que únicamente el 8% de las obligaciones de corto plazo podrían cubrirse con efectivo disponible.

## b. Indicadores de endeudamiento

Tabla 103. Indicadores de endeudamiento - Subred Centro Oriente

Razón de endeudamiento= Pasivo total/ Activo Total	dic-24	\$ 806.075.367.111	\$ 1.021.626.011.067	0,79	El nivel de apalancamiento aumentó significativamente. El 79% de los activos están financiados con deuda, frente al 70% del año anterior. Esto refleja mayor dependencia de recursos externos.
	dic-23	\$ 673.491.051.369	\$ 956.188.810.564	0,70	
Razón de Patrimonio= Patrimonio/activo Total	dic-24	\$ 215.550.643.955	\$ 1.021.626.011.067	0,21	El patrimonio disminuye proporcionalmente, representando solo el 21% de los activos (antes 30%). Esto muestra menor solvencia y autonomía financiera.
	dic-23	\$ 282.697.759.196	\$ 956.188.810.564	0,30	

Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Los indicadores de endeudamiento y patrimonio evidencian un deterioro en la estructura financiera entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. La razón de endeudamiento aumentó de 0,70 a 0,79, lo que indica que el 79% de los activos están financiados con deuda, frente al 70% del año anterior, reflejando una mayor dependencia de recursos externos y un incremento en el riesgo financiero. Paralelamente, la razón de patrimonio disminuyó de 0,30 a 0,21, mostrando que el patrimonio solo representa el 21% de los activos, cuando antes era el 30%, lo que implica menor solvencia y autonomía financiera. Esta tendencia refleja la falta de fortalecimiento de la estructura patrimonial y reducir el apalancamiento para mejorar la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

## c. Indicadores de rentabilidad

Tabla 104. Indicadores de Rentabilidad - Subred Centro Oriente



Margen operacional= Deficit Operacional/ ingresos totales	dic-24	-\$ 77.794.327.286	\$ 470.901.184.202	2,03	Aunque el margen sigue siendo negativo, la pérdida operativa se redujo. En 2024, por cada \$100 de ingresos, el déficit fue de \$16,5, mientras que en 2023 fue de \$21,5. Esto muestra una mejor eficiencia operativa y control del gasto.
	dic-23	-\$ 92.270.273.759	\$ 428.132.566.619	871,11	
Margen neto= resultado integral /ingresos totales	dic-24	-\$ 59.088.574.573	\$ 470.901.184.202	0,021	El margen neto se mantiene negativo, aunque con una ligera recuperación. La entidad aún no genera excedentes, pero reduce parcialmente las pérdidas respecto al tamaño de sus ingresos.
	dic-23	-\$ 54.642.508.229	\$ 428.132.566.619	-0,012	

Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Los márgenes operativos y netos muestran una mejora en la eficiencia financiera, aunque ambos indicadores siguen siendo negativos. En diciembre de 2024, el déficit operativo fue de \$77.794 millones, frente a ingresos por \$470.901 millones, lo que representa un margen operativo negativo de 2,03%, mejor que el año anterior, cuando el déficit alcanzó \$92.270 millones con ingresos de \$428.132 millones, equivalente a 21,5% negativo. Esta reducción indica un mejor control del gasto y eficiencia operativa. Por su parte, el margen neto también muestra una ligera recuperación: pasó de -0,012 en 2023 a 0,021 en 2024, aunque sigue siendo negativo, con pérdidas por \$59.088 millones.

#### d. Indicadores de sostenibilidad financiera

Tabla 105. Indicadores de Sostenibilidad financiera - Subred Centro Oriente

Autonomía Financiera= Ingresos por servicios/ Ingresos Totales	dic-24	\$ 440.190.762.720	\$ 470.901.184.202	0,92	La dependencia de fuentes externas de financiación disminuyó. En 2024, el 93% de los ingresos totales provienen de la operación propia, lo que evidencia mayor autosuficiencia financiera.
	dic-23	\$ 394.486.458.858	\$ 428.132.566.619	0,85	

Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

La sostenibilidad financiera refleja una mejora significativa en la autonomía de la entidad. En diciembre de 2024, los ingresos por servicios alcanzaron \$440.180 millones, sobre un total de \$470.901 millones, lo que representa un indicador de 0,92%, superior al 0,85 registrado en 2023, cuando los ingresos por servicios fueron \$394.488 millones frente a ingresos totales de \$428.132 millones. Este incremento indica que el 92% de los ingresos provienen de la operación principal, reduciendo la dependencia de fuentes externas y fortaleciendo la sostenibilidad financiera, se evidencia la falta de mantener estrategias que consoliden esta autonomía, como la diversificación de servicios y la optimización de costos, para garantizar estabilidad a largo plazo.

#### e. Comparativo interanual

Tabla 106. Comparativo interanual - Subred Centro Oriente





Criterio	AÑO 2023	AÑO 2024	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)	Análisis Técnico
Activo Total	\$ 956.188.810.564	\$ 1.021.626.011.067	\$ 65.437.200.503	7,00%	El activo creció en \$65.437 millones, alcanzando \$1,02 billones en 2024. Este incremento moderado indica mayor volumen de recursos administrados, aunque inferior al aumento del pasivo, lo que afecta la solidez patrimonial.
Pasivo Total	\$ 673.491.051.369	\$ 806.075.367.111	\$ 132.584.315.742	20,00%	El pasivo creció de forma más acelerada (+132.584 millones), reflejando un mayor nivel de endeudamiento o de obligaciones por pagar. Este aumento presiona la liquidez y explica la reducción del patrimonio.
Patrimonio Total	\$ 282.697.759.196	\$ 215.550.643.955	-\$ 67.147.115.241	-24,00%	a disminución de \$67.147 millones en el patrimonio confirma un deterioro financiero estructural, producto del crecimiento de las deudas y del resultado integral negativo. La entidad financia más del 79% de sus activos con pasivos.
Resultado Integral del Período	-\$ 54.642.508.229	-\$ 59.088.574.513	-\$ 4.446.066.284	8%	Aunque el resultado negativo aumentó un 8%, la pérdida adicional es relativamente menor en proporción al crecimiento de los ingresos, mostrando una leve contención del déficit.
Ingresos por Servicios	\$ 394.486.458.858	\$ 440.190.762.720	\$ 45.704.303.862	12,00%	Crecieron en \$45.704 millones, reflejando mayor capacidad operativa y facturación. Este incremento contribuye a mejorar la autonomía financiera.
Transferencias y Subvenciones	\$ 385.535.052	\$ 41.032.825.276	\$ 40.647.290.224	10543,00%	El crecimiento abrupto (más de 100 veces respecto al año anterior) sugiere una inyección extraordinaria de recursos, posiblemente por apoyo gubernamental o ejecución de



					convenios. Aunque positivo, no es sostenible en el largo plazo.
Gasto Operacional Total	\$ 79.371.165.902	\$ 102.457.248.008	\$ 23.086.082.106	29,00%	El gasto creció más rápido que los ingresos, lo que presiona la rentabilidad. Este incremento de \$23.086 millones sugiere mayor carga de costos administrativos o asistenciales, posiblemente asociada al aumento de actividad o inflación.

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

El análisis interanual evidencia cambios significativos en la situación financiera de la entidad entre 2023 y 2024. El activo total aumentó un 7% hasta \$1.021 millones, mientras que el pasivo total creció un 20%, alcanzando \$806.075 millones, lo que indica un mayor nivel de endeudamiento. En contraste, el patrimonio total se redujo en \$67.141 millones (-24%), reflejando menor solvencia. El resultado integral del período sigue siendo negativo, con una pérdida de \$59.088 millones, aunque aumentó un 8% respecto al año anterior. Los ingresos por servicios crecieron un 12% hasta \$440.190 millones, mientras que las transferencias y subvenciones se dispararon en más del 10.543%, llegando a \$41.032 millones, lo que evidencia alta dependencia de recursos externos. Finalmente, el gasto operacional total subió un 29%, situándose en \$102.457 millones, lo que presiona la rentabilidad. En conjunto, la entidad presenta crecimiento en ingresos y activos, pero con mayor endeudamiento, reducción patrimonial y aumento de gastos, lo que compromete su sostenibilidad financiera.

**En conclusión, la situación financiera de la Subred Centro Oriente refleja un escenario de desequilibrio estructural, en el que el crecimiento del pasivo supera al del activo, generando una reducción del patrimonio institucional. Si bien las pérdidas operacionales se han moderado, persiste una rentabilidad negativa derivada de un gasto operativo que continúa creciendo más rápido que los ingresos. No obstante, se evidencia una mayor autonomía relativa gracias al incremento en los ingresos por prestación de servicios, lo cual fortalece la autosuficiencia financiera. Sin embargo, la dependencia de transferencias externas representa un riesgo para la sostenibilidad fiscal, al no constituir una fuente estructural y estable de recursos. Se evidencia la ausencia de estrategias efectivas para fortalecer la recuperación de la cartera fortalecer la recuperación de cartera, optimizar los costos operativos y potenciar los ingresos propios, con el fin de restablecer la estabilidad patrimonial y mejorar la capacidad financiera de la entidad.**



### 6.1.4.3. Análisis Presupuestal

#### a. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado 2023-2024-2025

Tabla 107. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado 2023-2024-2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Centro Oriente

Año	Ingresos Programados (Aprobado)	Ingresos Ejecutados	% Ejecución
2023	\$ 1.696.690	\$ 866.474	51,20%
2024	\$ 1.342.920	\$ 878.024	65,40%
2025	\$ 682.387	\$ 682.387	100%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente

Durante el período 2023–2025, se observa una tendencia positiva en el nivel de ejecución presupuestal, aunque acompañada de una reducción en los montos programados.

**Año 2023:** Se programaron ingresos por \$1.696.690 millones, de los cuales se ejecutaron \$866.474 millones, alcanzando una ejecución del 51,2%. Este bajo nivel refleja dificultades en la gestión y recaudo de las fuentes de financiamiento proyectadas.

**Año 2024:** A pesar de una disminución en los ingresos programados \$1.342.920 millones, la ejecución mejora significativamente al 65,4%.

**Año 2025:** Se proyecta una consolidación total de los ingresos presupuestados, con una ejecución del 100% \$682.387 millones. I

En conjunto, los resultados muestran una optimización progresiva en la gestión presupuestal, aunque con una disminución sustancial del volumen total de ingresos, que podría impactar la sostenibilidad financiera si no se compensa con nuevas fuentes o eficiencias en el gasto.

#### b. Ingresos presupuestales (ejecución de fuentes de financiamiento) 2023-2024-2025

Tabla 108. Ingresos presupuestales (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Centro Oriente.

Concepto	Programado 2023	Ejecutado 2023	% Ejec. 2023	Programado 2024	Ejecutado 2024	% Ejec. 2024	Programado 2025	Ejecutado 2025	% Ejec. 2025
Venta de servicios	\$ 480.988	\$ 382.414	80%	\$ 479.790	\$ 380.084	79%	\$ 303.181	\$ 303.181	100%
ITGA	\$ 69.456	\$ 53.195	77%	\$ 70.360	\$ 53.694	76%	\$ 31.851	\$ 31.851	100%
Intereses Subsidiales	\$ 78.733	\$ 87.050	111%	\$ 79.730	\$ 88.080	111%	\$ 90.000	\$ 90.000	100%
Asignaciones Contributivas	\$ 43.477	\$ 15.687	36%	\$ 51.325	\$ 26.686	52%	\$ 34.000	\$ 5.688	16,70%
Otros Negocios	\$ 52.436	\$ 37.449	71%	\$ 10.477	\$ 18.266	174%	\$ -	\$ -	-
Cuentas por Cobrar	\$ 99.432	\$ 56.147	57%	\$ 76.877	\$ 76.787	100%	\$ 18.187	\$ 17.177	94,40%
Otras Rentas Contributivas	\$ 34.900	\$ 18.686	54%	\$ 38.610	\$ 14.200	37%	\$ 10.000	\$ 6.000	60%
Otros Ingresos no Tributarios	\$ 7.900	\$ 7.647	97%	\$ 700	\$ 28	4%	\$ 450	\$ 450	100%
Recursos de Capital	\$ 80.978	\$ 22.269	28%	\$ 127.458	\$ 285	0%	\$ -	\$ -	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.696.690</b>	<b>\$866.474</b>	<b>51%</b>	<b>\$1.342.920</b>	<b>\$878.024</b>	<b>65%</b>	<b>\$ 682.387</b>	<b>\$682.387</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia basada en la información reportada por la Subred Integrada de Servicios de Centro Oriente



Durante el período 2023–2025, los ingresos presupuestales de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. evidencian una mejora sostenida en la eficiencia de ejecución, aunque acompañada de una disminución progresiva en los montos programados.

En la vigencia 2023, se aprobaron ingresos por \$1.696 millones, de los cuales se ejecutaron \$866.474 millones, alcanzando una ejecución global del 51%. Este comportamiento evidenció dificultades en la materialización de algunas fuentes, especialmente en asignaciones contributivas (36%), recursos de capital (28%) y otras rentas contributivas (54%), lo que impactó negativamente el nivel general de cumplimiento. No obstante, se observó un desempeño favorable en venta de servicios (80%) y otros ingresos no tributarios (97%), que aportaron significativamente a la generación de recursos operativos.

En 2024, el presupuesto aprobado se redujo a \$1.342 millones, con una ejecución de \$878.024 millones, equivalente al 65%. Se evidencia una mejor eficiencia de recaudo, destacándose la recuperación del 100% de las cuentas por cobrar, la estabilidad en venta de servicios (79%) y ITGA (Ingresos de Tesorería por Gestión Administrativa) (76%), y un resultado excepcional en otros negocios (174%), producto de ingresos extraordinarios o recuperaciones no previstas. Sin embargo, persisten brechas en recursos de capital (0%) y otras rentas contributivas (37%), que limitan la diversificación de fuentes.

Finalmente, en la vigencia 2025, el presupuesto asciende a \$682.387 millones, con una ejecución del 100%. Este comportamiento refleja una planeación presupuestal más ajustada a la realidad financiera de la entidad, consolidando la mejora en la gestión de ingresos. Todas las fuentes ejecutadas alcanzan o superan el 90%, con excepción de asignaciones contributivas 17%, que continúa siendo la fuente más débil del portafolio de financiación.

En resumen, el presupuesto de ingresos aprobado en 2023 y 2024 no fue un indicador confiable de la capacidad real de recaudación. La institución requiere una revisión urgente de sus proyecciones, especialmente en las fuentes de capital y contributivas, para establecer un presupuesto que refleje su capacidad operativa real.

### c. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión)

Tabla 109. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión) (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Centro Oriente

Tipo de Gasto	Programado 2023	Ejecutado 2023	% Ejec. 2023	Programado 2024	Ejecutado 2024	% Ejec. 2024	Programado 2025	Ejecutado 2025	% Ejec. 2025
Funcionamiento	\$ 636.080	\$ 451.566	71%	\$ 623.900	\$ 428.460	68%	\$ 418.800	\$ 418.800	100%
Capital / Inversión	\$ 730.610	\$ 519.399	71%	\$ 719.000	\$ 521.680	72%	\$ 263.587	\$ 263.587	100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.696.690</b>	<b>\$ 973.805</b>	<b>57%</b>	<b>\$ 1.342.920</b>	<b>\$ 948.322</b>	<b>70%</b>	<b>\$ 682.387</b>	<b>\$ 682.387</b>	<b>100%</b>



Fuente: Información entregada por la Subred Centro Oriente.

El análisis de los gastos presupuestales de la Subred Centro Oriente muestra que en 2023 se ejecutó un total de \$ 973.805 millones, lo que representó solo el 57% del presupuesto total programado \$ 1.696 millones, con una subejecución de 43% tanto en funcionamiento como en inversión. En 2024, la ejecución total asciende a \$ 948.322 millones sobre un presupuesto total programado menor \$ 1.342 millones, logrando un 70% de ejecución. Finalmente, para 2025, se proyecta un presupuesto total significativamente reducido a \$682.387 millones con una expectativa de ejecución del 100%.

#### d. Análisis de Desviaciones y Cumplimiento

El análisis de desviaciones y cumplimiento presupuestal durante el trienio 2023–2025 evidencia una evolución favorable en la eficiencia de ejecución, aunque persisten brechas significativas entre lo programado y lo efectivamente recaudado en algunos componentes estructurales del presupuesto.

En la vigencia 2023, se presentó una desviación negativa del 48,8% frente al total de ingresos programados, derivada principalmente de la subejecución en recursos de capital (28%), asignaciones contributivas (36%) y otras rentas contributivas (54%). Estas variaciones reflejan dificultades en la materialización de fuentes externas de financiamiento, rezagos en los flujos del régimen contributivo y baja ejecución de ingresos no estructurales. A pesar de ello, las fuentes recurrentes como venta de servicios (80%) y otros ingresos no tributarios (97%) contribuyeron a mitigar parcialmente el impacto del déficit de ejecución.

Para el año 2024, la desviación global se redujo al 34,6%, mostrando una mejora significativa en el cumplimiento presupuestal. La ejecución del 100% en cuentas por cobrar y los resultados sobresalientes en otros negocios (174%) reflejan un fortalecimiento en la gestión financiera y de recaudo. Sin embargo, persistieron desviaciones importantes en recursos de capital (0%) y otras rentas contributivas (37%), lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planeación de estas fuentes y ajustar las proyecciones a la realidad operativa.

En la vigencia 2025, se logra un cumplimiento del 100% del presupuesto de ingresos, eliminando las desviaciones entre lo programado y lo ejecutado. Este resultado responde a una planeación presupuestal más realista, una mayor eficiencia en la gestión de ingresos y una consolidación del control financiero interno. No obstante, a nivel de fuentes específicas, se mantiene una desviación puntual en asignaciones contributivas (17%), que continúa representando una debilidad estructural en la composición del financiamiento institucional.

#### e. Proyecciones y Sostenibilidad





El comportamiento de los ingresos presupuestales en el trienio 2023–2025 evidencia una tendencia hacia la estabilización y optimización de la gestión financiera, lo que sienta bases favorables para la sostenibilidad futura de la Subred. Sin embargo, la disminución progresiva del monto total programado (de \$1.696 millones en 2023 a \$682.387 millones en 2025) reflejando falta de implementación de estrategias integrales de fortalecimiento financiero y diversificación de ingresos.

No obstante, el análisis de las fuentes de financiamiento muestra que las asignaciones contributivas y los recursos de capital continúan siendo puntos críticos de sostenibilidad, con niveles de ejecución históricamente bajos y alta dependencia de factores externos. Evidenciando falta de gestión interinstitucional con las EPS, en agilizar procesos de conciliación y pago, y explorar nuevos mecanismos de financiación y cooperación que permitan compensar la reducción de ingresos tradicionales.

Desde una perspectiva prospectiva, se proyecta que la Subred mantenga la tendencia positiva en el cumplimiento presupuestal bajo escenarios de planeación conservadora, priorizando el control del gasto operativo, la racionalización del uso de recursos y la optimización de la facturación y recaudo. La sostenibilidad financiera dependerá, en gran medida, de la capacidad institucional para diversificar sus fuentes de ingreso, fortalecer la eficiencia operativa y garantizar la recuperación oportuna de cartera.

#### 6.1.4.4 Análisis Integral Subred Centro Oriente

##### a. Relación entre ejecución presupuestal y estados financieros

La ejecución presupuestal de la Subred Centro Oriente evidencia una brecha significativa entre la planeación y la realidad financiera. En el primer semestre de 2025, se ejecutó el 73% del presupuesto de ingresos frente a un 95% de ejecución en gastos, generando un déficit de -\$115.790 millones. Este desequilibrio se refleja directamente en los estados financieros: el pasivo total creció un 10% alcanzando \$804.587 millones, mientras que el patrimonio se redujo en \$31.353 millones - 12,8%, producto de mayores obligaciones de corto plazo y disminución del efectivo. La ejecución baja en venta de servicios 38%, transferencias 36% y convenios 17% limita la capacidad de recaudo efectivo, afectando el flujo de caja y aumentando la dependencia de la disponibilidad inicial como fuente de financiación 47%. En conjunto, la ejecución presupuestal insuficiente explica el deterioro de los indicadores financieros: razón corriente de 0,83, disponibilidad inmediata de 0,08 y endeudamiento del 79%, reflejando riesgo de iliquidez y vulnerabilidad fiscal.

##### b. Impacto de la cartera y recaudo en la liquidez



La cartera total de la Subred asciende a \$414.656 millones (agosto de 2025), de los cuales más del 59% presenta mora superior a 180 días y el 42% supera los 360 días, evidenciando una estructura altamente envejecida y de difícil recuperación. Los regímenes subsidiado y contributivo concentran los mayores saldos, lo que compromete la liquidez operativa, pues la porción de cartera corriente (hasta 90 días) apenas representa el 21,6% del total. Este envejecimiento de cuentas por cobrar, sumado al crecimiento del pasivo corriente 73,9% en cuentas por pagar), genera una presión crítica sobre la caja. En los estados financieros, esta situación se refleja en la reducción del efectivo y equivalentes, que pasó de \$62.088 millones a \$52.231 millones -11%, y en una razón corriente inferior a 1, que confirma incapacidad de cubrir obligaciones inmediatas con activos líquidos. Por tanto, la limitada gestión de recaudo y la lenta rotación de cartera son los principales factores que restringen la liquidez institucional y amenazan el cumplimiento oportuno de compromisos con proveedores y empleados.

### c. Evaluación de la sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la Subred Centro Oriente muestra señales de recuperación, pero persisten riesgos estructurales. En 2024 se registró un déficit neto de -\$59.088 millones, mientras que a junio de 2025 se logró revertir la tendencia con un superávit de \$6.614 millones, resultado de un incremento del 14% en la venta de servicios de salud y una reducción del 17% en gastos operativos. Sin embargo, el endeudamiento del 79%, la disminución patrimonial del -24% 2023–2024 y el bajo nivel de liquidez limitan la estabilidad a largo plazo. El margen operativo negativo y la alta concentración del pasivo en corto plazo (99%) reflejan dependencia de financiamiento externo y vulnerabilidad ante retrasos en pagos de EPS o transferencias. A pesar de que el indicador de autonomía financiera (0,92) muestra mayor autosuficiencia en la generación de ingresos propios, la sostenibilidad está condicionada al fortalecimiento del recaudo, la depuración de cartera, la reducción de gastos no operativos y el saneamiento del pasivo corriente.

#### Alertas Financieras:

Estas son las principales señales de riesgo que presenta la Subred Centro Oriente:

#### • Liquidez

- **Razón Corriente:** 0,83 (dic-2024) vs 0,89 (dic-2023).  
Por cada \$1 de deuda a corto plazo, solo hay \$0,83 en activos corrientes. **Está por debajo de 1**, lo que indica **riesgo de iliquidez operativa**.
- **Disponibilidad inmediata:** 0,08 (dic-2024).  
Solo el **8% de las obligaciones corrientes** podrían cubrirse con efectivo (\$66.108 millones frente a pasivo corriente \$802.320 millones).

#### • Endeudamiento

- **Pasivo Total:** \$806.075 millones (2024) → creció **20%** frente a 2023.
- **Cuentas por Pagar:** \$198.628 millones (2024) → aumento **71%**.
- **Endeudamiento:** 79% de los activos están financiados con deuda (antes 70%).



Esto refleja **alta dependencia de recursos externos** y presión sobre la liquidez.

- **Patrimonio**
  - **Patrimonio Total:** \$215.550 millones (2024) → cayó **24%** frente a 2023.
  - Resultado del ejercicio: pérdida de **\$59.088 millones** en 2024.  
Esto indica **debilitamiento de la solvencia**.
- **Cartera**
  - Total cartera: \$414.656 millones (ago-2025).
  - **59% vencida >180 días**, y **42% >360 días**.  
Esto significa **alto riesgo de incobrabilidad** y afecta el flujo de caja.
- **Presupuesto**
  - Ejecución ingresos: **73%** vs gastos **95%** (I semestre 2025).
  - Déficit presupuestal: **\$115.790 millones**.  
Incluso con ejecución del 100% de ingresos, la cobertura sería solo del **86%**, lo que confirma **no sostenibilidad**.

La Subred Centro Oriente enfrenta alertas financieras significativas reflejadas en el aumento acelerado del pasivo, la reducción del patrimonio y la baja liquidez disponible para cubrir obligaciones inmediatas. La cartera presenta un envejecimiento crítico, con alta concentración de saldos en mora superior a 180 y 360 días, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad y afecta el flujo de caja. Además, el incremento en cuentas por pagar y la dependencia de recursos externos generan presiones adicionales sobre la sostenibilidad operativa. Estas condiciones evidencian vulnerabilidades que requieren acciones urgentes de recuperación, ajuste y control financiero.

Aspectos Favorables:

A pesar de los riesgos, hay señales positivas:

- **Crecimiento de Activos**
  - Activo total: \$1,021 billones (2024) → aumento **7%** frente a 2023.
  - Activo corriente: \$663.860 millones → incremento **11%**, fortaleciendo liquidez relativa.
- **Ingresos Operativos**
  - **Venta de servicios:** \$440.190 millones (2024) → aumento **12%**.
  - A junio 2025: \$247.496 millones → crecimiento **14%** vs junio 2024.  
Esto muestra **mayor capacidad operativa y demanda de servicios**.
- **Autonomía Financiera**
  - Ingresos por servicios representan **92%** del total (2024), frente a 85% en 2023.  
Menor dependencia de transferencias externas.
- **Recuperación Operativa**
  - Resultado del ejercicio:
    - 2024: pérdida \$59.088 millones.



- Junio 2025: **superávit \$6.614 millones.**  
Esto indica **mejora sustancial en eficiencia y control del gasto.**
- **Control de Gastos**
  - Gastos operativos: reducción **17%** en junio 2025 vs junio 2024.  
Refleja **política efectiva de optimización.**

La entidad muestra una recuperación operativa, pasando de un déficit en 2024 a un superávit en el primer semestre de 2025, impulsada por un incremento del 14% en la venta de servicios de salud y una reducción del 17% en los gastos operativos. El indicador de autonomía financiera alcanza 0,92, reflejando mayor autosuficiencia en la generación de recursos propios, mientras que el recaudo presenta una mejora sostenida al pasar del 51% en 2023 al 65% en 2024 y llegar al 73% en 2025-I, evidenciando una leve mejora de la gestión financiera.

### 6.1.5. COMPARATIVO FINANCIERO ENTRE SUBREDES

Para este apartado se presenta un **análisis comparado de la situación financiera de las Subredes Integradas de Servicios de Salud**, a partir de las variaciones en activo, pasivo, patrimonio, estado de resultados y comportamiento presupuestal entre las vigencias 2024 y el primer semestre de 2025. El objetivo es identificar tendencias, fortalezas y alertas estructurales que permitan evaluar la sostenibilidad financiera y la capacidad operativa de cada subred en el corto y mediano plazo:

#### a. Situación Financiera (Totales)

Tabla 110. Activos- Subredes

Subred	ACTIVO (variaciones \$)		
	Total, Corriente	Total, No Corriente	Activo Total
Norte	\$ 23.547.232.468	-\$ 11.045.181.386	\$ 12.502.051.082
Sur	-\$ 34.413.998.696		
Centro Oriente	\$ 67.501.485.255	-\$ 2.064.284.752	\$ 65.437.200.503
Sur Occidente	\$ 17.990.844.824	\$ 1.163.576.671	\$ 19.154.430.495

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información financiera de las Subredes.

Las subredes muestran crecimiento en activos totales, concentrado principalmente en cuentas por cobrar, lo que genera riesgo de liquidez y evidencia baja inversión en infraestructura; la sostenibilidad financiera depende de optimizar el flujo de caja y reducir la dependencia de cartera. La Subred Sur presenta vulnerabilidad por disminución de liquidez y alta concentración en cuentas por cobrar, limitando su capacidad operativa inmediata; la Subred Norte refleja crecimiento moderado, pero con riesgos por acumulación de cartera y menor efectivo; la Subred Centro Oriente mantiene estabilidad estructural, aunque con baja inversión en activos no corrientes que restringe su expansión futura; y la Subred Sur Occidente mejora su capacidad a corto plazo por incremento del activo corriente, pero con menor liquidez inmediata



y alta concentración en cuentas por cobrar, mientras la inversión a largo plazo sigue siendo mínima.

Tabla 111. Pasivos - Subredes

SubRed	PASIVO (variaciones \$)	
	Pasivo Corriente	Pasivo No Corriente
Norte	\$ 13.181.812.932	\$ 7.525.672.338
Sur	-\$ 38.186.287.110	\$ 7.139.539.139
Centro Oriente	\$ 133.045.296.577	-\$ 460.980.835
Sur Occidente	\$ 11.863.125.752	-\$ 2.807.558.558

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información financiera de las Subredes.

El estudio de las variaciones en los pasivos revela diferencias notables entre las Subredes. En Centro Oriente, se observa el mayor aumento del pasivo corriente (\$133.045 millones), lo que podría señalar un alza en sus obligaciones a corto plazo, aunque esta subred logra una ligera disminución en su pasivo no corriente. Por su parte, la Norte muestra incrementos en ambas categorías, reflejando un crecimiento constante tanto en las deudas inmediatas como en los compromisos de largo plazo. La situación es distinta en la Sur, donde hay una marcada reducción del pasivo corriente (-\$38.186 millones), lo que indica una baja considerable en sus obligaciones a corto plazo, pese al ascenso registrado en su pasivo no corriente. Finalmente, la Sur Occidente experimenta ligeros aumentos en el pasivo corriente y descensos en el no corriente, lo que sugiere una reorganización orientada hacia obligaciones más inmediatas. En resumen, la tendencia general apunta a una expansión de los pasivos corrientes, salvo en la Subred Sur, que parece estar atravesando un proceso de ajuste o saneamiento financiero.

Tabla 112. Patrimonio Subredes

SubRed	PATRIMONIO (variaciones \$)	
	total	
Norte	-\$	8.205.434.087
Sur	\$	80.238.445.278
Centro Oriente	-\$	67.147.115.241
Sur Occidente	\$	10.138.863.300

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información financiera de las Subredes.

El comportamiento del patrimonio muestra diferencias marcadas entre las Subredes: la Sur registra el mayor incremento (\$80.238 millones), reflejando una mejora sustancial y posible consolidación financiera; la Centro Oriente presenta la mayor disminución (-\$67.147 millones), lo que sugiere deterioro patrimonial; la Norte también evidencia una reducción moderada (-\$8.205 millones), mientras que la Sur Occidente logra un aumento positivo (\$10.138 millones), aunque menor frente a la Sur. En conjunto, se observa una tendencia heterogénea, donde solo dos Subredes fortalecen su patrimonio, evidenciando diferencias en gestión financiera y sostenibilidad entre las entidades.

## b. Comparativo Subredes 2024-2025 (Semestral)





SubRed	Semestral 2024-2025 (variaciones \$)		
	Total Activo	Total Pasivo	Total Patrimonio
Norte	\$ 51.173.594.063	\$ 16.605.863.753	\$ 18.936.503.784
Sur	-	-	-
Centro Oriente	\$ 43.020.719.223	\$ 74.374.391.704	-\$ 31.353.672.481
Sur Occidente	\$ 39.049.232.820	\$ 14.610.094.730	\$ 24.439.138.091

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información financiera de las Subredes.

El análisis semestral 2024-2025 revela diferencias significativas en la estructura financiera de las Subredes: la Norte muestra un desempeño positivo con incrementos equilibrados en activos (\$51.174 millones), pasivos (\$16.606 millones) y patrimonio (\$18.937 millones), reflejando solidez y gestión sostenida; la Centro Oriente evidencia alerta por un aumento desproporcionado del pasivo (\$74.374 millones) frente al activo (\$43.021 millones), lo que genera una caída patrimonial de -\$31.354 millones y posible deterioro en solvencia; la Sur Occidente destaca por su equilibrio financiero, con crecimiento simultáneo en activos (\$39.049 millones) y patrimonio (\$24.439 millones), acompañado de un incremento moderado del pasivo (\$14.610 millones); mientras que la Subred Sur no reporta variaciones, posiblemente por falta de actualización. En conjunto, se observa disparidad en el desempeño, posicionando a Sur Occidente y Norte como las más fortalecidas frente a la vulnerabilidad de Centro Oriente.

## c.Estado de Resultados

Tabla 113. Ingresos, gastos y resultados en la gestión financiera (Cifras en \$ Col) – Subredes

SUBRED	AÑO	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO
Norte	2024	\$ 637,211	\$ 167,614	-\$ 18,158
Norte	2025 (I Sem)	\$ 347,749	\$ 72,097	\$ 26,252
Centro Oriente	2024	\$ 470,901	\$ 102,457	-\$ 59,089
Centro Oriente	2025 (I Sem)	\$ 254,856	\$ 45,081	\$ 6,614
Sur	2024	\$ 501,498	\$ 111,445	\$ 80,528
Sur	2025 (I Sem)	\$ 287,187	\$ 53,848	\$ 40,299
Sur Occidente	2024	\$ 236,279	\$ 96,492	-\$ 43,874
Sur Occidente	2025 (I Sem)	\$ 273,901	\$ 96,492	\$ 6,505

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por todas las Subredes

En este punto se presenta un análisis comparado del desempeño financiero de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud (Norte, Centro Oriente, Sur y Sur Occidente) con base en la información reportada para la vigencia 2024 y el primer semestre de 2025. Se examinan los ingresos, gastos y resultados en la gestión financiera.

En el año 2024, las cuatro subredes presentan comportamientos financieros contrastantes. La Subred Sur lidera con ingresos de \$501.498 millones y un resultado positivo de \$80.528 millones, evidenciando eficiencia operativa y control de gastos frente a su volumen de ingresos. En cambio, Centro Oriente muestra la situación más crítica, con ingresos de \$470.901 millones, pero un déficit de \$59.089 millones, lo que refleja que el incremento en ingresos no fue suficiente para



compensar el crecimiento de gastos y provisiones. Sur Occidente también reporta pérdidas significativas por \$43.874 millones, mientras que Norte, aunque con menor escala, registra un déficit de \$18.158 millones. Este panorama indica que, salvo la Subred Sur, las demás enfrentan problemas estructurales de rentabilidad y sostenibilidad.

Para el primer semestre de 2025, se observa una mejora generalizada en los resultados. Todas las subredes reportan superávit, destacándose nuevamente la Subred Sur con \$40.299 millones, seguida por Norte con \$26.252 millones y Centro Oriente con \$6.614 millones, que revierte la tendencia negativa del año anterior. Sur Occidente logra un resultado positivo de \$6.505 millones, aunque persiste un nivel alto de gastos frente a ingresos. Esta recuperación parcial se explica por el incremento en la venta de servicios y la reducción de gastos operativos, pero el análisis global evidencia que la sostenibilidad financiera sigue siendo frágil, especialmente para Centro Oriente y Sur Occidente, que requieren fortalecer la gestión de cartera y optimizar costos para consolidar esta tendencia.

## d. Presupuesto.

En la siguiente tabla muestra el comportamiento del presupuesto de ingresos en las cuatro subredes:

Tabla 114. Comportamiento del presupuesto de ingresos – Subredes (Valores en millones de \$ Col).

Subred	Vigencia	Presupuesto definitivo	Ejecutado	% Ejecución
Norte	2023	\$ 701.385	\$ 552.481	79%
	2024	\$ 730.199	\$ 575.493	79%
	1S-2025	\$ 632.733	\$ 329.308	52%
Sur	2023	\$ 1.499.288	\$ 1.214.249	81%
	2024	\$ 1.817.280	\$ 1.646.302	91%
	1S-2025	\$ 1.841.133	\$ 1.610.327	87%
Centro Oriente	2023	\$ 1.696.690	\$ 866.474	51%
	2024	\$ 1.342.920	\$ 878.024	65%
	1S-2025	\$ 949.082	\$ 692.667	73%
Sur Occidente	2023	\$ 670.546	\$ 574.361	86%
	2024	\$ 661.093	\$ 571.194	86%
	1S-2025	\$ 29.879	\$ 20.465	69%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por todas las Subredes

El análisis de los ingresos presupuestales de las Subredes Integradas de Servicios de Salud Norte, Sur, Centro Oriente y Sur Occidente muestra un comportamiento estable y en mejora progresiva durante las vigencias 2023, 2024 y primer semestre de 2025. En conjunto, el sistema distrital evidencia una ejecución promedio de ingresos del 70% en 2023, que aumenta al 81% en 2024, y alcanza un 76% al corte semestral de 2025, cifra coherente con el avance temporal del año fiscal. Este resultado refleja una mayor eficiencia en el recaudo, fortalecimiento de los procesos



de facturación y control sobre las fuentes de financiamiento, principalmente del aseguramiento en salud.

Por subred, la Subred Sur se consolida como el principal referente de eficiencia presupuestal. Su presupuesto definitivo pasó de \$1.499.288 millones en 2023 a \$1.817.280 millones en 2024, un incremento del 21,2%, con una ejecución del 91% en 2024 y 87% en el primer semestre de 2025. Este comportamiento confirma su fortaleza en la gestión de ingresos propios, estabilidad en los giros del régimen subsidiado y mejor capacidad de planeación financiera.

La Subred Norte mantiene un nivel de ejecución constante del 79% tanto en 2023 como en 2024, con un crecimiento presupuestal moderado del 4,1%. No obstante, en el primer semestre de 2025 su recaudo disminuye al 52%, debido a la estacionalidad de los giros de las EPS y la concentración de los pagos en el segundo semestre, fenómeno habitual en su dinámica operativa.

En la Subred Centro Oriente se evidencia una mejoría gradual y sostenida: la ejecución de ingresos aumenta del 51% en 2023 al 65% en 2024, alcanzando 73% en el primer semestre de 2025. Aunque presenta una reducción en su presupuesto definitivo —de \$1.696.690 millones en 2023 a \$949.082 millones en 2025—, la eficiencia en la gestión de recaudo ha mejorado, lo que demuestra un mejor control sobre las fuentes de ingreso y una gestión más efectiva de los convenios y transferencias.

Por su parte, la Subred Sur Occidente mantiene una ejecución sólida y estable en 2023 y 2024 (86% en ambas vigencias), evidenciando equilibrio entre programación y recaudo. Sin embargo, en 2025 presenta una disminución significativa en su presupuesto operativo, que pasa de \$661.093 millones en 2024 a \$29.879 millones, producto de ajustes administrativos y del corte semestral. Pese a esta reducción, la ejecución del 69% al 1S-2025 es proporcional al avance del año y muestra eficiencia en el manejo de los recursos disponibles.

En síntesis, los resultados de la tabla reflejan un comportamiento financiero equilibrado en las subredes distritales, con avances en la eficiencia del recaudo y cumplimiento de metas presupuestales. Las variaciones interanuales muestran una gestión más realista y ajustada al flujo efectivo de recursos. No obstante, persisten desafíos en la diversificación de fuentes de ingreso y en la reducción de la dependencia del aseguramiento (subsidiado y contributivo), aspectos que deben fortalecerse para garantizar mayor autonomía y sostenibilidad financiera del sistema en el mediano plazo.

Tabla 115. Gastos Presupuestales Consolidados (Valores en millones de \$ Col.)

Subred	Vigencia	Presupuesto definitivo (Gastos)	Ejecutado / Compromisos	% Ejecución
Norte	2023	\$ 700.602	\$ 651.025	93%
	2024	\$ 729.599	\$ 686.062	94%
	1S-2025	\$ 631.818	\$ 433.127	69%



<b>Sur</b>	2023	\$ 1.498.000	\$ 1.298.000	87%
	2024	\$ 1.612.000	\$ 1.612.000	100%
	1S-2025	\$ 1.513.000	\$ 1.513.000	100%
<b>Centro Oriente</b>	2023	\$ 1.696.690	\$ 973.805	57%
	2024	\$ 1.342.920	\$ 948.322	70%
	2025	\$ 682.387	\$ 682.387	100%
<b>Sur Occidente</b>	2023	\$ 670.546	\$ 650.916	97%
	2024	\$ 654.623	\$ 647.455	99%
	1S-2025	\$ 159.822	\$ 61.870	39%

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por todas las Subredes

El comportamiento de los gastos presupuestales consolidados evidencia una gestión fiscal sólida y eficiente en el conjunto de las subredes distritales. El gasto total ejecutado muestra un crecimiento sostenido en los niveles de cumplimiento, pasando de 78% en 2023 a 90% en 2024, y manteniéndose en alrededor del 90% al primer semestre de 2025, lo que demuestra una madurez institucional en la planeación, ejecución y control del gasto público.

Por subred, la Subred Sur destaca como el mejor referente de eficiencia presupuestal: alcanzó una ejecución del 87% en 2023, con una mejora al 100% en 2024 y 2025, reflejando disciplina en la gestión de compromisos y cumplimiento pleno de metas financieras. Este comportamiento indica un adecuado equilibrio entre el crecimiento de la apropiación y su ejecución real, sin sobre ejecución ni acumulación de rezagos.

La Subred Norte mantiene resultados consistentes, con ejecución del 93% en 2023 y 94% en 2024, evidenciando una gestión estable y ordenada del gasto corriente. Aunque en el primer semestre de 2025 la ejecución parcial se ubica en 69%, este valor es coherente con el avance temporal del año fiscal, proyectando un cierre superior al 90% si se conserva el mismo ritmo.

En el caso de la Subred Centro Oriente, se observa una mejoría sustancial en el manejo presupuestal: la ejecución aumenta del 57% en 2023 al 70% en 2024, alcanzando 100% en 2025, tanto en funcionamiento como en inversión. Este avance refleja una gestión más efectiva del gasto programado y la consolidación de mecanismos de control interno para asegurar la ejecución oportuna de los recursos.

Por su parte, la Subred Sur Occidente mantiene un desempeño sobresaliente en 2023 y 2024, con ejecuciones del 97% y 99%, respectivamente, lo que confirma la consistencia en la gestión presupuestal. Sin embargo, en el primer semestre de 2025 presenta una ejecución parcial del 39%, debido principalmente a la reducción temporal de su presupuesto operativo, efecto de la programación semestral y ajustes administrativos que limitan el nivel de gasto.

En síntesis, la información presentada en la tabla anterior muestra que las cuatro subredes han fortalecido su capacidad de ejecución presupuestal y control del



gasto, asegurando la sostenibilidad del sistema y el cumplimiento de los objetivos de atención en salud. La mayor eficiencia se concentra en los componentes de funcionamiento, mientras que la inversión presenta una participación menor, lo que plantea el reto de equilibrar la estructura presupuestal para garantizar modernización y capacidad instalada en el mediano plazo.

## • Aspectos favorables

El comportamiento presupuestal consolidado de las Subredes Integradas de Servicios de Salud durante las vigencias 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 refleja una gestión fiscal sólida, eficiente y en mejora progresiva. En conjunto, las subredes alcanzaron una ejecución promedio de ingresos del 77% y de gastos del 90%, lo que demuestra disciplina en la planeación, control y ejecución del presupuesto público.

Los principales aspectos favorables identificados son:

- Ejecución sostenida del gasto: las subredes presentan niveles superiores al 85% en las tres vigencias, con un promedio consolidado de 90%, lo que evidencia gestión de compromisos y uso responsable de los recursos.
- Mejora significativa en la eficiencia del recaudo: la ejecución de ingresos aumentó de 70% en 2023 a 81% en 2024, reflejando avances en la gestión de facturación, conciliaciones y seguimiento de giros del aseguramiento.
- Planeación presupuestal coherente y estable: el crecimiento moderado de los presupuestos y la ejecución equilibrada entre apropiaciones y compromisos muestran una gestión prudente, sin sobre ejecuciones ni rezagos.
- Fortalecimiento del control financiero: los resultados evidencian una mayor capacidad de monitoreo, evaluación y control interno en la ejecución presupuestal, especialmente en el gasto operativo.
- Consolidación institucional y sostenibilidad operativa: la ejecución del gasto y el cumplimiento de metas confirman el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las subredes frente a los retos de atención en salud, asegurando la continuidad de los servicios y la estabilidad financiera.

## • Alertas críticas

A pesar de los resultados positivos, el análisis consolidado también evidencia riesgos financieros y estructurales que requieren atención para garantizar la sostenibilidad del sistema en el mediano plazo. Las principales alertas críticas identificadas son:

- Dependencia del aseguramiento (régimen subsidiado y contributivo) como fuente predominante de ingresos, lo que genera vulnerabilidad frente a glosas, demoras en los giros EPS y fluctuaciones en los flujos de caja.





- Desfase temporal entre ingresos y gastos: en algunas subredes, como Centro Oriente, el gasto ejecutado alcanza el 100% mientras el ingreso llega al 73%, evidenciando posibles tensiones de tesorería.
- Estacionalidad en la ejecución de ingresos: el recaudo parcial del primer semestre de 2025 (52% en promedio en Norte y 69% en Sur Occidente) revela la necesidad de fortalecer la planeación de caja y la gestión de flujos.
- Reducción temporal del presupuesto en algunas subredes: ajustes administrativos y recortes semestrales, como en Sur Occidente, afectan la capacidad operativa y distorsionan la lectura de la ejecución presupuestal.
- Alta concentración del gasto en funcionamiento: la inversión mantiene una participación menor al 20%, lo que limita la capacidad de modernización, renovación tecnológica y fortalecimiento de infraestructura asistencial.

**En conjunto, estas alertas no representan un desequilibrio financiero estructural, pero sí exigen acciones preventivas y de gestión proactiva, enfocadas en diversificar las fuentes de financiación, fortalecer el recaudo efectivo y reorientar una mayor proporción de recursos hacia la inversión.**

#### e. Cartera

Este apartado presenta el análisis de cartera de las Subredes Integradas de Servicios de Salud Norte, Sur, Centro Oriente y Sur Occidente para las vigencias 2023, 2024 y primer semestre de 2025, el objetivo es evaluar el comportamiento de la cartera y su variación, identificando avances, alertas y tendencias que impactan la sostenibilidad operativa del sistema distrital de salud.

Tabla 116. Cuadro Consolidado – Saldos y Variaciones de Cartera por Subred (millones)

Subred	dic-23	dic-24	jun-25	Variación 2023–2024	% Var. 2023– 2024
Sur	98.625	159.349	27.062	60.724	+61,6 %
Centro Oriente	112.480	174.210	32.118	61.730	+54,9 %
Norte	87.320	142.775	25.406	55.455	+63,5 %
Occidente	105.670	163.982	29.884	58.312	+55,2 %

Fuente: Elaboración propia basada en la información reportada por las Subredes

Durante el período analizado, la Subred Sur evidencia un comportamiento financiero marcado por una acumulación significativa de cartera entre 2023 y 2024, seguida por una caída en el primer semestre de 2025. En 2023, el saldo bruto de cartera se ubicaba en \$98.625 millones, cifra que se incrementó en más de \$60.000 millones para alcanzar \$159.349 millones en 2024, lo que representa un crecimiento del 61,6%. Este aumento sugiere una ejecución operativa intensa, posiblemente asociada a la ampliación de servicios, mayor radicación de cuentas y acumulación de derechos de cobro frente a EPS activas y liquidadas. Sin embargo, en junio de 2025 el saldo reportado cae a \$27.062 millones, lo que implica una reducción del 83% frente al año anterior. Esta caída puede obedecer a procesos de depuración contable, ajustes por deterioro o subregistro de cuentas en conciliación, pero



también plantea interrogantes sobre la trazabilidad de los saldos históricos y la consistencia entre el ingreso ejecutado y el ingreso efectivo. La Subred Sur enfrenta una presión estructural sobre su liquidez, derivada de la concentración crítica en cartera vencida y la exposición a entidades sin capacidad de pago.

La Subred Centro Oriente presenta una evolución similar, aunque con mayor volumen de cartera. En 2023, el saldo bruto era de \$112.480 millones, y en 2024 se incrementó a \$174.210 millones, con una variación del 54,9%. Este comportamiento refleja una acumulación progresiva de cuentas por cobrar, especialmente en servicios evento, convenios interadministrativos y aseguradoras. En el primer semestre de 2025, el saldo cae a \$32.118 millones, lo que representa una reducción del 81,6%. Esta caída abrupta puede estar asociada a ajustes contables, depuración técnica o exclusión de cuentas en proceso de conciliación. La Subred Centro Oriente muestra una dinámica de ingreso que combina ejecución operativa con vulnerabilidad contable, especialmente en lo que respecta a pagos sin soporte, facturas por radicar y saldos con entidades de difícil recuperación. La brecha entre el saldo bruto y el valor contable neto evidencia una presión sobre la sostenibilidad financiera y la necesidad de fortalecer los procesos de conciliación y depuración.

La Subred Norte, por su parte, inicia con un saldo de cartera de \$87.320 millones en 2023, que se incrementa a \$142.775 millones en 2024, con una variación del 63,5%. Este crecimiento es el más alto entre las subredes, lo que sugiere una ejecución presupuestal activa y una acumulación significativa de derechos de cobro. Sin embargo, en junio de 2025 el saldo cae a \$25.406 millones, lo que representa una reducción del 82,2%. Esta caída puede reflejar una depuración contable o una exclusión de cuentas en conciliación, pero también plantea dudas sobre la trazabilidad de los saldos y la consistencia entre la facturación y el recaudo. La Subred Norte enfrenta desafíos específicos en la gestión de cartera territorial, convenios docentes y población extranjera, segmentos que presentan alta dispersión, envejecimiento y dificultades de conciliación técnica. Aunque se observa una mejora en la ejecución frente a EPS contributivas, la presión sobre la liquidez y la sostenibilidad operativa persiste.

Finalmente, la Subred Occidente muestra un comportamiento similar al resto, con un saldo de cartera de \$105.670 millones en 2023, que se incrementa a \$163.982 millones en 2024, con una variación del 55,2%. En el primer semestre de 2025, el saldo cae a \$29.884 millones, lo que representa una reducción del 81,8%. Este comportamiento refleja una acumulación de derechos de cobro seguida por una depuración parcial o un ajuste contable. La Subred Occidente presenta una ejecución presupuestal alineada con la facturación, especialmente en servicios prestados a EPS activas, lo que evidencia capacidad operativa. Sin embargo, mantiene una exposición elevada a cartera de difícil recuperación, con concentración en entidades liquidadas y sin giro, lo que genera una brecha creciente entre el ingreso ejecutado y el ingreso efectivo. La presión sobre la liquidez y la necesidad de fortalecer los procesos de conciliación, depuración y gestión jurídica son evidentes.



## • Aspectos Favorables Identificados:

- En la Subred Sur, se observa una alta proporción de cartera corriente durante la vigencia 2024, con saldos relevantes frente a EPS activas como Famisanar, Sanitas y Nueva EPS. Esta composición representa una base sólida de recuperación si se gestiona con prioridad, trazabilidad técnica y seguimiento oportuno, evitando su envejecimiento y deterioro contable.
- La Subred Centro Oriente muestra avances en los procesos de conciliación con ADRES y una mejora en la trazabilidad de cuentas por servicios evento. La cartera en tramos de 0 a 90 días concentra una proporción mayor que la observada en las demás subredes, lo que evidencia eficiencia operativa y capacidad de respuesta frente a fuentes de ingreso con giro efectivo.
- En la Subred Norte, se registra una reducción progresiva de cartera vencida y una mejora en la ejecución presupuestal frente a EPS del régimen contributivo. Se observa mayor consistencia entre la facturación realizada y el giro recibido, lo que fortalece la liquidez operativa y permite sostener el ingreso corriente con mayor estabilidad.
- La Subred Occidente presenta un incremento en cartera por servicios prestados a EPS activas, con ejecución presupuestal alineada con la facturación. Se evidencia capacidad operativa para sostener el ingreso corriente, con trazabilidad en la radicación de cuentas y gestión técnica sobre fuentes con giro regular.

## • Alertas Identificadas

- En la Subred Sur, se identifica una concentración crítica en cartera vencida con antigüedad superior a 360 días, especialmente frente a EPS liquidadas como Medimás, Saludvida, Cruz Blanca y Caprecom. Esta exposición representa un riesgo elevado de incobrabilidad, compromete la liquidez institucional y exige revisión del deterioro contable acumulado.
- La Subred Centro Oriente presenta persistencia de saldos con aseguradoras y convenios interadministrativos, junto con un aumento en pagos sin soporte y facturas por radicar. Esta situación compromete la trazabilidad contable y puede derivar en glosas, devoluciones o pérdida de recursos por vencimiento de términos.
- En la Subred Norte, se evidencia una dispersión significativa en cartera territorial y envejecimiento en convenios docentes y población extranjera. Estos segmentos muestran dificultades de conciliación técnica, lo que genera riesgo operativo y limita la recuperación efectiva del ingreso ejecutado.
- La Subred Occidente mantiene una exposición elevada a cartera de difícil recuperación, con concentración en entidades liquidadas y sin giro. Esta situación genera una brecha creciente entre el ingreso ejecutado y el ingreso efectivo, afectando la sostenibilidad financiera y la capacidad de pago institucional.



El comportamiento de la cartera en las cuatro subredes de salud de Bogotá entre 2023 y el primer semestre de 2025 revela una dinámica común con acumulación progresiva de derechos de cobro durante la vigencia 2024, seguida por una caída abrupta en los saldos reportados a junio de 2025. Este patrón sugiere que, si bien hubo una ejecución operativa intensa y una ampliación de servicios frente a EPS activas y liquidadas, también se enfrentó una presión estructural sobre la capacidad de recuperación efectiva, la trazabilidad contable y la sostenibilidad financiera.

Desde una perspectiva positiva, se destaca que todas las subredes lograron fortalecer su cartera corriente en 2024, especialmente frente a EPS con giro regular, lo que representa una base sólida de recuperación si se gestiona con prioridad y eficiencia técnica. Se evidenciaron avances en conciliaciones con entidades como ADRES, mejoras en la trazabilidad de cuentas por servicios evento, y mayor consistencia entre facturación y giro en el componente contributivo. Además, la ejecución presupuestal se mantuvo alineada con la radicación de servicios en varias subredes, lo que refleja capacidad operativa y control institucional sobre el ingreso corriente.

No obstante, el análisis no encontró evidencia que respalde la sostenibilidad del sistema. No se hallaron soportes suficientes frente a la concentración crítica de cartera vencida con antigüedad superior a 360 días, particularmente en EPS liquidadas, convenios interadministrativos y población extranjera. Tampoco se evidenció documentación completa para saldos acumulados, facturas pendientes de radicación ni pagos conciliados, lo que impide la trazabilidad contable y abre la posibilidad de glosas o pérdida de recursos. Igualmente, no se identificó control efectivo sobre la dispersión en segmentos de difícil recuperación, ni consistencia entre el ingreso registrado y el ingreso efectivamente recibido, brecha que se amplía en el primer semestre de 2025.

Estas observaciones reflejan la ausencia de mecanismos verificables de conciliación, depuración contable, gestión jurídica y seguimiento interinstitucional, lo que limita la transparencia, la liquidez y la sostenibilidad del sistema.

## ***6.2. Desarrollo del Objetivo 2: “Verificar el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas en el suministro de dietas para pacientes hospitalizados en las diferentes Unidades de Servicios de Salud (USS) de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, en los contratos vigentes, considerando también la satisfacción del usuario, con el fin de determinar su incidencia en la calidad y continuidad de la atención”.***

Para el desarrollo de este objetivo específico, se verificó el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas en el suministro de dietas para pacientes hospitalizados en las diferentes Unidades de Servicios de Salud (USS) de las Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS), dentro de los contratos vigentes. Esta verificación incluyó la caracterización general de todos los contratos tercerizados, considerando sus diferentes áreas de servicio; en particular, se

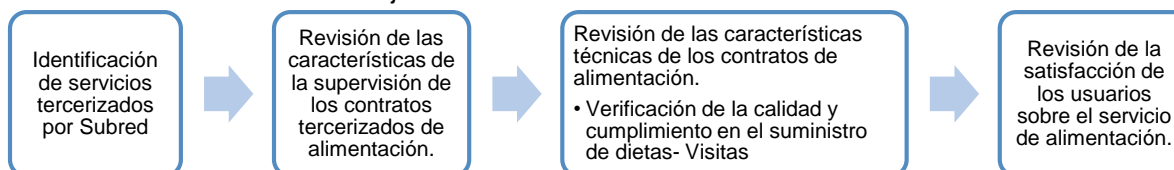




profundizó en los contratos relacionados con el suministro de alimentos para los pacientes hospitalizados, dado su impacto directo en la calidad de la atención y la satisfacción de los usuarios.

El análisis de los contratos de alimentación incluyó la revisión de las características técnicas establecidas, los mecanismos de control implementados, las estrategias de mitigación ante contingencias y la medición de la satisfacción del usuario, con el propósito de verificar el cumplimiento de los estándares exigidos para la provisión del servicio. En esquema, este apartado contiene:

Ilustración 2. Plan de análisis objetivo 2



Fuente de elaboración propia.

## 6.2.1. Servicios tercerizados en las Subredes Integradas de Servicios de Salud

Respecto a la tercerización de servicios (o subcontratación/outsourcing), esta corresponde a la práctica mediante la cual una entidad contrata a un proveedor externo para realizar actividades, producir bienes o prestar servicios que no son esenciales para su objeto social, tales como servicios de apoyo o procesos complementarios. En el contexto de las Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS), la tercerización se emplea para contratar a proveedores externos que se encarguen de actividades misionales o complementarias a la operación en las Unidades de Servicios de Salud (USS). Un ejemplo de ello es el suministro de dietas a pacientes hospitalizados, que se encuentra subcontratado por las Subredes en Bogotá, D.C.

La verificación de la tercerización inició con la identificación de los contratos de servicios tercerizados vigentes en las Subredes, consolidando la información remitida por cada una de ellas (solicitudes y respuestas relacionadas en la tabla 1 de este informe) sobre modalidad de contratación, objeto, valor, vigencia, proveedores y modificaciones contractuales (*AnexoInforme\_BaseConsolidadoContratosTercerizadosSISS*). Se revisaron valores contractuales, fechas de inicio y finalización, adiciones y prórrogas, y se dejaron las observaciones derivadas del contraste entre la documentación aportada y la publicada en los sistemas oficiales de contratación. Con base en esta revisión, se presenta la relación de los contratos vigentes asociados a servicios tercerizados reportados por cada Subred Integrada de Servicios de Salud E.S.E., con corte al 30 de septiembre de 2025, información que corresponde al valor de la contratación informado a la Personería e incluye los montos contratados y las adiciones y prórrogas efectuadas en el periodo, permitiendo observar la distribución de los recursos destinados a esta modalidad contractual.





Tabla 117. Valor de la contratación vigente por servicios tercerizados reportada por las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E (corte al 30 de septiembre de 2025)

Valor contratación vigente (corte Sept 30 de 2025) Servicios Tercerizados - Subredes	Sumatoria Valores Totales Contratos + sus Adiciones y prórrogas	%
SISSUR	\$ 24.369.777.739	9,5
SISSNORTE	\$ 28.856.781.473	11,3
SISSUR OCCIDENTE	\$ 91.072.846.698	35,7
SISSCENTRO ORIENTE	\$ 111.028.816.684	43,5
<b>Total general</b>	<b>\$ 255.328.222.594</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Rad. No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025; Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Norte Rad. No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).

A partir de la información presentada en el cuadro anterior, los datos reportados muestran que el valor total contratado por las cuatro subredes asciende a **\$255.328.222.594**, distribuido de manera diferencial entre las SISS.

- Subred Sur presenta un **9,5 %** del total. Con un valor contratado de **\$24.369.777.739**, es la subred con menor participación dentro del conjunto de contratación tercerizada. De la información reportada por la Subred se observó un menor grado de tercerización o una mayor internalización de servicios.
- Subred Norte con un **11,3 %** del total. Registra **\$28.856.781.473**, mostrando una leve mayor inversión frente a la Subred Sur. Sin embargo, su participación continúa siendo menor frente a las demás Subredes.
- Subred Sur Occidente reporta un **35,7 %** del total con un valor contratado de **\$91.072.846.698**. Este porcentaje la sitúa entre las subredes con mayor participación dentro del consolidado. El valor señalado permite identificar la participación que esta subred tiene en el total de recursos reportados bajo esta modalidad contractual y se incorpora como parte de la información considerada en el análisis institucional.
- Subred Centro Oriente presenta un **43,5 %** del total. **Es la subred que mayor valor de contratación reporta: \$111.028.816.684**. Este valor representa una participación relevante dentro del consolidado, lo que permite observar el aporte del total de recursos vinculados a esta modalidad contractual. El valor reportado se integra como dato relevante dentro del análisis institucional y la posiciona como una de las subredes prioritarias para revisión y control de contratos tercerizados.

**Al revisar el comportamiento global de los valores reportados, se identifica que la contratación tercerizada se concentra principalmente en las SISS Centro Oriente y Sur Occidente cuyas cifras representan el mayor valor dentro del consolidado representando un valor de 79,2 % del total.**

Esta distribución evidencia asimetrías significativas en la gestión de servicios tercerizados entre las subredes. Las diferencias en montos pueden reflejar,



demanda asistencial, capacidad operativa o decisiones estratégicas de cada subred. Una vez analizada la participación reportada por cada Subred en términos de valores y porcentajes de contratación tercerizada, se presenta a continuación la relación de los tipos de servicios tercerizados informados por las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E. Esta información complementa el análisis anterior, al permitir observar no solo la distribución financiera asociada a la tercerización, sino también las áreas y servicios específicos en los que cada subred ha optado por implementar esta modalidad contractual:

Tabla 118. Servicios tercerizados en las Subredes Integradas de Servicios de salud E.S.E (corte al 30 de septiembre de 2025)

TIPOS DE SERVICIOS TERCERIZADOS	SISS CENTRO ORIENTE	SISS SUR OCCIDENTE	SISS NORTE	SISS SUR	Total contratos tercerizados
CONTACT CENTER		1			1
MANTENIMIENTO EQUIPOS BIOMÉDICOS	1				1
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	1				1
SUMINISTRO DE COMPONENTES SANGUÍNEOS Y OTROS TEJIDOS		1			1
UROLOGÍA		1			1
TOMA Y LECTURA DE TELEMETRÍA/ CIRUGÍA EPILEPSIA		1			1
GASTROENTEROLOGÍA - recurso humano y tecnológico			1		1
GESTIÓN DE RESIDUOS	1				1
OFTALMOLOGÍA	1	1			2
VIGILANCIA	1		1	1	3
INTERPRETACIÓN CLÍNICA DE IMÁGENES DIAGNÓSTICAS	1	2			3
CARDIOLOGÍA Y/O HEMODINAMIA	1	1	2		4
DIETAS HOSPITALARIAS	1	1	1	1	4
LAVANDERÍA	1	1	1	1	4
ASEO, LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN HOSPITALARIA/ CAFETERÍA	1	1	1	1	4
TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS	3	1	1		5
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>37</b>
<b>%</b>	<b>35,1</b>	<b>32,4</b>	<b>21,6</b>	<b>10,8</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Rad. No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025; Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Norte Rad. No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).

La información presentada permite identificar un total de **37 contratos tercerizados** distribuidos entre las cuatro subredes, correspondientes a diferentes tipos de servicios clínicos, asistenciales, administrativos y de apoyo hospitalario. **La Subred Centro Oriente concentra el mayor número de servicios tercerizados, con 13 registros, equivalente al 35,1 % del total consolidado.** Posteriormente se encuentra la Subred Sur Occidente, que presenta 12 servicios tercerizados **32,4 %**, mientras que la Subred Norte reporta 8 servicios **21,6 %**. Finalmente, la Subred Sur registra 4 servicios, lo que corresponde al **10,8 %** del total informado.

Al comparar los servicios tercerizados entre las subredes, se observa que estos se distribuyen de manera diferenciada, por lo cual a continuación se describe la información reportada por cada una de ellas.

**La Subred Centro Oriente, al ser la que registra el mayor número de servicios tercerizados, presenta una amplia distribución entre servicios asistenciales**



especializados (como urología, gastroenterología y oftalmología) y servicios de apoyo (lavandería, dietas hospitalarias, aseo y vigilancia). Esto permite identificar su participación en un espectro más amplio de áreas contratadas bajo esta modalidad. Por su parte, la **Subred Sur Occidente** también registra un número de servicios tercerizados, principalmente relacionados con apoyo diagnóstico (interpretación de imágenes), apoyo clínico (cardiología/hemodinamia) **y servicios como el transporte especial de pasajeros, que aparece en tres subredes, siendo esta una de las modalidades más recurrentes del consolidado.**

En el caso de la **Subred Norte**, los servicios tercerizados se concentran en áreas asistenciales como cardiología/hemodinamia y oftalmología, además de incluir servicios transversales como vigilancia y lavandería. Su participación es menor en cantidad respecto a Centro Oriente y Sur Occidente, pero presenta una combinación de servicios clínicos y logísticos.

Finalmente, de acuerdo con la información suministrada por las **Subredes**, la **subred Sur** es la que reporta el menor número de servicios tercerizados, con presencia únicamente en servicios como urología, dietas hospitalarias, aseo y transporte especial de pasajeros. Esta distribución permite observar una menor diversidad de servicios tercerizados frente a las demás subredes.

En conjunto, la información reportada por las Subredes permite observar que **la tercerización de servicios abarca un amplio rango de actividades asistenciales, diagnósticas, operativas y de soporte institucional, con una distribución que varía significativamente entre las cuatro subredes.** Esta variación se refleja tanto en el número total de servicios tercerizados como en los tipos de servicios informados. La Subred Centro Oriente incorpora varios contratos tercerizados que no se observan en las otras subredes entre ellos mantenimiento de equipos biomédicos, mantenimiento de infraestructura, suministro de componentes sanguíneos y otros tejidos, urología, y toma y lectura de telemetría/cirugía de epilepsia. Por su parte, la Subred Sur Occidente es la única que reporta la tercerización del servicio de Contact Center, mientras que la Subred Norte es la única Subred que registra la tercerización del servicio de Gastroenterología (recurso humano y tecnológico). La Subred Sur, aunque presenta el menor número de servicios tercerizados, concentra su información en cuatro tipos de servicios: urología, dietas hospitalarias, aseo, limpieza y desinfección hospitalaria, y transporte especial de pasajeros.

De manera general, se observa que algunos servicios tercerizados solo son contratados en una subred, mientras que otros se encuentran reportados de manera independiente en dos o más subredes, sin que exista ningún servicio que sea tercerizado simultáneamente en las cuatro. Esta distribución evidencia que la tercerización no se concentra en un único tipo de servicio, sino que se presenta en diversas áreas, con dinámicas propias en cada subred. En conjunto, la información analizada conforma un panorama que muestra comportamientos diferenciados en



la forma en que cada subred ha implementado la contratación de servicios tercerizados.

Con el fin de complementar la información presentada y facilitar la visualización de la distribución porcentual de la contratación tercerizada entre las subredes, se incluye la siguiente representación gráfica, elaborada con base en los valores reportados.

Gráfico 1. Distribución porcentual de la contratación tercerizada por Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E. (corte al 30 de septiembre de 2025)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Rad. No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025; Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Norte Rad. No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).

En seguimiento al análisis de los servicios tercerizados reportados por las subredes, se presenta a continuación la información correspondiente a los valores asociados a cada uno de estos servicios. El cuadro permite observar los montos informados para cada tipo de servicio, incluyendo adiciones y prórrogas, y constituye un insumo para visualizar cómo se distribuye el valor total de la contratación tercerizada entre las actividades contratadas bajo esta modalidad.

Tabla 119. Valores reportados para los servicios tercerizados por las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E. (corte al 30 de septiembre de 2025)



Servicios Tercerizados - Subredes	Sumatoria Valores Totales Contratos + sus Adiciones y prórrogas
GESTIÓN DE RESIDUOS	\$ 246.414.400
SUMINISTRO DE COMPONENTES SANGUÍNEOS Y OTROS TEJIDOS	\$ 1.410.000.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS BIOMÉDICOS	\$ 2.037.280.000
CONTACT CENTER	\$ 2.055.034.860
UROLOGÍA	\$ 3.080.000.000
GASTROENTEROLOGÍA - recurso humano y tecnológico	\$ 3.243.447.745
TOMA Y LECTURA DE TELEMETRÍA/ CIRUGÍA EPILEPSIA	\$ 3.620.000.000
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	\$ 6.501.231.365
CARDIOLOGÍA Y/O HEMODINAMIA	\$ 13.868.116.000
VIGILANCIA	\$ 19.516.014.772
LAVANDERÍA	\$ 21.448.575.573
OFTALMOLOGÍA	\$ 22.499.109.010
INTERPRETACIÓN CLÍNICA DE IMÁGENES DIAGNÓSTICAS	\$ 27.714.822.512
DIETAS HOSPITALARIAS	\$ 28.887.958.304
ASEO, LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN HOSPITALARIA/CAFETERÍA	\$ 29.947.826.827
TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS	\$ 69.252.391.226
<b>Total general</b>	<b>\$ 255.328.222.594</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Rad. No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025; Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Norte Rad. No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).

La información reportada sobre los valores de los servicios tercerizados muestra una distribución amplia de montos entre los distintos tipos de servicio contratados. El valor total informado asciende a **\$255.328.222.594**, distribuido entre servicios asistenciales especializados, diagnósticos, de apoyo clínico, logísticos y operativos. Dentro de los montos reportados, se observa que algunos servicios presentan valores significativamente mayores en comparación con otros, lo que permite distinguir diferencias en la participación de cada tipo de servicio dentro del total consolidado.

**El servicio con el valor más alto corresponde a Transporte especial de pasajeros, con un monto de \$69.252.391.226**, ubicándose como el servicio con la mayor participación dentro del total informado. Le siguen los servicios de Aseo, limpieza y desinfección hospitalaria y cafetería, con \$29.947.826.827, y Dietas hospitalarias, con \$28.887.958.304, todos ellos servicios de apoyo operativo y logístico que figuran entre los de mayor valor reportado. Asimismo, se identifican servicios en áreas asistenciales y diagnósticas, como Interpretación clínica de imágenes diagnósticas, con \$27.714.822.512, y Oftalmología, con \$22.499.109.010, los cuales representan montos relevantes dentro del consolidado.

En valores intermedios se encuentran servicios como Lavandería (\$21.448.575.573), Vigilancia (\$19.516.014.772), y Cardiología y/o hemodinamia (\$13.868.116.000), los cuales también registran presencia en varias subredes según lo previamente analizado. Por su parte, los servicios relacionados con mantenimiento y soporte técnico presentan valores diversos: Mantenimiento de





infraestructura registra \$6.501.231.365, Toma y lectura de telemetría/cirugía de epilepsia asciende a \$3.620.000.000, Gastroenterología reporta \$3.243.447.745, Urología \$3.080.000.000, Contact Center \$2.055.034.860, Mantenimiento de equipos biomédicos \$2.037.280.000, y Suministro de componentes sanguíneos y otros tejidos \$1.410.000.000. En el rango más bajo se encuentra Gestión de residuos, con un valor reportado de \$246.414.400.

La comparación entre los diferentes tipos de servicios tercerizados permite observar que aquellos relacionados con actividades logísticas esenciales para el funcionamiento hospitalario como transporte especial, aseo hospitalario, dietas y lavandería concentran una parte importante del valor total reportado. En contraste, los servicios clínicos altamente especializados tienden a presentar valores intermedios o bajos en comparación con los servicios logísticos, aunque mantienen presencia en varias subredes según los datos previamente analizados. De manera general, esta distribución evidencia que los valores asociados a la tercerización corresponden a una variedad de actividades que abarcan tanto funciones asistenciales como de soporte institucional, integrándose como parte del análisis institucional del comportamiento de la contratación tercerizada dentro de la red de servicios de salud.

En términos generales, la información analizada permite observar la manera en que la contratación tercerizada se encuentra distribuida entre las subredes y los diferentes servicios reportados, configurando un panorama general sobre esta modalidad contractual dentro de la red distrital de salud. **Aunque no corresponde al objeto de esta revisión profundizar en las condiciones particulares de los contratos de tercerización, durante la verificación documental se identificaron algunos contratos que presentan varias adiciones.** En atención a que esta situación fue evidenciada en el marco de la revisión realizada, a continuación, se presenta la información correspondiente a tres contratos que registran estas adiciones, con base en los datos remitidos por las subredes (respuestas tabla 1) y la información publicada en la plataforma Secop II:

Tabla 120. Contratos identificados con varias adiciones según la información remitida por las subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E.

Subred	ID del contrato	Servicio tercerizado	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Valor inicial del contrato	Valor total del contrato (incluye adiciones)
Sur Occidente	5975-2024	Transporte especial	5/08/2024	4/10/2024	\$2,897,120,306	\$18,622,481,224
Centro Oriente	02 BS 0085 2023	Interpretación clínica de imágenes diagnósticas	1/09/2023	31/10/2025	\$1,000,000,000	\$22,943,822,512
Centro Oriente	02-BS-128-2020	Transporte especial	15/07/2020	30/09/2025	\$1,383,630,000	\$30,952,212,616

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).



En atención a los contratos identificados que registran varias adiciones, se priorizó el análisis del contrato 02-BS-128-2020, por ser el que presenta el mayor número de adiciones entre los revisados.

Tabla 121. Análisis de las adiciones contractuales - Contrato 02-BS-128-2020

<b>Contrato 02-BS-128-2020</b> Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. <b>Análisis de adiciones contractuales</b>	
<b>Antecedentes contractuales</b>	El contrato identificado con el número 02-BS-128-2020 fue suscrito entre la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. y la Unión Temporal Aliados TF (NIT 901.393.947-3), con el objeto de contratar la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor especial para apoyar las actividades de la entidad contratante. <b>El valor inicial pactado fue de \$1.383.630.000 M/cte, con un plazo de ejecución de tres (3) meses o hasta agotar presupuesto</b> , contado a partir de la suscripción del acta de inicio, fechada el 14 de julio de 2020.
<b>Alcance de la revisión</b>	La presente observación se limita exclusivamente a verificar el número de adiciones efectuadas al contrato y los valores asociados a estas, con base en la información reportada por la Subred Centro Oriente y los registros disponibles en la plataforma SECOP II <sup>3</sup> . No se realiza, en esta etapa, un análisis de fondo sobre la ejecución contractual ni sobre la validez jurídica de los actos administrativos que autorizaron las modificaciones.
<b>Marco normativo aplicable</b>	<p><b>a. Límite legal de adiciones contractuales:</b> El parágrafo del artículo 40 de la Ley 80 de 1993 establece entre otros, que:</p> <p><i>“Los contratos no podrán adicionarse en más del cincuenta por ciento (50%) de su valor inicial, expresado éste en salarios mínimos legales mensuales.”</i></p> <p>Este límite constituye una restricción legal de orden público que no puede ser desconocida por las entidades contratantes, aun cuando existan disposiciones internas que pretendan habilitar excepciones.</p> <p><b>b. Disposiciones internas de la Subred:</b> Según los documentos de ejecución contractual publicados en SECOP II, las adiciones fueron autorizadas con fundamento en el numeral 8.4.4 del Manual de Contratación de la Subred y en el Acuerdo No. 050 de 2018, el cual modificó el artículo 18 del Acuerdo No. 27 de 2017. <b>Dichas normas internas permiten, de manera excepcional, autorizar adiciones superiores al 50% del valor inicial del contrato, incluso hasta tres (3) veces dicho valor, siempre que existan circunstancias presupuestales sobrevinientes que comprometan la continuidad en la prestación del servicio de salud.</b></p>
<b>Análisis preliminar de legalidad</b>	<p>La revisión documental permite advertir que las adiciones realizadas al contrato 02-BS-128-2020 superan el límite legal del 50% establecido en la Ley 80 de 1993. Si bien la entidad contratante fundamentó dichas adiciones en normas internas, estas no pueden contradecir lo dispuesto por el legislador, en tanto el principio de legalidad exige que toda actuación administrativa se ajuste estrictamente al ordenamiento jurídico superior.</p> <p>En este sentido, la Corte Constitucional, mediante Sentencia C-588 de 2025, reiteró que las modificaciones contractuales deben respetar los límites legales, temporales, formales y axiológicos, en garantía de principios como la</p>

<sup>3</sup> Información revisada en SECOP II, el 19 de noviembre de 2025:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.1286644&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>



	planeación, la selección objetiva, la libre concurrencia y la transparencia. Asimismo, el Consejo de Estado ha señalado que el plazo de ejecución contractual delimita la posibilidad de realizar modificaciones válidas, y que las prórrogas automáticas o indefinidas resultan contrarias al principio de competencia.
<b>Gestión contractual en SECOP II</b>	La plataforma SECOP II, en su carácter transaccional, exige que todas las actuaciones contractuales, incluidas las modificaciones, se gestionen en línea y en tiempo real. La revisión efectuada confirma que las adiciones fueron registradas en la plataforma, pero no se evidencia una justificación jurídica que permita superar el límite legal previsto en la Ley 80 de 1993.

Respecto de los contratos 5975-2024 (Subred Sur Occidente), 02-BS-0085-2023 y 02-BS-128-2020 (Subred Centro Oriente) se observa que existen varias adiciones las cuales las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E las fundamentaron en sus manuales de contratación.

### 6.2.2. Características técnicas establecidas para suplir las necesidades dietarias de pacientes.

Los contratos tercerizados suscritos por las Subredes para el suministro, preparación, producción, distribución y dispensación de dietas hospitalarias constituyen un componente esencial dentro de la prestación del servicio público de salud, al contemplar la alimentación de pacientes hospitalizados, usuarios en observación en urgencias y aquellos con condiciones específicas, como los de la unidad renal. En la información recibida de las Subredes Integradas de Servicios de Salud se identificaron los contratos vigentes relacionados con el suministro y dispensación de dietas hospitalarias, según los datos reportados en sus respuestas. La información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla

Tabla 122. Contratos vigentes de suministro y dispensación de dietas hospitalarias en las Subredes Integradas de Servicios de Salud.

Subred	No. Contrato	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Proveedor Adjudicado	Valor Contrato (inicial + adiciones)
SUR E.S.E. <sup>4</sup>	5187 de 2025	21/03/2025	30/09/2025	NUTRISER COLOMBIA S.A.S.	\$ 6.706.800.000
SUR OCCIDENTE E.S.E. <sup>5</sup>	5792-2024	14/08/2024	31/10/2025	NUTRISER COLOMBIA SAS	\$ 15.746.000.000
NORTE E.S.E. <sup>6</sup>	CS BYS-123-2025	16/07/2025	15/09/2025	NUTRISER COLOMBIA SAS	\$ 2.530.351.137

<sup>4</sup> URL del proceso:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.7705594&isFromPublicArea=True&isModal=False>

<sup>5</sup> URL del proceso:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.6535179&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>

<sup>6</sup> URL del proceso:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.8288604&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>



CENTRO ORIENTE E.S.E. <sup>7</sup>	02 BS 0050 2025	01/08/2025	31/10/2025	ARDIKO A&S SUMINISTROS Y SERVICIOS SAS	\$ 3.904.807.167
------------------------------------	-----------------	------------	------------	--	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reportada por las Subredes (Subred Sur Rad. No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025; Subred Sur Occidente Rad. No. SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025; Subred Norte Rad. No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025; Subred Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025).

En cuanto al marco normativo, el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), mediante la Resolución 3100 de 2019, estableció los procedimientos y condiciones para la inscripción y habilitación de prestadores de servicios de salud, adoptando el Manual de Inscripción en el REPS. En el caso de la modalidad intramural, la Resolución establece requisitos específicos relacionados con el suministro de dietas, entre ellos:

- Disponer de un ambiente para almacenamiento y distribución de alimentos.
- Valoración y seguimiento por nutrición, incluyendo minuta patrón de alimentos.
- Manejo de nutrición enteral y parenteral.

Adicionalmente, señala que “(...) cada prestador de servicios de salud debe contar con el respectivo concepto sanitario que dé cumplimiento a lo establecido en la normatividad sanitaria vigente en aspectos tales como agua para consumo humano, gestión de residuos, control de vectores, orden y aseo, condiciones locativas, entre otros. Este concepto será emitido por las autoridades sanitarias correspondientes, en el marco de sus competencias, y debe considerar los servicios de apoyo como lavandería y servicio de alimentación. Cuando estos servicios de apoyo son contratados con terceros, dichos proveedores deben contar con el concepto sanitario correspondiente a la actividad de bienes y servicios que presta.”

En concordancia, la prestación de servicios de alimentación se encuentra regulada por un conjunto de disposiciones sanitarias y técnicas que buscan garantizar la calidad, inocuidad y seguridad alimentaria. Entre las principales normas aplicables se encuentran:

- Ley 9 de 1979 – Código Sanitario Nacional.
- Decreto 3075 de 1997 – Reglamenta parcialmente la Ley 9 en materia de alimentos.
- Resolución 2674 de 2013 – Establece requisitos sanitarios para actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento y transporte de alimentos.
- Resolución 3803 de 2016 – Define las Recomendaciones de Ingesta de Energía y Nutrientes (RIEN).

<sup>7</sup> URL del proceso:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.8428139&isFromPublicArea=True&isModal=true&asPopupView=true>





- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 22000:2018 – Sistemas de gestión de inocuidad de alimentos.
- Resolución 5109 de 2005 – Define requisitos de etiquetado de alimentos envasados.
- Resoluciones 683 de 2012 y 2013 – Reglamentan Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y capacitación obligatoria de manipuladores de alimentos.
- Resolución 2115 de 2007 – Establece requisitos de calidad del agua para consumo humano.
- Decreto 1500 de 2007 – Regula el control sanitario de carnes y derivados.
- Decreto 616 de 2006 – Regula la producción y comercialización de leche cruda para consumo humano.
- Resolución 1164 de 2002 – Reglamenta la gestión integral de residuos hospitalarios y similares.
- Acuerdo 808 de 2021 (Concejo de Bogotá) – Establece la prohibición progresiva del uso de plásticos de un solo uso en entidades del Distrito Capital.
- Entre otras relacionadas.

Con base en el marco normativo aplicable y en la información contractual remitida por las Subredes, se adelantó la revisión de las especificaciones técnicas definidas para el suministro, preparación y dispensación de dietas hospitalarias. Este ejercicio permitió determinar cómo cada contrato vigente integra los requerimientos relacionados con las necesidades dietarias de pacientes hospitalizados y usuarios en observación, así como los criterios de calidad, inocuidad, almacenamiento, distribución y seguimiento nutricional exigidos para este tipo de servicios. A partir de dicha verificación, se consolida la siguiente tabla:

Tabla 123. Generalidades técnicas identificadas en los contratos de suministro de dietas

Subred	Generalidades técnicas identificadas en los contratos de suministro de dietas
Subred Sur	A partir del análisis del contrato de alimentación hospitalaria de la Subred Sur, se identificó un conjunto de requisitos técnicos que regulan la preparación, suministro, distribución y transporte de alimentos para pacientes hospitalizados y usuarios en observación de urgencias. El contrato establece obligaciones específicas relacionadas con la preparación de alimentos, cumplimiento de horarios de distribución, rotulado, reposición de dietas y aplicación del protocolo de entrega al paciente, así como la obligación de cumplir el manual de dietas de la Subred, los ciclos de menús y la disposición del talento humano profesional, técnico y operativo necesario. Se definen condiciones técnicas estrictas para la elaboración de ciclos de menús (incluyendo dietas normales, terapéuticas y de unidad renal) con análisis cuantitativo de macro y micronutrientes, firma de un profesional en nutrición registrado en RETHUS y mecanismos de ajuste por aceptación y disponibilidad de insumos. El contrato exige aplicar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP) y planes de saneamiento; mantener calibrados los equipos y someterlos a mantenimiento; garantizar insumos de buena calidad; asegurar la cadena de frío en el transporte desde el Centro de producción (CEPRO) con vehículos certificados conforme la Resolución 2674 de 2013 y mantener temperaturas entre 65–80°C para alimentos calientes y 5–9°C para alimentos fríos. En materia de talento humano y manipulación, se exige certificación médica apta, capacitación continua y verificación de perfiles por parte de la supervisión. El uso de espacios de la Subred





	<p>está regulado para asegurar inocuidad, requiriendo trampas de grasa, gestión de residuos conforme lineamientos ambientales, auditoría permanente al programa BPM y HACCP, y mantenimiento locativo durante la ejecución. Asimismo, se establecen requisitos para el menaje, incluidos materiales resistentes y biodegradables, protocolos de reemplazo ante deterioro y condiciones específicas para población de salud mental y urgencias. <b>El conjunto de estas disposiciones configura un marco técnico integral que regula los aspectos operativos, sanitarios, logísticos y nutricionales necesarios para garantizar la adecuada prestación del servicio de alimentación hospitalaria en las unidades de salud de la Subred Sur</b></p>
<b>Subred Sur Occidente</b>	<p>El contrato de la Subred Sur Occidente se soporta en un conjunto amplio y altamente detallado en varios anexos técnicos consultados en SECOP II que regulan cada etapa del suministro y dispensación de dietas hospitalarias. La estructura documental incorpora lineamientos específicos para la producción, ensamblaje, empaque, transporte y distribución, así como protocolos de aseguramiento de la calidad, buenas prácticas de manufactura, análisis de peligros y puntos críticos de control, manejo higiénico-sanitario y planes de saneamiento. Incluye procedimientos de toma de muestras y contramuestras, especificaciones técnicas de menús, laboratorio externo para control de calidad, conceptos higiénico-sanitarios de planta, logística de distribución, lineamientos para la adquisición, almacenamiento y rotación de materias primas, así como los documentos del CEPRO. El contrato dispone fichas técnicas de insumos y preparaciones, minuta patrón, estándares de calidad aplicables a los menús, análisis químico-nutricional, estandarización detallada de múltiples tipos de dieta (normal, terapéutica, complementaria, renal, pediátrica, posquirúrgica, entre otras) y registros sanitarios. Adicionalmente, contempla el plan de gestión ambiental, los compromisos del proveedor, los requisitos del recurso humano y la aceptación formal de las especificaciones técnicas. <b>En su conjunto, esta documentación configura un sistema técnico integral que define de manera precisa las condiciones operativas, sanitarias, nutricionales y logísticas exigidas para la correcta prestación del servicio.</b></p>
<b>Subred Norte</b>	<p>En la Subred Norte, el contrato establece un conjunto de requisitos técnicos orientados a garantizar la producción, suministro y distribución segura de las dietas hospitalarias. El documento contempla la presentación de la carta de centros de producción (CEPRO) y la integración de los lineamientos de capacidad de producción, ensamble y distribución, respaldados con los registros operativos de los últimos tres meses. Se exige contar con concepto higiénico-sanitario vigente para la planta, así como mantenerlo durante toda la ejecución. El contrato incorpora los lineamientos de visita técnica y define obligaciones específicas para la adquisición de materias primas, incluyendo el aseguramiento de proveedores con concepto sanitario válido, el cumplimiento de los parámetros de la Resolución 2674 de 2013 y la compra mínima del 30% a pequeños y medianos productores locales. Se incluyen las fichas técnicas de todos los alimentos, los parámetros para mantener inventarios mínimos de insumos, las condiciones para el suministro de agua en unidades hospitalarias y los requerimientos para los sistemas de producción térmica y fría, junto con el uso de complementos nutricionales definidos en el Anexo Técnico. Asimismo, se estipulan los estándares sanitarios, nutricionales y sensoriales de los menús, las especificaciones para la identificación de dietas, el uso de menaje con características sanitarias, y las obligaciones de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones. El contrato también establece la conservación de menaje y utensilios con una reserva mínima del 20%, la implementación del plan de saneamiento del CEPRO con todos sus programas obligatorios, el compromiso de ajustar la operación a los lineamientos del PIGA y la definición detallada de los perfiles y cantidades del personal requerido para garantizar la continuidad y calidad del servicio. <b>En conjunto, las disposiciones</b></p>



	<b>contractuales conforman un esquema técnico orientado a asegurar la trazabilidad, el control sanitario y la operación continua del servicio en todas las etapas del proceso alimentario</b>
<b>Subred Centro Oriente</b>	<p>En la Subred Centro Oriente, el contrato define obligaciones técnicas específicas para la prestación del servicio de producción, suministro y dispensación de dietas hospitalarias. Se establece que el contratista debe garantizar experiencia previa en la ejecución de servicios de alimentación hospitalaria, soportada en certificaciones formales que incluyan la información contractual y los códigos UNSPSC asociados al objeto alimentario y nutricional. El contrato exige que el proveedor cuente con planta o centro de producción ubicado en Bogotá, registrado como establecimiento de comercio y con capacidad para atender las unidades asistenciales asignadas, respaldado por el acta de la última visita sanitaria de la autoridad competente y el correspondiente certificado de tradición del inmueble. Se requiere una declaración formal de capacidad operativa que especifique tiempos de respuesta, logística de transporte con disponibilidad mínima de tres vehículos certificados, detalle de la capacidad instalada y un plan de contingencia que garantice continuidad del servicio ante eventos que afecten la operación. El contratista debe asegurar la calidad y trazabilidad de los insumos, utilizando materias primas provenientes de proveedores con concepto sanitario vigente y garantizando que al menos el 30% provenga de productores locales en los términos de la Ley 2046 de 2020. Igualmente, debe cumplir criterios de compras sostenibles y negocios verdes, asegurar personal idóneo para la operación y presentar un programa de control de calidad conforme al Decreto 60 de 2002. El contrato incorpora la obligación de asistir a las capacitaciones impartidas por la Subred y replicarlas internamente, así como garantizar el suministro continuo de los equipos y menajes definidos, los cuales deben cumplir con las especificaciones sanitarias y serán verificados físicamente por la entidad. Finalmente, el contratista debe implementar el Plan de Saneamiento Básico, el Programa de Buenas Prácticas de Manufactura, el Programa de Salud Ocupacional, el Manual de Bioseguridad y mantener certificaciones vigentes en BPM y en el sistema de aseguramiento de la calidad previsto en la Resolución 2674 de 2013. <b>El conjunto de requisitos configura un marco técnico basado en la capacidad operativa demostrable, la trazabilidad de insumos y el cumplimiento verificable de los estándares sanitarios y logísticos exigidos para la prestación del servicio.</b></p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión efectuada a los contratos de suministro de dietas en las 4 Subredes y sus anexos técnicos.

La revisión permitió identificar que, **aunque cada Subred estructura sus contratos con niveles distintos de detalle y amplitud documental, todas incorporan requisitos técnicos orientados a asegurar la calidad, inocuidad y continuidad del servicio de alimentación hospitalaria.** Se evidencian elementos comunes vinculados al cumplimiento de la normatividad sanitaria, la estandarización de menús, la trazabilidad de insumos, la capacidad operativa del proveedor, el aseguramiento de la cadena de frío, los programas de saneamiento y buenas prácticas, así como la disponibilidad de talento humano idóneo. No obstante, también se observan variaciones en el alcance y especificidad de los anexos, la profundidad de los protocolos exigidos y el nivel de verificación asociado a plantas de producción, logística y equipos, aspectos que resultan relevantes para el análisis comparado y para la identificación de oportunidades de armonización contractual entre Subredes.



## 6.2.3. Verificación de la calidad y cumplimiento en el suministro de dietas hospitalarias

Con el fin de establecer el grado de cumplimiento de los contratos vigentes, se revisaron los informes de supervisión y los soportes de verificación remitidos por las Subredes, incluyendo certificados de cumplimiento, reportes de acciones de seguimiento y porcentajes de cumplimiento de las condiciones pactadas. Asimismo, se analizaron los reportes de PQRS, requerimientos por presuntos incumplimientos y resultados de auditorías relacionadas con la ejecución contractual en las vigencias 2024 y 2025. El contraste de esta información con los hallazgos de las visitas de verificación en campo permitió identificar fortalezas y posibles riesgos en la prestación del servicio.

Para documentar el ejercicio de supervisión se consideraron los siguientes aspectos:

### 6.2.3.1. Supervisión de la ejecución contractual y verificación del cumplimiento normativo.

Respecto de los soportes de la verificación de cumplimiento de condiciones por parte de la supervisión durante la ejecución contractual del servicio de alimentación, es necesario partir del marco normativo que regula la labor de supervisión en la contratación estatal:

El artículo 83 de la ley 1474 de 2011 señala que “(...) *La supervisión consistirá en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable, y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del contrato, es ejercida por la misma entidad estatal cuando no requieren conocimientos especializados. Para la supervisión, la Entidad estatal podrá contratar personal de apoyo, a través de los contratos de prestación de servicios que sean requeridos*”<sup>8</sup>.

De acuerdo con el Artículo 2.2.1.1.1.1.1. Del Decreto 1082 de 2015, “(...) *Las Entidades Estatales deben procurar el logro de los objetivos del sistema de compras y contratación pública definidos por Colombia Compra Eficiente*”<sup>9</sup>.

De manera complementaria, Colombia Compra Eficiente ha generado en la Guía para el Ejercicio de las Funciones de Supervisión e Interventoría de los Contratos Suscritos por las Entidades Estatales (entre otras), las siguientes recomendaciones:

En el literal C. Seguimiento Técnico de la página 9 y 10 señala:

“(...) *El seguimiento técnico está dirigido a revisar el cumplimiento de las normas técnicas aplicables y previstas en el contrato para lo cual las siguientes actividades sirven de pauta:*

- *Verificar el cumplimiento de las normas técnicas aplicables.*

<sup>8</sup> Artículo 83 de la ley 1474 de 2011

<sup>9</sup> Artículo 2.2.1.1.1.1.1 del Decreto 1082 de 2015



- Revisar que las personas que conforman el equipo del contratista cumplan las condiciones ofrecidas de acuerdo con lo previsto en el contrato y exigir su reemplazo en condiciones equivalentes cuando fuere necesario.
- Identificar las necesidades de cambio o ajuste y revisar el curso de acción con las partes.
- Estudiar las solicitudes y requerimientos técnicos del contratista y dar recomendaciones a la Entidad Estatal sobre el particular.
- Elaborar la documentación y el soporte necesario frente a la necesidad de hacer efectivas las garantías del contrato.<sup>10</sup>

Con base en este marco, y a partir de los soportes remitidos por las Subredes (informes de supervisión, certificaciones de cumplimiento, reportes de seguimiento, acciones correctivas y preventivas, y resultados de auditoría), se adelantó la verificación del ejercicio de supervisión y del cumplimiento normativo durante la ejecución contractual. Conforme a lo anterior, se encuentra que:

## a. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.

De acuerdo con el manual de supervisión e interventoría de la Subred, se identifica que:

En la página 13 señala las funciones generales dentro de las que se encuentran:

*“(…) Los supervisores e interventores tienen la función y/o actividad general de ejercer el control y vigilancia sobre la ejecución contractual de los contratos vigilados, dirigida a verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas en los mismos y como consecuencia de ello están facultados para solicitar informes, aclaraciones y explicaciones sobre el desarrollo de la ejecución contractual, impartir instrucciones al contratista y hacer recomendaciones encaminadas a lograr la correcta ejecución del objeto contratado.*

*En ningún caso los interventores o supervisores en ejercicio de sus funciones pueden sustituir a la Entidad Estatal en la toma de decisiones sobre el contrato vigilado por lo que las mismas siempre deben ser tomadas por el representante legal de la Subred Sur ESE, con base en lo que los primeros hubieran informado sobre la ejecución de las obligaciones contractuales”.<sup>11</sup>*

En la página 14 y 15 se encuentra las acciones administrativas y acciones técnicas que debe realizar el supervisor dentro de las cuales se destaca lo siguiente:

### Acciones administrativas:

*“(…) 11. Exigir al contratista mensual y/o periódicamente, según corresponda, la presentación de informes de avance de ejecución de las obligaciones contractuales en el caso que aplique.*

*12. Advertir oportunamente los Riesgos que puedan afectar la eficacia o ejecución del contrato o convenio y tomar las medidas necesarias para mitigarlos de acuerdo con las actividades descritas en la matriz de riesgos, elaborada en la etapa de planeación de identificación de Riesgos.*

<sup>10</sup> Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría de los contratos suscritos por las entidades estatales, Seguimiento técnico páginas 9 y 10.

<sup>11</sup> Manual de Supervisión e interventoría Subred Sur, Funciones Generales, página 13





13. Requerir por escrito al contratista cuando los bienes, servicios u obras no se ejecuten de acuerdo con el cronograma, o cuando el avance de las metas sea inferior al programado, o cuando no se realicen a tiempo las entregas de bienes y servicios, o cuando se evidencie una indebida o deficiente ejecución y en general cuando no se dé cumplimiento a lo establecido en el contrato.

14. Informar por escrito a la Dirección de contratación el posible incumplimiento con todos los soportes a que hubiere lugar, para que la Dirección inicie las acciones pertinentes.

15. Radicar el informe final a los dos (02) meses de terminado el plazo del contrato con sus respectivos soportes, independientemente que tengan o no saldo a reintegrar al presupuesto”.<sup>12</sup>

### **Acciones técnicas:**

“(…) 1. Verificar el cumplimiento de las normas técnicas aplicables durante la ejecución del contrato o convenio, cuando aplique.

2. Estudiar las solicitudes y requerimientos técnicos del contratista, dar las recomendaciones a la entidad sobre el particular y verificar que estas sean atendidas, si hay lugar a ello.

3. Verificar que los servicios, bienes, productos o entregables correspondan técnicamente con las especificaciones técnicas del contrato o convenio”.<sup>13</sup>

De acuerdo con lo anterior se observa que:

En documento denominado “Respuesta numeral B punto 4 informe lista de chequeo corte agosto 2025” se señala lo siguiente:

(…) La calidad de los alimentos en las unidades de Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E, durante el año 2025 (con corte a agosto de 2025) fue adecuada, teniendo en cuenta que la mayoría de los ítems supervisados cumplieron, sin embargo, se identifica que hubo incumplimientos en el ciclo menú en 110 ocasiones, 128 incumplimientos en la temperatura en la llegada de los alimentos a las unidades, (sin embargo estas se corrigen al introducir las palanganas de los alimentos en baños de maría y/o líneas calientes durante el proceso de ensamble y posterior a ello se introducen las dietas ya ensambladas dentro de carro termos, con el fin de mantener la temperatura de los mismos), 26 incumplimientos del horario de entrega de los alimentos a los pacientes hospitalizados, 2 del proceso de rotulación de las dietas y 4 del estado de los empaques y envases que contienen los alimentos entregados a los pacientes.

En la continuación de la evaluación de la calidad de los alimentos, durante el año 2025 (con corte a agosto de 2025) fue adecuada, teniendo en cuenta que la mayoría de los ítems supervisados cumplieron, sin embargo, se identifica que hubo 36 incumplimientos del gramaje de los alimentos según el manual de dietas de la entidad, 9 incumplimientos del sabor de los alimentos suministrados, 18 incumplimientos de la apariencia de los alimentos y 2 del olor de los alimentos. Estos tres últimos al ser parte de la calidad organoléptica, se solicitó cambio de los alimentos que no cumplieron y reemplazo inmediato de los mismos al proveedor del servicio de alimentación. En cuanto al tema del gramaje, se solicitó la toma de acción y solución de esta en tiempo real

<sup>12</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Sur, Acciones Administrativas, página 14

<sup>13</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Sur, Acciones Administrativas, página 15





*La calidad del servicio de alimentación durante el año 2025 (con corte a agosto de 2025), en las diferentes unidades que conforman la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E., fue adecuada, teniendo en cuenta que la mayoría de los ítems supervisados cumplieron, sin embargo, se identifica que hubo 2 incumplimientos del protocolo de dietas por parte de las auxiliares de dietas del proveedor del servicio de alimentación.*

*En las unidades de Santa librada y Usme se presenta ítems como no aplica, debido a que al ser unidades en las que los alimentos llegan ensamblados, hay ítems que no pueden ser evaluados en el momento de la realización de la visita y/o supervisión.*

De lo revisado, se puede concluir que se documentaron:

- Incumplimientos en el ciclo de menú.
- Incumplimientos en la temperatura en la llegada a las unidades.
- Incumplimientos entregas de las dietas entregadas a las unidades.
- Incumplimientos entrega de alimentos a pacientes hospitalizados.
- Incumplimientos apariencia de los alimentos.
- Incumplimientos olor de los alimentos.

## **b. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E**

De acuerdo con el manual de supervisión e interventoría de la Subred, se identifica que:

En la página 14 y 15 señala las funciones generales dentro de las que se encuentran:

*“h) Revisar si la ejecución del contrato cumple con los términos del mismo y las necesidades de la Subred, y actuar en consecuencia de acuerdo con lo establecido en el documento contractual.  
i) Aprobar o rechazar oportuna y de forma justificada el recibo de bienes y servicio de acuerdo con lo establecido en los documentos del proceso.  
j) Informar a la Subred de posibles incumplimientos del proveedor o contratista, elaborar y presentar los soportes correspondientes.  
K) Solicitar los informes necesarios y convocar a las reuniones requeridas para lograr la materialización del objeto contractual en términos de oportunidad y calidad.  
L) Informar y denunciar, con los soportes correspondientes, a las autoridades competentes cualquier acto u omisión que afecte la moralidad pública.  
M) Suscribir las actas generadas durante la ejecución del contrato para documentar las reuniones, acuerdos y controversias entre las partes, así como las actas parciales de avance, actas parciales de recibo y actas de recibo final”.*<sup>14</sup>

En la página 16 se encuentra las acciones administrativas y acciones técnicas que debe realizar el supervisor dentro de las cuales se destaca lo siguiente:

### **Acciones administrativas:**

*“(…) m) Entregar informes mensuales de la ejecución del contrato que sean soporte del reconocimiento y pago de los honorarios dispuestos a favor del contratista. Cuando el contrato no*

<sup>14</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Sur Occidente, Funciones Generales, página 14 y 15



esté sometido a liquidación el supervisor y/o interventor del contrato deberá hacer entrega de informe final de ejecución para el pago de la cuenta final del contrato. En los contratos sometidos a liquidación el supervisor y/o interventor deberán hacer entrega de informe final de sus labores, el que será soporte de la liquidación del contrato supervisado o intervenido. Dicho informe final de supervisión y/o interventoría con sus respectivos soportes deberá ser entregado dentro del plazo que se disponga en el contrato correspondiente o en su defecto dentro de los dos (2) meses siguientes a la culminación del plazo de ejecución del contrato. Este informe deberá contener el balance económico del contrato con Visto bueno de la Dirección Financiera”.<sup>15</sup>

## Acciones técnicas:

“(...)

- a) Verificar el cumplimiento de las normas técnicas aplicables.
- b) Revisar que las personas que conforman el equipo del contratista cumplan las condiciones ofrecidas de acuerdo con lo previsto en el contrato y exigir su reemplazo en condiciones equivalentes cuando fuere necesario. De igual manera verificar que el contratista suministre y mantenga durante toda la ejecución del contrato el personal o equipo ofrecido con las condiciones e idoneidad pactadas inicialmente.
- c) Identificar las necesidades de cambio o ajuste de las condiciones técnicas del contrato y realizar las solicitudes de modificación respectivas de haber lugar a ello.
- d) Estudiar las solicitudes y requerimientos técnicos del contratista y dar recomendaciones a la entidad sobre el particular.
- e) Verificar que el contratista cumpla con las obligaciones del contrato en los términos de oportunidad y calidad señalados en el mismo y hacer devolución inmediata de los bienes y/o rechazo de los servicios recibidos cuando aquellos no se ajusten a lo pactado.
- f) Elaborar los informes correspondientes y aportar la documentación y el soporte necesario en el evento en que sea necesario hacer efectivas las garantías del contrato.
- g) Solicitar y justificar las modificaciones, adiciones, suspensiones, prórrogas o cualquier ajuste que requiera el contrato”.<sup>16</sup>

De acuerdo con lo anterior se observa que:

Se aporta por parte de la Subred de Servicios Integrados de Servicios de Salud de Sur Occidente, lo siguiente frente al seguimiento al contrato:

Acta de fecha 12 de febrero de 2025: En la cual se tiene por objeto “Revisar y dar seguimiento a los indicadores de cumplimiento establecidos en la ejecución del contrato relacionado con los servicios de alimentos, identificando puntos de mejora en los procesos de manipulación, distribución y calidad de las dietas suministradas. Además, realizar los hallazgos derivados de auditorías y controles internos, establecer acciones correctivas y asignar responsabilidades para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales en cuanto a higiene, seguridad alimentaria y calidad en la prestación del servicio”.

Así mismo en el acta se indica en el punto 6 Planes de Mejora se señala que se generaron planes de mejora para los hallazgos encontrados por la supervisión frente a los siguientes asuntos:

### 1. Presencia de pelos en las dietas

<sup>15</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Sur, Acciones Administrativas, página 16

<sup>16</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Sur, Acciones técnicas, página 16



2. Incumplimiento en temperatura y gramajes
3. Pan vencido y con moho
4. Computas en mal estado

## c. Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E

De acuerdo con el manual de supervisión e interventoría:

En la página 6 señala las funciones generales dentro de las que se encuentran:

- *“Llevar a cabo las labores de monitoreo y control de riesgos que se le asignen, en coordinación con el área responsable de cada riesgo incluido en el mapa correspondiente, así como la identificación y tratamiento de los riesgos que puedan surgir durante las diversas etapas del contrato.*
- *Aprobar o rechazar por escrito, de forma oportuna y motivada la entrega de los bienes o servicios, cuando éstos no se ajustan a lo requerido en el contrato, especificaciones técnicas, condiciones y/o calidades acordadas.*
- *Suscribir las actas que se generen durante la ejecución del contrato para dejar documentadas diversas situaciones y entre las que se encuentran: actas parciales de avance, actas parciales de recibo y actas de recibo final”.*<sup>17</sup>

En la página 6 y 7 se encuentra las acciones administrativas y acciones técnicas que debe realizar el supervisor dentro de las cuales se destaca lo siguiente:

### Acciones administrativas:

- *“Velar porque exista en el contrato la documentación suficiente y necesaria para demostrar el cabal cumplimiento del objeto contractual.”*<sup>18</sup>

### Acciones técnicas

- *“Verificar y aprobar la existencia de las condiciones técnicas para iniciar la ejecución del contrato.*
- *Comprobar que el contratista suministre y mantenga el personal o equipo ofrecido, con las condiciones e idoneidad pactadas inicialmente y exigir su reemplazo en condiciones equivalentes cuando fuere necesario.*
- *Estudiar y decidir los requerimientos de carácter técnico que no impliquen modificaciones o sobrecostos al contrato.*
- *Justificar y solicitar las modificaciones o ajustes que requiera el contrato, sin que conlleve un cambio en el objeto contractual o afecte de forma grave el presupuesto del mismo.*
- *Solicitar que la ESE haga efectivas las garantías del contrato, cuando haya lugar a ello, y suministrarle la justificación y documentación correspondientes”.*<sup>19</sup>

En acta de conciliación de cuenta de fecha 17 de enero de 2025 la supervisión señalo lo siguiente:

<sup>17</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Norte, Funciones Generales, página 6

<sup>18</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Norte, Acciones Administrativas, página 6

<sup>19</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Norte, Acciones Técnicas, página 7



*“De igual forma se revisan indicadores, encuestas de satisfacción, resultados de exámenes microbiológicos a pisos, superficies, manos, alimentos y ambientes los cuales fueron conformes y certifica de compras públicas”*

## **d. Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S. E.**

La resolución 010 de 5 de enero de 2017 *“Por la cual se adopta el manual de supervisión e interventoría de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.”* de acuerdo con el manual:

En la página 7 señala las funciones generales dentro de las que se encuentran:

*“(…) 2. Comprobar el cumplimiento de las normas técnicas, profesionales o específicas sobre la 3. Materia objeto del contrato. Ejercer el control de calidad del objeto contratado, exigiendo el cumplimiento de normas, especificaciones, ofrecimientos presentados a la entidad, procedimientos y demás condiciones contratadas. 4. Controlar las etapas del desarrollo contractual y certificar la prestación del servicio y/o la entrega de bienes o productos. 5. Controlar que el(a) contratista cumpla oportunamente con las obligaciones contraídas desarrollo del contrato. 6. Formular las recomendaciones tendientes a la debida ejecución contractual que fueran del caso. 7. Sustentar las decisiones que adopte o sugiera durante el ejercicio de sus actividades Dejar constancia escrita de sus actuaciones. (...)”<sup>20</sup>*

En la página 8 se encuentra las acciones administrativas y acciones técnicas que debe realizar el supervisor dentro de las cuales se destaca lo siguiente:

### **Acciones administrativas**

*“(…) 11. Sustentar pro escrito las recomendaciones que se hagan por su parte, frente al desarrollo del contrato. 12. Presentar por escrito al contratista las observaciones o recomendaciones que estime oportunas y procedentes para el óptimo cumplimiento del objeto contractual. (...)”<sup>21</sup>*

### **Acciones técnicas**

*“(…) 1. Verificar de acuerdo con la naturaleza del contrato, que se cumplan a cabalidad las normas técnicas, de protección al medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional cuando a ello hubiere lugar. 2. Verificar que cada uno de los procesos técnicos a cargo del contratista se adelantará de conformidad con las especificaciones señaladas en los estudios previos, pliegos de condiciones, oferta, los planos, estudios y diseños, cronogramas y presupuesto. (...)”<sup>22</sup>*

**A pesar de que las Subredes implementaron mecanismos de supervisión, la revisión de la documentación evidencia riesgos significativos de incumplimiento normativo y contractual, en particular frente a: la trazabilidad incompleta de los contratos y los soportes de supervisión, la ausencia de**

<sup>20</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Centro Oriente, Funciones Generales, página 7

<sup>21</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Centro Oriente, Acciones Administrativas, página 8

<sup>22</sup> Manual de Supervisión e Interventoría Subred Centro Oriente, Acciones Técnicas, página 8



desarrollo argumentativo que sustente hallazgos, la falta de recomendaciones formales frente a incumplimientos y la limitada documentación de acciones correctivas. Estos riesgos se relacionan directamente con el cumplimiento a los deberes que impone el artículo 6 y artículo 209 de la constitución en concordancia con lo dispuesto en la Ley artículo 83 de la ley 1474 de 2011, que exige seguimiento técnico, administrativo, financiero y jurídico; el Decreto 1082 de 2015, que establece la obligación de garantizar los objetivos del sistema de contratación pública; la Guía de supervisión de Colombia Compra Eficiente, que señala la necesidad de verificar normas técnicas y generar soportes para garantizar la ejecución contractual; y los manuales internos de supervisión e interventoría de las Subredes, que definen acciones administrativas y técnicas para controlar la calidad del servicio, prevenir incumplimientos y mitigar riesgos. La insuficiente formalización y registro de estas actividades puede comprometer la calidad, seguridad alimentaria y cumplimiento contractual del servicio de alimentación.

Ahora bien, dentro del ejercicio de supervisión realizado durante las vigencias 2024 y 2025, se revisaron los **certificados de cumplimiento** expedidos por los supervisores de los contratos, los cuales dan cuenta del seguimiento a las obligaciones contractuales de los proveedores del servicio de alimentación. A continuación, se presenta el análisis correspondiente:

#### a. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E

Se aportan certificaciones de marzo, abril, mayo y junio de 2025 que avalan el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el contrato 5187 de 2025 suscrito en NUTRISER COLOMBIA SAS.

#### b. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E

Se aporta certificación que avala el cumplimiento de las obligaciones del contrato 5792 de 2024, suscrito por NUTRISER COLOMBIA SAS el cual inicio 14 de agosto de 2024 y señala fecha de terminación el 31 de octubre de 2025

#### c. Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.

Se remitió certificación avalando el cumplimiento del contrato 123 de 2025 dejando en las observaciones lo siguiente:

*“(…) Verificadas las obligaciones contractuales establecidas en la minuta del contrato 015-2024, y las obligaciones contenidas en el anexo técnico 1, el cual hace parte integral del mismo; por la supervisión técnica del contrato, como consta en los 134 folios adjuntos a esta certificación, como Supervisor manifiesto que el operador CONSORCIO NUTRISER, ha cumplido con el objeto del contrato “SUMINISTRO Y DISPENSACION DE DIETAS HOSPITALARIAS PARA LAS UNIDADES QUE CONFORMAN LA SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E ASI COMO ALIMENTACION PARA MEDICOS EN FORMACION DE LOS CONVENIOS DOCENTE ASISTENCIALES EN LAS*





*DIFERENTES SEDES” Certifico el paso de facturas No. NUTR – 4670 NUTR-4701. Se anexa nota crédito NC NE 2166 por valor de \$ 4926263 del 01 de septiembre de 2025, por concepto de servicios públicos y residuos del mes de 16 al 31 de julio de 2025”.*

#### **d. Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.**

La Subred remitió los certificados de cumplimiento correspondientes al contrato 02-BS-00050-2025, expedidos en las siguientes fechas:

- De 28 de abril de 2025
- De 23 de mayo de 2025
- De 24 de junio de 2025
- De 18 de julio de 2025

En dichos certificados se registra el aval de cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del proveedor NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

En general, las certificaciones de cumplimiento aportadas por los supervisores de los contratos durante las vigencias 2024 y 2025 evidencian que los contratistas, principalmente NUTRISER COLOMBIA SAS, cumplieron con las obligaciones contractuales establecidas. **Estas certificaciones incluyen avales periódicos sobre la prestación del servicio, el cumplimiento de las especificaciones técnicas y la correcta ejecución de las obligaciones contractuales, constituyendo un soporte formal que respalda la gestión de supervisión en cada Subred.** La documentación no establece la verificación de cumplimiento de la ejecución del contrato detallando el cumplimiento de planes de mejora en busca de la correcta ejecución del contrato de acuerdo con lo señalado en la Ley 1474 de 2011, el Decreto 1082 de 2015, la Guía de supervisión de Colombia Compra Eficiente y los manuales internos de supervisión e interventoría de cada Subred.

Adicionalmente, se revisó el **porcentaje de cumplimiento** de acuerdo con lo informado por cada Subred Integrada de Servicios de Salud, de las actividades y condiciones técnicas pactadas en los contratos vigentes suscritos por la Subredes para suplir las necesidades dietarias de pacientes en observación y hospitalizados en sus diferentes USS, con corte a la fecha de recibo de la solicitud. A continuación, se presentan los datos reportados por cada Subred:

Tabla 124. Porcentaje de cumplimiento de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S. E.

<b>Subred</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento de las obligaciones contractuales</b>	<b>Radicado mediante el cual dio respuesta de la subred</b>
Sur	<b>95%</b>	Radicado 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025
Sur Occidente	<b>84%</b>	Radicado SSO-2025-210-033667-1 del 24 de septiembre de 2025



Norte	Suba 87% Engativá 88% Simón Bolívar 66% Chapinero 92%	Radicado 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025
Centro Oriente	100%	Radicado SISSCO-2025-CS- 017586 del 19 septiembre de 2025

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de información aportada por la Subred

En términos generales, los porcentajes de cumplimiento de las actividades y condiciones técnicas pactadas en los contratos de suministro de alimentación en las diferentes Subredes presentan variaciones, con valores que oscilan entre el 66% y el 100%, según los oficios y certificaciones entregados por cada Subred con corte a la fecha de recibo de la solicitud. La Subred Centro Oriente reporta cumplimiento total (100%), mientras que las demás Subredes evidencian diferencias por unidad de servicio o contrato, siendo el cumplimiento menor en algunos casos de la Subred Norte (66% en Simón Bolívar) y de la Subred Sur Occidente (84%).

**Estas cifras muestran que, aunque existen mecanismos de supervisión formalizados (listas de chequeo, encuestas de satisfacción y planes de acción), la ejecución contractual no siempre alcanza la totalidad de las condiciones técnicas pactadas, lo que refleja la presencia de riesgos de inobservancia de normas técnicas y contractuales, conforme a lo establecido en la Ley 1474 de 2011, el Decreto 1082 de 2015 y la Guía de supervisión de Colombia Compra Eficiente, en particular frente a la trazabilidad, formalización de hallazgos y registro de acciones correctivas.**

#### **6.2.3.2 Acciones de seguimiento implementadas para la verificación del cumplimiento contractual.**

En el marco del ejercicio de análisis adelantado por esta Personería, se solicitó a las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud, información detallada sobre las acciones y mecanismos de seguimiento implementados para verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos de prestación del servicio de alimentación.

El propósito de esta revisión es identificar las estrategias adoptadas por cada subred para el control de la ejecución contractual, así como las medidas correctivas o preventivas aplicadas ante situaciones que puedan afectar la calidad, oportunidad y seguridad en la entrega de los alimentos a los pacientes hospitalizados.

A continuación, se presenta una descripción de las acciones de seguimiento reportadas por cada subred, con base en la documentación remitida a esta Personería:

#### **a. Acciones de seguimiento implementadas por la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.**



De acuerdo con la información remitida mediante oficio No. 20253040-024931-1 del 19 de septiembre de 2025, la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. reportó la implementación de acciones de seguimiento orientadas a verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales del servicio de alimentación, la Subred, remite un informe en el cual describe la aplicación de una lista de chequeo para la verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales del servicio de alimentación, la cual se aplica de manera presencial y aleatoria en las diferentes unidades donde se presta este servicio. Según lo manifestado por la subred, el instrumento tiene como finalidad monitorear los procesos asociados a la prestación del servicio de alimentación, identificar oportunidades de mejora y orientar las acciones correctivas necesarias para garantizar la calidad del servicio a los usuarios.

De acuerdo con la información entregada, la lista de chequeo fue implementada desde mayo de 2022 y evalúa 15 ítems relacionados con la calidad del servicio y de los alimentos, abordando aspectos tanto operativos como contractuales. Esta herramienta se constituye, según lo expuesto, en un mecanismo de control interno que permite evidenciar tanto fortalezas como aspectos por mejorar en la ejecución del contrato.

Durante el año 2025, con corte a agosto, la Subred reporta la realización de 291 visitas de supervisión aleatorias y presenciales en las diferentes unidades en las que se presta el servicio de alimentación. Estas supervisiones tuvieron como propósito verificar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, mediante la revisión de aspectos como hora de llegada de los alimentos, cumplimiento del ciclo de menú, rotulación, condiciones de empaque y temperatura al momento de la entrega.

De acuerdo con la información reportada, la Subred informó que la mayoría de los ítems evaluados cumplieron con los parámetros establecidos. No obstante, se identificaron algunas situaciones de incumplimiento: 110 casos relacionados con el ciclo de menú, 128 con la temperatura de los alimentos al momento de la llegada a las unidades, 26 por retraso en los horarios de entrega, 2 por errores en la rotulación de las dietas y 4 por fallas en el estado de empaques y envases.

Frente a los hallazgos en la temperatura de los alimentos, la Subred señala que se adoptaron acciones correctivas inmediatas, consistentes en la introducción de las palanganas en baños maría y líneas calientes durante el proceso de embalaje, así como en el uso de carros térmicos para mantener la temperatura adecuada de las dietas ensambladas, garantizando la calidad y seguridad alimentaria de los pacientes hospitalizados.

## **b. Acciones de seguimiento implementadas por la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.**



De acuerdo con la información remitida por la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E., mediante oficio No SSO-2025-210-033667-1 del 22 de septiembre de 2025 se reportan acciones de seguimiento al contrato de suministro de alimentos que incluyen la realización de mesas de verificación y la aplicación de formatos mensuales para evaluar el cumplimiento de las condiciones técnicas. En la revisión de los soportes allegados se evidencian observaciones en varias áreas críticas del proceso, entre ellas la calidad físico-organoléptica de los alimentos, frente a la cual el contratista no informa oportunamente los cambios en la minuta diaria; la producción, transporte y distribución de dietas y refrigerios, donde se reportan retrasos en los horarios de entrega, deficiencias en la higiene de los vehículos y del personal a cargo, y condiciones inapropiadas de ensamble y distribución. Asimismo, se identifican observaciones relacionadas con el suministro de cubiertos y la disponibilidad de profesionales de nutrición en todas las unidades. De igual manera, se registran incumplimientos parciales en los aspectos de equipo y almacenamiento, vinculados con la adecuación y disponibilidad de carros termos, líneas de vapor, neveras y otros accesorios necesarios, así como con la correcta rotulación y separación de los alimentos.

Según la información remitida, la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E. reportó la realización de visitas de seguimiento a las unidades satélite de los hospitales de Bosa, Tintal y Floralia el 6 de abril de 2025. Durante dichas visitas se identificaron observaciones relacionadas con la gestión y distribución de dietas y refrigerios, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Manejo de dietas en el servicio de cena: La nutricionista clínica informó que, en algunos casos, las dietas correspondientes al servicio de cena son enviadas a los pacientes, pero estos ya han sido dados de alta por orden médica. Según lo manifestado, el personal de la empresa contratista solicita la disposición de estas dietas, pese a que ya se encuentran incluidas en la facturación del día y forman parte de la disponibilidad de la Subred. Esta situación fue registrada como una inconsistencia en la gestión de las dietas no entregadas.
- Refrigerios para pacientes con dietas especiales: Se evidenció que los pacientes con dietas astringentes, hiposódicas y otras prescripciones específicas no estarían recibiendo los refrigerios acordes a su condición, situación que fue consignada como observación en los registros de seguimiento.
- En la USS Kennedy se evidenciaron deficiencias en los procesos de limpieza, nevera con oxido, cuarto frio con moho en la puerta, carros térmicos sin calentar, incumplimiento con las temperaturas de los alimentos, incumplimiento en la disposición de los equipos, para los cuales se tomaron acciones correctivas en la que se reparó la nevera y el cuarto frio, se reforzaron los procesos de limpieza y se reparó la campana extractora.
- En la USS Floralia se identificaron procesos inadecuados en la servida de bebidas frías, incumplimiento en el embalaje para transporte de alimentos, frente



a estos hallazgos se tomaron acciones correctivas se verificó el cumplimiento de la cadena de frío para bebidas frías y la adecuación del transporte de alimentos.

- Finalmente, en la visita a la USS Fontibón se reportó daño de la gramera y en la manija del carro termo; y al entrevistar a los pacientes se tenía Inconformidad con temperaturas de los alimentos. Como acciones correctivas se reparó la gramera y el carro termo, se implementó el monitoreo y ajuste de temperaturas.

### **c. Acciones de seguimiento implementadas por la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.**

De acuerdo con la información remitida mediante oficio No. 2025-028327-1 del 22 de septiembre de 2025, la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. presentó las acciones implementadas para el seguimiento y control del servicio de alimentación contratado.

La Subred cuenta con una matriz de plan de acción y seguimiento de acciones correctivas y preventivas, en la cual se registran los hallazgos identificados, las medidas adoptadas, los responsables y los plazos establecidos para su cumplimiento. De acuerdo con la información revisada, la mayoría de las acciones implementadas corresponden a acciones correctivas, a las cuales se les asigna un término aproximado de un mes para su cierre.

Entre los hallazgos reportados en la matriz del plan de acción se identificaron reportes puntuales tales como: trozos de proteína de gran tamaño en refrigerios destinados a la unidad renal, contaminación física en los alimentos (presencia de cabello), dietas sin rotular, suministro de lácteos a pacientes con alergias, alimentos fríos, dietas sin proteína en el servicio de urgencias, sobre cocción de refrigerios para pacientes renales y retrasos en la entrega de las dietas.

Frente a los retrasos en la entrega, la Subred indicó que se activan planes de contingencia para garantizar la cobertura del servicio mediante apoyo de personal de otras unidades. Asimismo, se reporta la implementación de cronogramas de capacitación al personal, abordando temas como transporte seguro de alimentos, uso adecuado de elementos de protección y cumplimiento de procedimientos operativos estandarizados.

### **d. Acciones de seguimiento implementadas por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.**

De acuerdo con la información remitida mediante oficio No. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025, la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. reportó la implementación de acciones de seguimiento orientadas a verificar la calidad y el cumplimiento de las condiciones contractuales del servicio de alimentación destacando entre ellas la realización de pruebas organolépticas como mecanismo fundamental de control. Estas pruebas, según la





subred, son efectuadas de manera periódica por profesionales en nutrición en las diferentes unidades asistenciales donde se suministran las dietas, con el fin de garantizar que los alimentos sean nutricionalmente adecuados, sensorialmente agradables y conformes con las prescripciones médicas de cada paciente.

Durante estas evaluaciones, se valoran aspectos como sabor, textura, temperatura, presentación visual y cumplimiento de las restricciones dietarias establecidas en los planes alimentarios. Para ello, se emplean formatos estandarizados que permiten registrar de manera sistemática los resultados de cada verificación, asegurando la trazabilidad y el control de las observaciones. Asimismo, se realiza la verificación del gramaje y tamaño de las porciones de acuerdo con el tipo de dieta suministrada, con el propósito de garantizar uniformidad y exactitud en la entrega de los alimentos.

De acuerdo con la información remitida, los resultados obtenidos en las pruebas sensoriales son socializados con los profesionales de nutrición del contratista y con el chef encargado, a fin de identificar posibles oportunidades de mejora tanto en la preparación como en la presentación de los alimentos. En los casos en que se detectan variaciones o situaciones que puedan afectar la calidad del servicio, se implementan acciones correctivas inmediatas, priorizando la seguridad alimentaria y la satisfacción del usuario.

Durante la ejecución del contrato, la Subred reconoce que pueden presentarse situaciones excepcionales que alteren el suministro habitual de insumos o alimentos. En tales casos, el contratista puede solicitar modificaciones en las minutas con el fin de adaptarse a las circunstancias operativas. Sin embargo, se establece que dichas modificaciones no podrán exceder tres cambios por semana en cada unidad de atención, y deberán ser comunicadas con al menos un día de anticipación y contar con la aprobación de la referente de nutrición.

**Para finalizar este apartado, se observa que las Subredes Integradas de Servicios de Salud reportaron la existencia de mecanismos de seguimiento y control al servicio de alimentación institucional, sustentados en planes de acción, matrices de seguimiento y registros de hallazgos. En los cuatro casos se evidenció la identificación de no conformidades relacionadas con la manipulación, temperatura, rotulado, oportunidad y condiciones higiénico-sanitarias de los alimentos, frente a las cuales se documentaron acciones correctivas, preventivas y de capacitación.**

**No obstante, la recurrencia de hallazgos asociados a la manipulación, distribución y control de calidad de los alimentos refleja riesgo de inobservancia de las disposiciones establecidas en la Resolución 2674 de 2013 y la Resolución 3803 de 2016 del Ministerio de Salud y Protección Social, lo cual podría comprometer el derecho de los pacientes a recibir una alimentación segura, adecuada y conforme con las prescripciones médicas durante su estancia hospitalaria.**



### 6.2.3.3. Incumplimientos o contingencias de los proveedores del servicio de alimentación – Vigencias 2024 y 2025.

Las Subredes son responsables de garantizar la prestación de servicios de salud a sus usuarios. Por lo tanto, cuando se presentan incumplimientos que afectan directamente en el bienestar y recuperación de los pacientes, deben actuar de manera oportuna y efectiva. A continuación, se expone el análisis de las estrategias implementadas por cada Subred frente a incumplimientos o contingencias de los proveedores del servicio de alimentación durante las vigencias 2024 y 2025:

#### a. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E, (Operador Nutriser Colombia).

La Subred Sur frente a los incumplimientos o contingencias de los proveedores del servicio de alimentación, informa que:

*“Como se mencionó en el punto 6, todos los incumplimientos que se relacionan en los resultados de la lista de chequeo del cumplimiento de las obligaciones contractuales 20253040-024931-1, de verificación presencial de los servicios de alimentación y de las encuestas de satisfacción, se solicita al proveedor, los planes de acción pertinentes, a los cuales se les realiza seguimiento. Todos estos planes de acción fueron compartidos por el proveedor mediante correo electrónico”.*

La Subred indica que evalúa el cumplimiento de las obligaciones contractuales mediante una lista de chequeo de 15 ítems, aplicada de forma aleatoria y presencial en las diferentes unidades donde se presta el servicio de alimentación. Este proceso le permite identificar las oportunidades de mejora, algunas de las cuales fueron resueltas in situ y en tiempo real, según lo reportado en el *“Informe lista de chequeo cumplimiento obligaciones contractuales de verificación presencial de los servicios de alimentación Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.”* para la vigencia 2024 y corte de agosto 2025.

Adicionalmente, informa que se evalúan encuestas de satisfacción, por lo que la Subred entrega el *“Informe encuestas de satisfacción del servicio de alimentación Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.”* año 2024 y corte agosto 2025. Dichos informes contienen las oportunidades de mejora que son notificadas al proveedor para la implementación de planes de acción.

Finalmente, se observa en los *“Informes de Supervisión de Contrato”* para las vigencias 2024 – 2025, que **se repite la misma observación mes a mes “hallazgos relacionados con el suministro de los alimentos y preparaciones estipulados en los ciclos de menú según la semana y día de la semana”.** **Adicionalmente, cada mes se registra el mismo soporte de verificación, como es la socialización de los hallazgos y mesas de trabajo, acción que, por lo evidenciado no ha tenido impacto, pues la observación se repite mensualmente, de acuerdo con la documentación allegada. Dentro del informe de supervisión del contrato no**



se evidencia pronunciamiento frente esta observación por parte de supervisor y el apoyo a la supervisión.

## **b. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E (Operador Nutriser Colombia).**

La Subred Sur Occidente, frente a los incumplimientos o contingencias en el servicio de alimentación hospitalaria, implementa las siguientes actividades:

*“Oportunidades de mejora:*

*1) Implementar sistemas de monitoreo y evaluación para asegurar que el servicio de Nutriser cumpla con los estándares de humanización, estableciendo indicadores de desempeño claros y realizando evaluaciones periódicas.*

- Realizar aplicación de encuesta de satisfacción del paciente relacionado con servicio de suministro de dietas de forma mensual.*
- Monitorear el cumplimiento de los gustos y preferencias de los pacientes en su dieta de forma mensual.*
- Monitorear el porcentaje de incidentes relacionados con el suministro de dietas de forma mensual.*
- Monitorear la satisfacción del paciente con el proceso de gestión de incidentes de forma mensual.*
- Tomar los correctivos frente a las desviaciones encontradas.*
- 2) Establecer los mecanismos tendientes a garantizar los tiempos de los alimentos a los pacientes del servicio de urgencias.*
- Redefinir los tiempos de salida del transporte de alimentos desde la planta de producción hacia las sedes de la subred Sur Occidente.*
- Implementar indicador de oportunidad para la entrega de las dietas en las sedes de la Subred Sur Occidente a los pacientes del servicio urgencias.*
- Implementar el formato de registro de no conformidades.*
- Tomar las acciones frente a las desviaciones presentadas<sup>23</sup>.*

De acuerdo con lo anterior, la Subred ha establecido varias estrategias que le permite evidenciar incumplimientos de las obligaciones contractuales y las acciones frente a los hallazgos; la Subred allega actas de visita a USS Kennedy, Bosa, Fontibón, Florarí y Tintal, con hallazgos, que son socializados con el operador, igualmente, se presentan las acciones realizadas para subsanar dichos hallazgos.

Entre los documentos allegados, como soporte de las actividades de supervisión y de las acciones tomadas frente a los hallazgos, se presenta el acta del 10 de marzo de 2025, correspondiente a las visitas realizadas<sup>24</sup> a Fontibón y Florarí. En dicha acta se exponen los planes de mejora ante observaciones como la presencia de pelos en las dietas, el incumplimiento de las temperaturas y gramajes establecidos, así como la necesidad de reparación de neveras y carros térmicos, entre otros

<sup>23</sup> De acuerdo con la información reportada mediante oficio por la SISS Sur Occidente Rad. SSO-2025-210-033667-1 del 25/09/2025, Respuesta No 8.

<sup>24</sup> De acuerdo con la información reportada mediante oficio por la SISS Sur Rad. 20253040-024931-1 del 19/09/2025. Respuesta pregunta No 8.



aspectos. Se dejaron consignados compromisos pactados con el contratista NUTRISER y seguimientos por parte de la Subred.

De otro lado, el *Informe Final de supervisión* del contrato 6000 de 2023, con fecha de reporte 23/03/2025 y periodo supervisado entre agosto de 2023 y agosto de 2024, se incluye un único informe de las obligaciones contractuales en el que se reporta un cumplimiento del 100% de las cláusulas, sin que sea claro en qué periodos se presentaron los incumplimientos y cómo fueron subsanados.

Adicionalmente, la Subred tiene implementado cinco Planes de Mejora ICONTEC (ID 3814, 3817, 3914, 3915 y 3917) en el marco de la gestión del talento humano y los estándares de humanización con terceros contratados (Nutriser), los cuales se encuentran en ejecución entre abril de 2025 y enero de 2026.

## c. Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E, (Operador Nutriser Colombia).

La Subred Norte, frente a los incumplimientos o contingencias en el servicio de alimentación hospitalaria, informó lo siguiente:

*“Durante la ejecución de los contratos, BYS 059-2023 y BYS 015-2024 no se presentó, incumplimiento contingencias por parte del proveedor Nutriser S.A.S.”<sup>25</sup>*

De acuerdo con lo anterior, para los contratos mencionados no han identificado desviaciones frente a las obligaciones contractuales. Sin embargo, se presenta “Matriz 4.1 Matriz de Seguimiento de Plan de Mejora Contrato 059-2023, correspondiente al mes enero 2024, en la cual se evidencian cuatro acciones, de las cuales dos están cerradas y dos abiertas “Mantenimiento de equipos térmicos en CEPRO y unidades” y “Asegurar recurso económico y humano para dar cumplimiento a la programación de mantenimientos”.

Matriz 4.1 Plan de acción y seguimiento de acciones correctivas y preventivas y de mejora, contrato 059-2023 - Se encuentran acciones **abiertas** en las cuales se observa lo siguiente:

Tabla 125. Plan de Mejora Contrato 059-2023

Unidad de operación	Fecha del hallazgo	Descripción del hallazgo	Seguimiento de Cierre
Chapinero	11/12/2023	Incumplimiento en temperaturas de recepción de los alimentos	Mantenimiento de equipos térmicos en CEPRO y unidades
Simón Bolívar	17/12/2023	Falta de mantenimiento en equipos e infraestructura	Asegurar recurso económico y humano para dar cumplimiento a la programación de mantenimientos

Fuente: Elaboración propia mediante oficio enviado por la Subred SISS Norte Rad 2025-028327-1 del 22/09/2025.

<sup>25</sup> De acuerdo con la información reportada mediante oficio por la SISS Norte Rad 2025-028327-1 del 22/09/2025, Respuesta No 7.



Adicionalmente, se presentan 11 Matrices Plan de Acción y Seguimiento para las vigencias 2024 y 2025, las cuales corresponden a quejas o reclamos del cliente, las cuales se reportan como cerradas. No obstante, en los “*Certificados de cumplimiento de Contrato*” para las vigencias 2024 y 2025 no se incluye un informe que detalle el cumplimiento de las obligaciones a satisfacción del objeto contractual.

Matrices reportadas a partir de quejas o reclamos del cliente:

Excel con acciones para el año **2024** sin identificar el número de contrato;

- Matriz 4.5 Plan de Acción y Seguimiento del mes de mayo 2024.
- Matriz 4.6 Plan de Acción y Seguimiento del mes de junio 2024.
- Matriz 4.7 Plan de Acción y Seguimiento del mes de julio 2024.
- Matriz 4.8 Plan de Acción y Seguimiento del mes de agosto 2024.
- Matriz 4.9 Plan de Acción y Seguimiento del mes de septiembre 2024.
- Matriz 4.10 Plan de Acción y Seguimiento del mes de octubre 2024.
- Matriz 4.12 Plan de Acción y Seguimiento del mes de diciembre 2024.

Todas las acciones de cada matriz se encuentran **cerradas**

Excel con acciones para el año **2025** sin identificar el número de contrato:

- Matriz 4.13 Plan de Acción y Seguimiento del mes enero de 2025.
- Matriz 4.14 Plan de Acción y Seguimiento del mes febrero de 2025.
- Matriz 4.15 Plan de Acción y Seguimiento del mes marzo de 2025.
- Matriz 4.16 Plan de Acción y Seguimiento del mes abril de 2025.

Todas las acciones se encuentran **cerradas**

Adicionalmente, la Subred presenta acciones de seguimiento de talento humano, plan de capacitaciones 2024-2025, limpieza y desinfección, muestras microbiológicas USS Chapinero, cumplimiento menú.

#### **d. Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente. E.S.E, (Operador ARDIKO A&S SUMINISTROS Y SERVICIOS SA)**

La Subred Centro Oriente, frente a los incumplimientos o contingencias en el servicio de alimentación hospitalaria, responde lo siguiente:

*“No se han reportado incumplimientos o contingencias por parte de los proveedores de servicios de alimentos, sin embargo, se han establecido diversos mecanismos de verificación y acompañamiento los cuales fueron descritos en el punto”<sup>26</sup>.*

<sup>26</sup> De acuerdo con la información reportada mediante oficio por la SISS Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586. Respuesta No 8





La Subred Centro Oriente informó que no se han reportado incumplimientos o contingencias por parte del servicio de alimentación. No obstante, se han implementado mecanismos de verificación y acompañamiento, orientados al seguimiento técnico del contrato.

La Subred señala que realiza control al cumplimiento de las obligaciones contractuales en las etapas precontractual y de ejecución, mediante la aplicación de actividades como: evaluaciones organolépticas (sabor, olor, textura), verificación de gramaje y tamaño de porciones, cumplimiento de minutas y protocolos de entrega, y control de condiciones higiénicas en la distribución de dietas. Si bien, se allega documento soporte de seguimiento por la Subred éste carece de fecha, lugar, resultados y acciones tomadas frente a los posibles incumplimientos detectados.

El documento soporte de seguimiento de la Subred Centro Oriente, de siete (7) paginas, denominado “*soportes de seguimientos*”, plasma un ejercicio de supervisión a través de imágenes, sin desarrollo argumentativo, en doce (12) puntos en los cuales se encuentra lo siguiente:

- Imagen 1 Realización de pruebas organolépticas
- Imagen 2 Verificación de gramajes y volumen de preparaciones
- Imagen 3 Verificación del Cumplimiento de minutas
- Imagen 4 Verificación del cumplimiento del protocolo de distribución de dietas
- Imagen 5 Formato de evaluación a centros de producción de alimento
- Imagen 6 Revisión de infraestructura física y equipos
- Imagen 7 Verificación desinfección
- Imagen 8 Verificación Control de Plagas
- Imagen 9 Verificación Capacitación Contratistas
- Imagen 10 Verificación recepción y almacenamiento de alimentos
- Imagen 11 Verificación Temperatura
- Imagen 12 Informe de visita a servicio de alimentos

El documento adolece de la siguiente información:

- Identificación del contrato a supervisar y del contratista
- Desarrollo argumentativo frente al cumplimiento de las condiciones técnicas pactadas por el contratista en el contrato.
- Recomendación o recomendaciones a la entidad contratante en caso de incumplimiento del contratista.
- Conclusiones frente a lo encontrado en las evidencias tomadas en el ejercicio de la supervisión.

Los informes técnicos de supervisión correspondientes a la vigencia 2024 para el operador Nutriser evidenciaron incumplimientos parciales en algunas de sus obligaciones. En contraste, los informes técnicos de supervisión de la vigencia 2025 no registran observaciones respecto al cumplimiento de las obligaciones del operador.



La Subred no allega soportes de planes de acción implementados en la vigencia 2024, como resultado de los incumplimientos detallados en el informe de ese año. En el mismo sentido, para vigencia 2025, no se allega reporte de auditorías o seguimientos que el soporten el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

## e. Secretaría Distrital de Salud (S.D.S).

Este órgano de control preguntó a la SDS si, como ente rector del sector salud en Bogotá, D.C. efectúa acciones de seguimiento a la contratación suscrita por las Subredes para suplir las necesidades dietarias de los pacientes en observación y hospitalizados en sus diferentes Unidades de Servicios de Salud, mediante radicado 2025-EE-96390 de 19 septiembre de 2025, preciso lo siguiente:

*“De conformidad con el artículo 68 de la Ley 489 de 1998, las Subredes, en su calidad de Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), cuentan con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. En ese sentido, son responsables de gestionar directamente sus procesos contractuales y operativos, incluyendo aquellos relacionados con la alimentación de los pacientes. Por lo anterior, esta Secretaría no ha efectuado acciones de seguimiento específicas sobre dichos contratos, toda vez que estos corresponden al ámbito de gestión directa de cada Subred, dentro de su autonomía administrativa y financiera”.<sup>27</sup>*

En consecuencia, la SDS no ejerce supervisión sobre los operadores que prestan el servicio de alimentación hospitalaria en las Subredes del Distrito Capital, reiterando que **las E.S.E. son autónomas en la gestión y control de sus contratos.**

De lo anterior, se evidencia que durante las vigencias 2024 y 2025, las Subredes Integradas de Servicios de Salud aplicaron mecanismos de seguimiento al servicio de alimentación proporcionado por los operadores, mediante listas de chequeo, planes de acción y encuestas de satisfacción, que permiten a las Subredes identificar oportunidades de mejora en el servicio de alimentación hospitalaria.

Aunque la Subred Norte y Centro Oriente reportaron ausencia de incumplimientos formales, la revisión documental evidencia la ocurrencia de hallazgos relacionados con manipulación, temperatura, rotulado y condiciones higiénico-sanitarias. Frente a estos, la Subred Norte presenta acciones correctivas y preventivas, por su parte, la Subred Centro Oriente no allega soportes de seguimiento ni planes de acciones correctivas o preventivas.

Por su parte, las Subredes Sur y Sur Occidente registraron hallazgos más explícitos en los que aplicaron acciones correctivas.

<sup>27</sup> De acuerdo con la información reportada por la Secretaría Distrital de Salud 2025-EE-96390 de 19 septiembre de 2025.



La Secretaría Distrital de Salud informa no interviene directamente en la supervisión de estos contratos, en concordancia con la autonomía administrativa de las E.S.E. Sin embargo, la Resolución 3100 de 2019, en el estándar de interdependencia —del cual hace parte la alimentación como servicio de apoyo, en su numeral 11.1.7— dispone que, cuando dicho servicio sea objeto de contratación, deberán garantizarse como mínimo las siguientes condiciones:

- La calidad en la entrega de los productos.
- Tiempos de entrega de los productos.
- Procedimientos documentados de atención del servicio.
- **Supervisión al contratista que garantice la seguridad del resultado del producto contratado.**

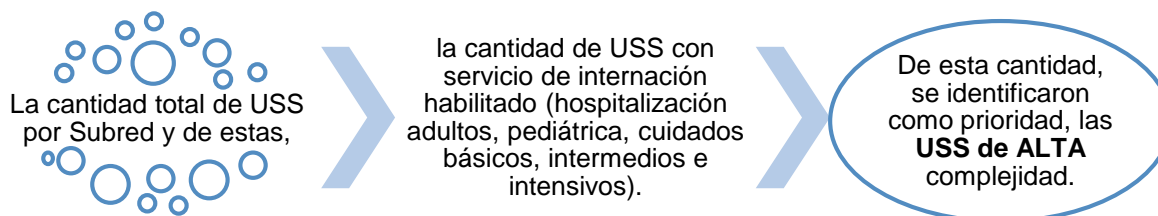
En consecuencia, las Subredes, en su calidad de prestadores de servicios de salud, tienen la responsabilidad de asegurar que los servicios de apoyo contratados, como en este caso alimentación, cumplan con las condiciones técnicas y de calidad establecidas.

A su vez, las Secretarías de Salud, en su rol de autoridad sanitaria, deben realizar las visitas de verificación que permitan constatar el cumplimiento de las condiciones de habilitación, ejerciendo la función de Inspección, Vigilancia y Control (IVC) para garantizar que las IPS mantengan las condiciones con las cuales fueron habilitadas, asegurando así la seguridad alimentaria y sanitaria de los pacientes.

#### 6.2.3.4. Verificación de las condiciones técnicas en el suministro de dietas hospitalarias.

Con el fin de complementar la información documental remitida por las Subredes y verificar directamente las condiciones de prestación del servicio de alimentación hospitalaria en Unidades de Servicios de Salud con servicio de hospitalización, se realizaron visitas de verificación<sup>28</sup> en la muestra descrita a continuación:

Para definir muestreo de las USS a visitar se revisó en el Registro Especial de Prestadores en Salud – REPS lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia a partir de la información revisada para muestreo.

<sup>28</sup> El 27 de octubre de 2025 se dio cumplimiento a los comisorios No. 55, 56, 57, 74, 75, 77, 78, 79 y 80 expedidos el 24 de octubre de 2025 por el Personero Delegado para el Sector Salud. Se adjunta "AnexoCarpetaActasVisitasUSS27102025" con las correspondientes evidencias de las visitas (Actas, Registros fotográficos y comisorios).



De la consulta se encontró:

Tabla 126. Cantidad de sedes habilitadas por Subred – Cantidad de Servicios de Internación y Cantidad de ALTA COMPLEJIDAD

SISS	Cant. Total USS	Cant. USS con servicio internación habilitado	Cant. USS ALTA COMPLEJIDAD
CENTRO ORIENTE E.S.E.	20	7	1
NORTE E.S.E.	25	6	2
SUR E.S.E.	22	9	2
SUR OCCIDENTE E.S.E.	36	5	2
<b>Total general</b>	<b>103</b>	<b>27</b>	<b>7</b>

Fuente: Consulta efectuada el 24/09/2025 en [https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/consultas/sedes\\_reps.aspx](https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/consultas/sedes_reps.aspx)

Para la selección de la muestra se priorizaron inicialmente las Unidades de Servicios de Salud habilitadas con servicios de alta complejidad en internación, según la consulta efectuada en el Registro Especial de Prestadores de Salud – REPS (*AnexoInformeAPCFP\_USSporSubred*). No obstante, en el caso de la Subred Norte se sustituyó una sede de alta complejidad (USS Suba) por una sede de mediana complejidad (USS Engativá), debido a que, según la información remitida por la misma Subred, el concepto sanitario del servicio de alimentación presentaba una puntuación inferior (68%) frente al obtenido por Suba (88%). Este criterio permitió incorporar en la muestra una sede con mayores riesgos higiénico-sanitarios asociados al servicio de alimentación, fortaleciendo el enfoque de verificación y contraste de condiciones técnicas.

En el caso de la Subred Centro Oriente, al existir únicamente una sede habilitada en alta complejidad, se incluyó adicionalmente la USS San Blas, clasificada en mediana complejidad, debido a que cuenta con servicios habilitados de hospitalización para población adulta y pediátrica. Esta condición la hace representativa dentro del servicio de internación de la Subred y pertinente para la verificación de las condiciones técnicas del suministro de dietas hospitalarias.

En consecuencia, la muestra final correspondió a la verificación del 86% de las sedes habilitadas con servicios de internación de alta complejidad (6 de las 7 identificadas en el REPS), complementada con dos sedes de mediana complejidad seleccionadas conforme a los criterios descritos para las Subredes Norte y Centro Oriente. En total, se visitaron ocho Unidades de Servicios de Salud (dos por Subred), el 27 de octubre de 2025, siguiendo la planeación definida:

Tabla 127. Muestra de sedes visitadas para contraste de requisitos técnicos - suministro de dietas a pacientes hospitalizados.

SISS	USS	Dirección
SUR E.S.E.	TUNAL	CR 20 47B-35 SUR
	MEISSEN	Cra. 60G No. 18A - 09 Sur
CENTRO ORIENTE E.S.E.	SANTA CLARA	Carrera 14 B # 1-45 SUR
	SAN BLAS	Transversal 5 ESTE # 19-50 SUR
NORTE E.S.E.	SIMÓN BOLÍVAR	Cl. 165 #7-06
	ENGATIVA	Tv 100A #80a-5
SUR OCCIDENTE E.S.E.	KENNEDY	Transversal 74 F # 40 B 54 Su
	BOSA	Cl. 73 Sur #KR 103, Bosa

Fuente: Elaboración propia.



Para este ejercicio se diseñó y aplicó un instrumento estructurado que permitió contrastar las condiciones observadas con los requisitos técnicos establecidos en los contratos vigentes, así como identificar concordancias y posibles brechas frente a lo reportado por las Subredes. El instrumento correspondió a una guía de verificación compuesta por tres componentes: revisión con el responsable del servicio de hospitalización sobre la operación del servicio de alimentación, entrevistas directas a pacientes hospitalizados y observación en las áreas de recepción, almacenamiento, preparación, distribución y lavado, conforme a las condiciones higiénico-sanitarias definidas en la Resolución 2674 de 2013 y las Buenas Prácticas de Manufactura.

## a. Resultados del componente: entrevista con el responsable de la USS:

El primer componente permitió contrastar aspectos operativos como conocimiento del contrato por parte del responsable de la USS, existencia de un profesional designado para el seguimiento del operador, cumplimiento de horarios de entrega, cobertura de los tiempos de alimentación, registro de quejas y cumplimiento del contratista frente a lo estipulado. A continuación, se presenta una síntesis descriptiva de lo reportado por los responsables de cada sede:

- **Identificación del operador del servicio de alimentación:** En todas las USS visitadas se reportó conocimiento sobre el operador contratado para la prestación del servicio de alimentación. En las sedes de la Subred Centro Oriente se indicó como operador a Ardiko, mientras que, en las Subredes Norte, Sur Occidente y Sur se reportó como operador a Nutriser.
- **Profesional designado para la verificación del servicio:** Las ocho USS informaron contar con un profesional responsable del seguimiento al servicio de alimentación. En todos los casos, el perfil reportado correspondió a nutricionista.
- **Cumplimiento del horario del tiempo de alimentación observado:** En las ocho unidades, los responsables indicaron que la entrega del menú correspondiente al tiempo observado (almuerzo) se realizó conforme al horario establecido.
- **Reporte de quejas o novedades por parte de usuarios y personal asistencial:** En cinco de las ocho USS (San Blas, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Tunal) se informó la recepción de reportes o quejas recientes relacionadas con temperatura, demoras o calidad de los alimentos. En las tres sedes restantes (Santa Clara, Engativá y Meissen) se indicó no haber recibido reportes.
- **Mecanismos documentados para el reporte de novedades:** Siete de las ocho sedes visitadas señalaron contar con mecanismos documentados para registrar novedades o inconformidades asociadas al servicio de alimentación. La sede San Blas indicó no contar con estos mecanismos.
- **Verificación de correspondencia entre dietas entregadas y órdenes médicas:** En las ocho USS se reportó que se realiza verificación para asegurar que las dietas entregadas correspondan a las órdenes médicas prescritas.





- **Procedimientos para casos de rechazo de la dieta o reacción adversa:** Seis sedes informaron contar con procedimientos o protocolos para atender casos de rechazo de la dieta o reacciones adversas. Las sedes San Blas y Bosa indicaron no contar con este tipo de procedimientos.
- **Existencia de sanciones, llamados de atención o requerimientos al operador durante la vigencia 2025:** En cuatro sedes (Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Tunal) se reportaron requerimientos, llamados de atención o sanciones al operador durante la vigencia 2025. En las restantes cuatro sedes (San Blas, Santa Clara, Engativá y Meissen) se indicó no haber registrado este tipo de actuaciones.

El segundo componente recogió la percepción de los usuarios hospitalizados respecto a condiciones organolépticas de los alimentos, correspondencia con la dieta ordenada, oportunidad en la entrega, condiciones de higiene del servicio y trato del personal, permitiendo evaluar la calidad percibida y la satisfacción con el servicio.

## b. Distribución de las dietas en el servicio de hospitalización:

La información obtenida durante la verificación permitió documentar las condiciones de distribución de las dietas en las ocho Unidades de Servicios de Salud visitadas. Para cada sede se contrastaron aspectos relacionados con la validación de órdenes de dieta, cantidades solicitadas y reportadas, supervisión institucional, condiciones higiénicas del proceso, elementos de transporte y servido, rotulación y aplicación del protocolo de entrega. A partir del registro consignado en el instrumento, se observa lo siguiente:

- **Validación de órdenes de dieta en el sistema:** En seis de las ocho USS visitadas, se identificó que el operador no realiza la verificación de las órdenes de dieta en el sistema de Dinámica Gerencial, se realiza en archivos de Excel cargados en un drive (San Blas, Santa Clara, Engativá, Simón Bolívar, Bosa, Meissen). En dos sedes (Kennedy y Tunal) se reportó verificación por parte del operador en el sistema que se relaciona en los contratos.
- **Cantidades solicitadas y reportadas:** Las cantidades de almuerzos solicitadas por las USS para el día de la visita mostraron correspondencia con las reportadas por el operador en la mayoría de las sedes. En cuatro USS la cifra reportada coincide con la solicitada (Santa Clara, Kennedy, Bosa, Tunal). En las demás se presentó diferencia entre ambos valores (San Blas: 132 solicitados / 136 reportados; Engativá: 145 / 143; Simón Bolívar: 294 / 305; Meissen: 285 / 277). Lo anterior correspondió a la verificación de registros (de solicitudes y reportes de dietas entregadas) efectuado en las visitas.
- **Verificación institucional de la entrega:** En todas las USS se registró que un profesional institucional verifica la entrega conforme a las órdenes de dieta del tiempo de almuerzo.



- **Condiciones higiénicas y supervisión:** En todas las sedes se observó distribución bajo condiciones higiénicas y supervisada por el personal responsable del operador contratado.
- **Transporte interno de alimentos:** Las ocho USS indicaron el uso de recipientes cerrados, limpios y exclusivos para alimentos, adecuados para conservar la temperatura durante el traslado.
- **Menaje utilizado para el servicio:** En todas las sedes se reportó el uso de loza o empaques biodegradables en condiciones adecuadas, sin deterioro.
- **Rotulación de las dietas:** En seis USS se indicó que todas las dietas estaban rotuladas con los datos establecidos (Santa Clara, Engativá, Kennedy, Bosa, Tunal, Meissen). En dos de ellas no se registró rotulación completa conforme a esos criterios (San Blas y Simón Bolívar).
- **Aplicación del protocolo de entrega:** En siete sedes se reportó que el personal auxiliar del operador aplica el protocolo de atención durante la entrega (San Blas, Santa Clara, Kennedy, Bosa, Tunal, Meissen, Simón Bolívar). En una USS (Engativá) no se registró aplicación del protocolo en todos sus componentes.

### c. Observaciones del servicio de alimentación:

De manera general, el seguimiento del servicio de alimentación en las diferentes USS se centró en la inspección directa de todas las etapas de la cadena (en correspondencia con el momento de visita): recepción, almacenamiento, preparación, cocción, distribución, servido y lavado de utensilios. Se evaluaron aspectos de infraestructura, higiene, control de temperaturas, prácticas de manipulación, uso de elementos de protección personal y medidas para prevenir contaminación cruzada. **A partir de esta verificación se identificó lo siguiente:**

- Las USS Engativá, Simón Bolívar, Kennedy y Tunal contaban con concepto sanitario favorable vigente, mientras que San Blas, Santa Clara, Bosa y Meissen no disponían de este requisito. En todas las sedes, el personal manipulador presentaba certificado médico apto y capacitación para la manipulación de alimentos. Igualmente, en todas las USS la alimentación suministrada correspondía al menú establecido para el día y existía lista de intercambios de alimentos.
- Los documentos (ciclos de menú y listas de intercambio) estaban firmados por nutricionista en San Blas, Santa Clara, Engativá, Kennedy, Bosa y Tunal, mientras que en Simón Bolívar y Meissen no se evidenciaron las firmas. La organización de los insumos según tipo y método de almacenamiento se cumplía en Santa Clara, Engativá, Kennedy, Bosa, Tunal y Meissen; no se cumplía en San Blas ni en Simón Bolívar. En todas las sedes los productos estaban rotulados y dentro de su fecha de vencimiento.
- Respecto al almacenamiento en congelación, cumplían con la temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  o menor las USS Santa Clara, Engativá, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Meissen; San Blas y Tunal no cumplían. El control diario de temperaturas se realizaba en Santa Clara, Engativá, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa, Tunal y Meissen, mientras que en San Blas no se llevaba a cabo.



- En la USS Santa Clara se verificó presencia de vectores en el área de recepción de materia prima y bodega de abarrotes (Zancudos – moscas).
- En cuanto a instalaciones sanitarias y lavamanos, en la USS San Blas no se disponía de elementos completos para el aseo de personal del servicio de alimentos (no había jabón). En las USS San Blas y Engativá se identificaron elementos y superficies con presencia de óxido y deterioro.
- La separación entre alimentos crudos y cocidos se cumplía en San Blas, Santa Clara, Kennedy, Bosa, Tunal y Meissen, mientras que Engativá y Simón Bolívar no cumplían. El control de acceso de personal ajeno al servicio se garantizaba en San Blas, Engativá, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Tunal; en Santa Clara y Meissen no se evidenció cumplimiento.
- Las prácticas higiénicas contempladas en la Resolución 2674 de 2013 se cumplían en todas las sedes evaluadas. Los procedimientos escritos de limpieza y desinfección estaban disponibles y eran conocidos por el personal en San Blas, Santa Clara, Engativá, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Tunal; en Meissen no se evidenció documentación. El manejo de residuos en recipientes adecuados y con retiro frecuente se cumplía en San Blas, Santa Clara, Engativá, Simón Bolívar, Kennedy, Bosa y Tunal, mientras que en Meissen no se cumplía. Finalmente, las trampas de grasa y rejillas estaban instaladas, operaban adecuadamente y contaban con mantenimiento en San Blas, Santa Clara, Kennedy, Bosa, Tunal y Meissen; en Engativá y Simón Bolívar no se evidenció su instalación.

El análisis comparativo de las ocho unidades de servicios de salud (USS) visitadas permitió establecer un **ranking de cumplimiento** basado en los 20 criterios verificados durante la observación del servicio de alimentación. **Este ejercicio cuantitativo facilita identificar patrones, brechas y prioridades de mejora:**

- **La USS Tunal obtuvo el puntaje más alto con 19 de 20 criterios**, consolidándose como la sede con mayor adherencia a las condiciones sanitarias, operativas y documentales. Su desempeño fue consistente en infraestructura, higiene, control de temperaturas, prácticas de manipulación y manejo de residuos.
- **En un segundo nivel se ubican Engativá, Kennedy y Bosa, cada una con 17 de 20 criterios.** Estas tres USS muestran un cumplimiento parcial a lo largo de los componentes evaluados, aunque presentan vacíos puntuales relacionados principalmente con infraestructura específica, disponibilidad de firmas en documentos o control de temperaturas.
- **En un nivel intermedio se encontraron San Blas, Santa Clara y Simón Bolívar, todas con 13 de 20 criterios.** Estas sedes evidencian fortalezas en manipulación, menú y organización de insumos; sin embargo, mantienen brechas en documentación firmada por nutrición, condiciones de infraestructura (paredes, techos o superficies), y en ciertos casos, incumplimiento de temperatura de congelación o ausencia de control diario.
- Finalmente, **la USS Meissen, con 11 de 20 criterios, presentó el nivel de cumplimiento más bajo.** Las observaciones abarcan deficiencias en



documentación, infraestructura, control de temperatura, verificación diaria y estructura del servicio.

Algunas observaciones documentadas fueron:

#### a. Subred Sur E.S.E.

Tabla 128. Observaciones visitas Subred Sur – 27/10/2025

USS	OBSERVACIONES	CARACTERISTICA
TUNAL	MANIPULACION	Se evidencia que no todos los auxiliares del servicio utilizan guantes al momento de manipular los alimentos.
		Durante el recorrido se evidencia que el personal no realiza la confirmación de tiempo del consumo de los alimentos.
		En el momento de probar los alimentos se utiliza 1 cuchara cuando se prueban salsas, se cambia en el momento de cambiar a solidos (arroz o puré) también jugos y sopas.
		Auxiliar de dietas no porta carné para su correspondiente identificación.
MEISSEN	INFRAESTRUCTURA	El espacio de ensamble es muy reducido, queda cerca al área eléctrica y no tienen espacio en donde disponer la comida y asegurar inocuidad.
		Se evidencian paredes deterioradas.
	MANIPULACIÓN	Limpieza y desinfección solo se evidencia información del lavado de manos.
		Se evidenció un balde que contenía un líquido tipo “sopa”, el cual estaba destapado y al lado de una caneca verde destinada para gestión de residuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas de Visita a USS – 27/10/2025

#### b. Subred Sur Occidente E.S.E.

Tabla 129. Observaciones visitas Subred Sur Occidente – 27/10/2025

USS	OBSERVACIONES	CARACTERISTICA
BOSA	DIETA	No se utiliza dinámica gerencial, se lleva Excel para registro de número de dietas.
		La USS ni el operador cuentan con un protocolo para los casos en que algún paciente rechace la dieta o presente reacciones adversas a un alimento.
KENNEDY	INFRAESTRUCTURA	Baldosa con grietas y huecos de taladro.
		Caneca negra con daño de pedal.
		Puertas en mal estado, por no continuidad pintura.
		Campana extractora descompuesta.
		Área de lavado humedad en el piso con riesgo de caída y contaminación. No hay desnivel al sifón.
		Poco espacio para alistamiento en cubiertos / no se dispone de mesa de trabajo, se realiza en sillas plásticas y bandejas.
		Inadecuada segregación de residuos en área de hospitalización (canecas rojas-verdes-negra).
	ALMACENAMIENTO	Estantes de almacenamiento con deterioro en sus superficies daño en la pintura.
		Cuartos fríos con goteras en el sistema de enfriamiento y daño eléctrico en uno de ellos



		Pimentón con moho, área de procesamiento
		Alimentos en carro de transporte calientes 57 °c y fríos 26°c.
	MENAJE	Utensilios de cocina deteriorados (espátula, ollas y estufa)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas de Visita a USS – 27/10/2025

### c. Subred Norte E.S.E.

Tabla 130. Observaciones visitas Subred Norte – 27/10/2025

UNIDAD	OBSERVACIONES	CARACTERISTICA
SIMON BOLIVAR	INFRAESTRUCTURA	Mesones e infraestructura deteriorados.
		Falta de continuidad en pisos, paredes y techo.
		Rejillas oxidadas y pisos sucios.
		Área de pisos sucios.
		La temperatura de cuarto frío y nevera de almacenamiento se controla una vez en la mañana y otra en la tarde con un termómetro no tiene termo higrómetro o un mecanismo que garantice temperatura constante.
		Almacenamiento temporal de alimentos, queda al lado de shut de basuras; la comida ingresaba en carritos donde simultáneamente se encontraban sacando basuras.
		Un baño fuera de servicio.
	EQUIPOS Y UTENSILIOS	Utensilios y equipos deteriorados.
	ALMACENAMIENTO	Se evidencian insumos crudos con alimentos refrigerados en el mismo espacio.
		Riesgo de incumplimiento en tema de temperatura.
ENGATIVA	INFRAESTRUCTURA	Zona de lavado de loza está pendiente en arreglar por presentarse tapado hace un mes.
		Presentan baño dañado porque el agua sale por el tubo de desagüe que se encontraba en mantenimiento. El concepto sanitario se encuentra favorable con requerimientos.
	DIETA	Usuarios manifiestan que les entregan alimentos fríos y que no les informan tipo de dieta por un auxiliar. No se utiliza dinámica, se lleva Excel para registro de número de dietas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas de Visita a USS – 27/10/2025

### d. Subred Centro Oriente E.S.E.

Tabla 131. Observaciones visitas Subred Centro Oriente – 27/10/2025

UNIDAD	OBSERVACIONES	CARACTERISTICA
SANTA CLARA	AUXILIAR DIETA	No porta carné.
		Gafas sin cordón en un colaborador.
	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	En la visita, el operador no aportó soporte de concepto sanitario.
		No hay toallas en lavamanos en la recepción de materia prima
		Protocolo plan de saneamiento básico servicio de alimentación subred desactualizado.
		Formatos de desinfección incompletos en cocina fría.






	ALMACENAMIENTO	No hay termómetros por área ni por congelador. Se observan zancudos, moscas en la recepción de materia prima y bodega de abarrotes.
	INFRAESTRUCTURA	Baldosas con ranuras, el piso con grietas, humedad y oxido en rejillas y campana.
		2 mesones en mal estado y oxidados.
		Se encuentran deficiencias en infraestructura y aseo en el área de cocina y almacenamiento intermedio.
		Dos canecas sin pedales.
		Cables eléctricos expuestos al lado de los elementos de aseo (riesgo de seguridad)
SAN BLAS	CONCEPTO SANITARIO	No cuenta con soporte de concepto sanitario.
	EQUIPOS Y UTENSILIOS	Área de ensamblaje y área de cocina caliente y horno con oxido.
	ALMACENAMIENTO	Se encontraron canastillas de pollo y tilapia (no eran para preparación del día) fuera de congelación.
		Se verifican algunas planillas de control de temperatura con fecha 25/10/2025, siendo la visita el 27/10/2025.
		Registro temperatura alimentos listos para servido de 77.4°C y servidos con 50.8°C.
	MANIPULACIÓN	Las unidades sanitarias de hombres no contaban con jabón
	OTRO	Una caneca verde dañada.
	SUPERVISIÓN	Reportan que la supervisión del contrato hace visitas periódicas de revisión de condiciones. No hay retroalimentación.
		El personal del operador de ARDIKO es el mismo que venía de NUTRISER.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas de Visita a USS – 27/10/2025

Para complementar el anterior análisis, se considera pertinente incluir algunas fotos de lo encontrado en este informe:

## Servicio de Alimentación - Subred Sur E.S. E. - USS TUNAL

Tabla 132. Registro fotográfico Visita USS TUNAL

	<p>Se observan recipientes con alimentos ubicados sobre un carro que no corresponde a equipos sanitariamente aptos para la manipulación o transporte de alimentos, así como cercanía con contenedores de residuos. Adicionalmente, los recipientes no cuentan con tapas rígidas herméticas y se encuentran protegidos solo con plástico, lo cual representa riesgo de contaminación. Estas condiciones pueden constituir posibles incumplimientos a la Resolución 2674 de 2013.</p>
---	---



En la imagen se evidencia un carro de ruedas donde se apilan las bandejas con comidas y jugos para la distribución a los pacientes, sin contar con aislamiento térmico ni protección que garantice la inocuidad de los alimentos.

Contrato 5187 de 2025 Clausula 4. Punto 14. Suministro de menaje necesario se incluye los carros térmicos, que garanticen el transporte de alimentos con la temperatura requerida de acuerdo con la normatividad vigente.



Se observa la disposición desordenada de las bandejas de alimento, algunas de ellas colocadas directamente unas sobre otras, por el poco espacio, lo que genera riesgo de contaminación cruzada al entrar en contacto las superficies externas con el contenido de las bandejas inferiores. 2. Diseño y construcción. Resolución 2674 de 2013.

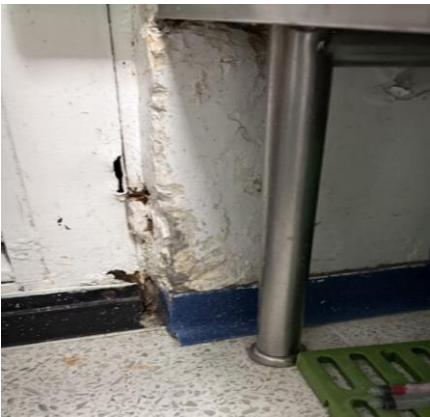




Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

## Servicio de Alimentación - Subred Sur E.S. E. - USS MEISSEN

Tabla 133. Registro fotográfico Visita USS MEISSEN



	<p>Se observa pared en mal estado Resolución 2674 de 2013. Artículo 7°. Condiciones específicas de las áreas de elaboración.</p> <p>En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, colores claros, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.</p>
	<p>En la imagen se evidencia un carro de ruedas donde se apilan las bandejas con comidas y jugos para la distribución a los pacientes, sin contar con aislamiento térmico ni protección que garantice la inocuidad de los alimentos. Esta situación representa un presunto incumplimiento de los Lineamientos Técnicos Generales en la Prestación del Servicio de Suministro de Alimentación a Pacientes Hospitalizados</p>
	<p>En esta imagen se observa que se tiene los carros de transporte de dietas, los cuales aparentan encontrarse en condiciones normales de uso. Sin embargo, durante la visita realizada el 27 de octubre de 2025 a la USS, se evidencia que se transportan alimentos de refrigeración como jugos junto con alimentos calientes.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

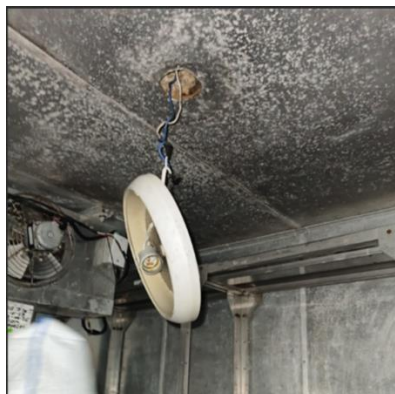
## Servicio de Alimentación - Subred Sur Occidente E.S. E. - USS KENNEDY





Tabla 134. Registro fotográfico Visita USS KENNEDY

	<p>En la imagen se evidencia una canastilla de insumos (pimentón, cebolla, tomates, entre otros) sobre madurados y con algunos productos deteriorados. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de las Condiciones Contractuales del Contrato N°5792-2024, obligaciones específicas del contratista, numeral 3d, que establece que los alimentos suministrados no deben presentar mal estado, presencia de hongos o gusanos, asegurando la calidad e inocuidad de los productos entregados.</p>
	<p>En la imagen se evidencia que utensilios de cocina, tipo ollas, sobre la estufa, se encuentran claramente deteriorados. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo II, Artículo 9°, numeral 1, ya que los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como capaces de soportar la limpieza y desinfección frecuente, garantizando la seguridad e inocuidad en la preparación de los alimentos.</p>
	<p>En la imagen se evidencia un auxiliar organizando sobres con cubiertos, colocando la bandeja sobre sus piernas y no sobre una superficie adecuada. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Capítulo I, Edificación e Instalaciones, Artículo 6°, numeral 2.3, ya que los ambientes de la edificación deben tener el tamaño y disposición adecuados para la instalación y operación de equipos, así como para la circulación del personal y el traslado seguro de materiales o productos, garantizando condiciones apropiadas de higiene y ergonomía.</p>



En la imagen se evidencia techo sucio, ventilador y un extractor en condiciones evidentes de suciedad. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de las Condiciones Contractuales del Contrato N°5792-2024, obligación específica 22, que establece la obligación del contratista de mantener en perfecto estado de orden, limpieza y desinfección todas las áreas relacionadas con el manejo y almacenamiento de alimentos. Asimismo, representa un presunto incumplimiento del Artículo 28, Capítulo VII de la Resolución 2674 de 2013, que exige que las instalaciones donde se almacenan productos alimenticios se mantengan limpias, en buenas condiciones higiénicas y con control adecuado de temperatura y humedad, garantizando la inocuidad de los alimentos y materias primas.



En la imagen se evidencia una caneca con bolsa roja conteniendo residuos provenientes de las bandejas de dietas. Esta disposición representa un presunto incumplimiento del MPGIRH, ya que las bolsas rojas están destinadas exclusivamente para residuos anatomopatológicos, biosanitarios o cortopunzantes, y no para desechos de alimentos. El uso inadecuado de este tipo de bolsa puede generar confusión en la segregación de residuos y riesgo de manejo incorrecto, comprometiendo la correcta gestión integral de residuos hospitalarios.



En la imagen se evidencian los carros de transporte de dietas, los cuales aparentan encontrarse en condiciones normales de uso. Sin embargo, durante la visita realizada el 27 de octubre de 2025 a la USS Kennedy, la toma de temperatura de los alimentos indicó que los alimentos calientes alcanzaban 57 °C y los alimentos fríos 26 °C, lo que constituye un presunto incumplimiento de las Condiciones Contractuales del Contrato N°5792-2024, obligación específica 16, que establece que los alimentos deben mantenerse fuera de la zona de peligro, con temperaturas superiores a 65 °C para calientes y menores a 7 °C para fríos, durante todo el proceso de transporte y distribución, evitando la proliferación de microorganismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.





**Servicio de Alimentación - Subred Sur Occidente E.S. E. - USS BOSA**

Tabla 135. Registro fotográfico Visita USS BOSA



En la imagen se evidencia un área de servicio de alimentación cuya edificación e instalaciones facilitan las operaciones de limpieza, desinfección y control de plagas, cumpliendo con lo establecido en el Artículo 6°, numeral 2.4, Condiciones generales, de la Resolución 2674 de 2013. Esta disposición garantiza condiciones adecuadas de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos.



En la imagen se evidencia un lavamanos en el área de servicio de alimentación, instalado con grifo de accionamiento no manual y dotado de dispensador de jabón desinfectante, cumpliendo con lo establecido en el Capítulo I, Artículo 6°, numeral 6.3, Condiciones generales, de la Resolución 2674 de 2013. Esta disposición garantiza condiciones adecuadas de higiene para el personal y contribuye a la inocuidad de los alimentos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

**Servicio de Alimentación - Subred Norte E.S. E. - USS SIMÓN BOLÍVAR**

Tabla 136. Registro fotográfico Visita USS SIMÓN BOLÍVAR



En la imagen se evidencia una tomacorriente o cajilla de cables expuestos con la tapa suelta, lo que representa un presunto incumplimiento de lo establecido en el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE 2013, 20.6.1.2, Requisitos de instalación, al no garantizar condiciones seguras de instalación y protección eléctrica.



En la imagen se evidencia un carro de ruedas donde se apilan las bandejas con comidas y jugos para la distribución a los pacientes, sin contar con aislamiento térmico ni protección que garantice la inocuidad de los alimentos. Esta situación representa un presunto incumplimiento de los Lineamientos Técnicos Generales en la Prestación del Servicio de Suministro de Alimentación a Pacientes Hospitalizados en las USS de la Subred Norte, sección 2.5.4, y de la Nota 52, al no utilizar carros termo en cantidad suficiente y en buen estado, lo que podría ocasionar que los alimentos sometidos a transformación térmica no se mantengan por encima de 60 °C, ni que los alimentos fríos se conserven a 4 °C ± 2 °C, incrementando el riesgo de contaminación y afectando la calidad y seguridad de la alimentación suministrada a los pacientes.




En la imagen se evidencia un auxiliar transportando un carrito de alimentos junto al shut de basuras, en inmediaciones del área de operaciones de preparación de alimentos. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Capítulo I, Edificación e Instalaciones, Artículo 6°, numeral 2.2, de la Resolución 2674 de 2013, al no garantizar una adecuada separación física entre el área de producción de alimentos y fuentes potenciales de contaminación, lo que puede incrementar el riesgo de contaminación cruzada de los alimentos destinados a los pacientes.



En la imagen se evidencia una rejilla en el techo con acumulación de suciedad. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Capítulo I, Edificación e Instalaciones, sección 3.1, Techos de la mencionada Resolución, al no garantizar que la superficie del techo esté diseñada y mantenida para evitar acumulación de suciedad, condensación, formación de hongos o levaduras, y desprendimiento superficial, lo que puede comprometer las condiciones de higiene en el área de preparación de alimentos.





	<p>En la imagen se evidencia un elemento metálico deteriorado, aparentemente un tubo o parte de un mueble de aluminio en mal estado. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Artículo 9°, Condiciones específicas, numeral 1, Resolución 2674 de 2013, ya que los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la acción frecuente de agentes de limpieza y desinfección, garantizando su seguridad y durabilidad en el proceso de preparación de alimentos.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

## Servicio de Alimentación - Subred Norte E.S. E. - USS ENGATIVÁ

Tabla 137. Registro fotográfico Visita USS ENGATIVÁ

	
	<p>En las imágenes se evidencia deterioro de mesas y mesones utilizados en el manejo de alimentos. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo II, Artículo 9°, numeral 10, que establece que las mesas y mesones deben tener superficies lisas, bordes sin aristas y estar construidas con materiales resistentes, impermeables y de fácil limpieza y desinfección, garantizando la higiene y seguridad en la preparación de alimentos.</p>





En la imagen se evidencian recipientes aparentemente desechables tipo icopor que contienen alimentos, ubicados debajo del mesón de la estufa encendida. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo II, Artículo 9°, numeral 1, ya que los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, capaces de soportar la exposición a calor y limpieza frecuente. El uso de recipientes desechables bajo condiciones de calor directo puede afectar la seguridad e inocuidad de los alimentos.



En la imagen se evidencia una unidad sanitaria destinada para el personal del servicio de alimentos, sellada por mantenimiento. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo I, Artículo 6°, numeral 6.1, que establece que las instalaciones deben disponer de servicios sanitarios y vestidores suficientes, independientes para hombres y mujeres, y separados de las áreas de elaboración de alimentos, garantizando condiciones adecuadas de higiene y funcionalidad para el personal. La indisponibilidad temporal de la unidad sanitaria puede afectar el cumplimiento de estas condiciones.



En las imágenes se evidencian bandejas de dietas en material aparentemente desechable de un solo uso, apiladas. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de los Lineamientos Técnicos Generales en la Prestación del Servicio de Suministro de Alimentación a Pacientes Hospitalizados en las USS de la Subred Norte, sección 2.5.4, que establece que cada componente del menú debe servirse en vajilla sobre bandeja acompañada de cubiertos completos, garantizando la protección del alimento y minimizando el riesgo de contaminación, manteniendo la



	temperatura adecuada según la naturaleza del producto.
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

## Servicio de Alimentación - Subred Centro Oriente E.S. E. - USS SANTA CLARA

Tabla 138. Registro fotográfico Visita USS SANTA CLARA

	
	
	<p>En las imágenes se evidencian varios muebles y equipos de manipulación de alimentos deteriorados, con presencia de óxido y en malas condiciones. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo II, Artículo 9°, numeral 1, al no garantizar que los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos estén fabricados con materiales resistentes al uso, a la corrosión y a la limpieza frecuente, comprometiendo la seguridad e inocuidad de los alimentos suministrados.</p> <p>En las imágenes se evidencia el piso roto y deteriorado en el área de preparación de alimentos. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Artículo 33 de la Resolución 2674 de 2013, Condiciones específicas del área de preparación de alimentos, ya que los pisos deben ser contruidos con materiales resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, antideslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que garantizan una limpieza, desinfección y mantenimiento</p>





	<p>adecuados, asegurando la inocuidad de los alimentos.</p>
	<p>En la imagen se evidencia un techo con humedad y deterioro sobre el área de preparación o almacenamiento de alimentos. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Capítulo VII, Artículo 28, sobre almacenamiento y condiciones de seguridad, ya que la presencia de humedad y deterioro en techos puede favorecer la contaminación de los alimentos, la proliferación de microorganismos y afectar la integridad de los materiales almacenados, comprometiendo la inocuidad y seguridad alimentaria.</p>
	<p>En la imagen se evidencia un gran número de cajas de materias primas apiladas. Esta situación constituye un presunto incumplimiento del Capítulo VII, Artículo 28, numeral 2, ya que el almacenamiento de materias primas que requieren control de temperatura, humedad y circulación de aire debe garantizar la conservación adecuada de los productos. La apilación elevada y sin control puede afectar la circulación del aire, dificultar la limpieza y el mantenimiento higiénico del área, comprometiendo la inocuidad y seguridad de las materias primas utilizadas en la preparación de alimentos.</p>

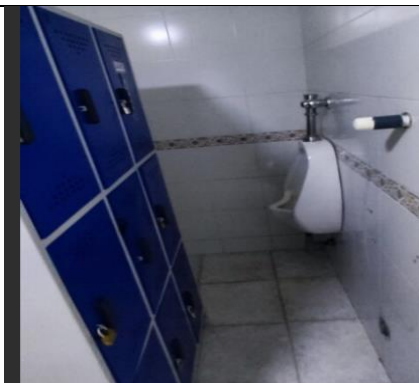
Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

## Servicio de Alimentación - Subred Centro Oriente E.S. E. - USS SAN BLAS

Tabla 139. Registro fotográfico Visita USS SAN BLAS



Se observa el transporte de alimentos totalmente expuestos sobre un carro abierto que no cuenta con protección sanitaria, en un pasillo asistencial que no constituye un ambiente controlado. Esta práctica contraviene lo establecido en el Artículo 12 de la Resolución 2674 de 2013, que exige que las áreas y operaciones relacionadas con alimentos se mantengan en condiciones que eviten la contaminación por factores ambientales o de infraestructura. Asimismo, el uso de un carro no sanitario y la ausencia de protección del alimento vulneran el Artículo 29 de la misma resolución, el cual establece que los equipos y utensilios deben ser de materiales higiénicos, estar en buen estado y permitir la protección del alimento frente a contaminación física, química o biológica. Estas condiciones pueden constituir posibles incumplimientos de las exigencias sanitarias aplicables al manejo y transporte interno de alimentos.





**Resolución 2674 de 2013. Artículo 6°. Condiciones generales. Instalaciones sanitarias**

Deben disponer de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestidores, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración.



Se observa la manipulación de alimentos crudos dentro de una cava abierta, en contacto cercano con una canastilla que contiene residuos orgánicos, sin separación sanitaria entre materias primas y desechos. La exposición del alimento crudo sin protección adecuada y la apertura prolongada de la cava representan riesgo de contaminación cruzada y pérdida de control de temperatura. Estas condiciones pueden constituir posibles incumplimientos de los artículos 12, 20, 26 y 29 de la Resolución 2674 de 2013.



	<p>Se observa la manipulación de alimentos en un área con una ventana abierta sin ningún tipo de barrera sanitaria, situación que expone el alimento a polvo, insectos y contaminantes del exterior. Esto contraviene el Artículo 12 de la Resolución 2674 de 2013, que exige que las áreas de preparación de alimentos se mantengan protegidas contra cualquier fuente de contaminación ambiental. Asimismo, los alimentos se encuentran destapados durante su manipulación, en aparente incumplimiento del Artículo 29, Numeral 4, el cual establece que los alimentos deben mantenerse debidamente protegidos para evitar contaminación física, química o biológica.</p>
	<p>En las imágenes se evidencian equipos de manipulación de alimentos deteriorados, con presencia de óxido y en malas condiciones. Esta situación constituye un presunto incumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, Capítulo II, Artículo 9°, numeral 1, al no garantizar que los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos estén fabricados con materiales resistentes al uso, a la corrosión y a la limpieza frecuente, comprometiendo la seguridad e inocuidad de los alimentos suministrados.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las evidencias recopiladas en visita.

## d. Resultados de las encuestas aplicadas a pacientes en hospitalización:

Se realizaron **24 entrevistas en 8 USS** de las Subredes: Centro Oriente, Norte, Sur Occidente y Sur. Los criterios evaluados fueron aspectos sensoriales, de cantidad y presentación de los alimentos, información sobre la dieta, tiempo disponible, trato del personal y limpieza.

- El 87,5% de los pacientes (21 de 24) evaluaron el servicio como “BUENO”, destacándose los USS San Blas, Engativá, Bosa, Tunal y Meissen con 100% de satisfacción. El 12,5% (3 de 24) de los pacientes evaluaron el servicio como “Regular” en Santa Clara, Simón Bolívar y Kennedy
- Condiciones organolépticas: de las 96 respuestas relacionadas con este componente (4 preguntas por paciente), 81 fueron favorables, mientras que 15 respuestas indicaron alguna condición negativa relacionada con el sabor o la





presentación del plato, o la frescura de los alimentos, o la temperatura de estos. Los 3 pacientes encuestados en la USS Simón Bolívar y 2 de los 3 pacientes encuestados en la USS Engativá, indicaron que los alimentos llegan fríos al piso de hospitalización.

- Cantidad y variedad: La percepción sobre la cantidad suficiente fue positiva en la mayoría (83%). La variedad fue menos consistente, con algunas valoraciones negativas en Santa Clara y Tunal.
- Información y comunicación: Los pacientes recibieron información sobre su dieta en la mayoría de los USS, pero se identificaron deficiencias en Santa Clara, Bosa y Tunal, donde algunos pacientes no estaban informados.
- El tiempo disponible para consumir los alimentos fue suficiente en la mayoría de los casos. Solo un paciente en la USS Meissen reportó no tener el tiempo suficiente para el consumo de alimentos.
- El trato del personal y uso de uniforme fue generalmente positivo; incidencias puntuales se registraron en Simón Bolívar (un paciente respondió que no recibe buen trato) y Santa Clara (dos pacientes refirieron que el personal no usa uniforme limpio y carné visible).
- Higiene y presentación: Las bandejas, cubiertos y empaques fueron reportados como limpios en la mayoría de los USS. Un paciente en la USS Tunal refirió que los empaques o bandejas no están en buen estado

En términos estadísticos, considerando las 13 respuestas posibles por paciente, la USS San Blas alcanzó un 95 % de favorabilidad respecto al total de criterios evaluados. Le siguen las USS Kennedy y Bosa, con 92 % de favorabilidad en las respuestas de los encuestados. Las USS Tunal y Meissen registraron 87 %, Engativá 79 %, Santa Clara 74 %, y **la USS Simón Bolívar presentó el puntaje más bajo, con 67 % de favorabilidad, reflejando la menor percepción positiva de los pacientes sobre el suministro de dietas hospitalarias.**

**Las visitas permitieron identificar variaciones significativas en las condiciones de infraestructura, almacenamiento, manipulación, dotación de equipos y operación del servicio de alimentación entre las Unidades de Servicios de Salud visitadas. Se evidenciaron brechas transversales relacionadas con deterioro físico de áreas y equipos, insuficiencia de espacios para el desarrollo de las actividades, deficiencias en prácticas higiénico-sanitarias, ausencia o uso inadecuado de elementos de protección personal, registros incompletos de control de temperaturas, fallas en el aseguramiento de la inocuidad y limitaciones en la segregación y manejo del menaje.**

**También se observaron diferencias en la implementación de protocolos, ausencia o debilidades en los conceptos sanitarios y variaciones en los mecanismos de supervisión y retroalimentación del operador. Este contraste permitió identificar las correspondencias y diferencias entre las condiciones observadas durante las visitas y los requisitos técnicos establecidos en los contratos vigentes y en la normativa sanitaria aplicable, dejando**



documentado el estado de las condiciones verificadas en cada una de las sedes visitadas (Anexo Carpeta Actas Visitas USS 27102025).

## 6.2.4. Satisfacción de los usuarios respecto del servicio de alimentación

El análisis de satisfacción de los usuarios respecto del servicio de alimentación incluyó la revisión de las estrategias implementadas por las Subredes para medir la satisfacción de los usuarios hospitalizados en relación con el servicio de alimentación. Se tuvo en cuenta la aplicación de encuestas de satisfacción, así como la gestión de PQRS asociadas a necesidades dietarias. La información permitió valorar la percepción de los usuarios frente a la calidad, pertinencia y oportunidad del servicio, elemento fundamental para determinar su incidencia en la calidad y continuidad de la atención hospitalaria.

### a. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. (Operador Nutriser Colombia).

Mediante oficio 20253040-024931-1 del 19/09/2025, la Subred Sur reportó los resultados de las encuestas de satisfacción correspondientes al año 2024 y a corte de agosto de 2025. La encuesta consta de 10 ítems que evalúan la calidad de los alimentos (sabor, textura, temperatura y presentación), la calidad del servicio del operador (variedad, horarios, trato del personal) y la experiencia general del usuario.

En 2024, se aplicaron **2.646 encuestas** en las USS Vista Hermosa, Tunal, Tunjuelito, Meissen, Usme y Santa Librada. El **83.4%** (2208) de los encuestados calificó la **calidad de los alimentos** como buena, **16.2% (431)** como regular y **0.2% (7)** como mala. Las observaciones más frecuentes se relacionaron con la temperatura de los alimentos (6.8%) y el sabor (5.17%).

En cuanto a la **calidad del servicio** del operador, el 85.2% (2256) lo calificó como buena, destacándose cumplimiento del horario de entrega y la presentación de los alimentos como bueno con el 99.81% y 99.77% respectivamente. No obstante, la variedad de los alimentos 13.5% (358) fue la principal inconformidad.

En el 2025, con 1.861 encuestas aplicadas a corte de agosto, la **calidad del alimento** fue calificada como buena por el 90.2% (1680) de los usuarios, regular por el 9.7% (181), y ningún como mala. Las observaciones más frecuentes fueron nuevamente sabor y temperatura de los alimentos con 3.27% (61) y 3.22% (60) respectivamente, sin embargo, con una disminución de reportes frente al 2024.

Respecto a la **calidad del servicio**, fue evaluada por los usuarios como buena por el 92.47% (1721) y como regular por el 7.52% (140), manteniéndose la variedad como la principal queja con el 5.5% (103), aunque con una reducción frente a 2024.





En ambas vigencias, la temperatura, sabor y variedad siguen siendo los atributos con el mayor número de observaciones, sin embargo, con disminución frente al 2024.

## **b. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E, (Operador Nutriser Colombia).**

Según oficio SSO-2025-210-033667-1 del 25/09/2025, se reportaron **2.053 encuestas de satisfacción** a corte de julio de 2025, aplicadas en las USS Kennedy, Bosa, Patio Bonito Tintal, Fontibón, Tintal, Bosa Centro y Alquería.

La encuesta evalúa atributos como presentación, olor, sabor, limpieza del menaje, temperatura, variedad, cantidad, horario, presentación y atención del auxiliar, calificando 1 Muy Mala, 2 Mala, 3 Regular, 4 Buena, 5 Muy buena, la percepción del usuario.

En 2024, **satisfacción global** fue del 92.25%, siendo febrero el mes de menor calificación (88.38%) y noviembre el más alto (94.5%). No se presentaron resultados mensuales ni por atributo.

En 2025, **la satisfacción global** a corte de julio fue 91.92%, siendo abril (93.73%) como el más alto y julio (87.02%) como el más bajo. Las observaciones más frecuentes se relacionaron con la temperatura de los alimentos con el 18.05% (371) y las características físicas (olor y sabor) con el 7.06% (145). Los mejores resultados correspondieron a la atención del auxiliar de dietas (96.77%) y la limpieza del menaje (96.3%).

En ambas vigencias, la satisfacción global supera el 90%, sin embargo, no es posible evaluar comportamiento por atributo entre vigencias.

## **c. Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E, (Operador Nutriser Colombia).**

De acuerdo con el oficio No 2025-028327-1 del 22/09/2025, se presentaron los resultados de las encuestas aplicadas en 2024 y a corte de julio de 2025 en las USS Chapinero, Suba, Simón Bolívar y Engativá. La encuesta evalúa atributos del servicio de alimentación sabor, olor, aspecto, textura, temperatura, personal que entrega el alimento, variedad, cantidad y horario, junto con variables sociodemográficas como lugar de nacimiento y nivel educativo.

En 2024, el 71.37% de los usuarios manifestó gusto por las preparaciones, siendo las principales inconformidades la temperatura de los alimentos, el sabor insípido y variedad. El 87.33% calificó como bueno el horario de entrega de la dieta y el 78.36 % consideró suficiente la cantidad servida.

En 2025, el **porcentaje de satisfacción global** fue del 68.03%, manteniéndose los mismos motivos de observación (la temperatura de los alimentos y variedad. El



88.05% calificó favorablemente la entrega de la dieta dentro del horario, y el 71.99% la cantidad de alimento como suficiente.

En ambas vigencias, los usuarios reconocen buena atención y presentación del personal, pero indican que no se les socializa el tipo de dieta suministrada (46.96% en 2024 y 44.61% en 2025).

La Subred presenta persistencia en las inconformidades relacionadas con temperatura, sabor y variedad. Adicionalmente, se observó repetición de valores en los atributos para los meses de octubre a diciembre en la vigencia 2024. Estos resultados son conocidos tanto por la USS como por el operador Nutriser.

**d. Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente. (Operador ARDIKO A&S SUMINISTROS Y SERVICIOS SA)**

Según oficio SISSCO-2025-CS-017586 del 19/09/2025, se aplicaron 36 encuestas entre el 13 y 18 de septiembre de 2025. La encuesta evalúa los atributos de sabor, variedad, presentación, temperatura (fríos-calientes), consistencia, menaje, condiciones ambientales, calidad de la atención y horarios, calificando de 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

El nivel **global de satisfacción** fue de 84.65% ubicando el servicio en el rango bueno. Los resultados más bajos correspondieron a temperatura de los alimentos con el (67.22%) y sabor (72.22%), mientras que horario (100%) y menaje (98.89%) obtuvieron las calificaciones más altas.

El número de encuestas realizadas no permite hacer un análisis entre vigencias ni mensual.

Tabla 140. Fortalezas y debilidades del servicio de alimentación en las Subredes.

ENTIDAD	OPERADOR	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		2024	2025	2024	2025
Subred Sur	Operador Nutriser Colombia	Presentación de los alimentos y cumplimiento del horario de entrega	Presentación de los alimentos	Temperatura de los alimentos, sabor y variedad	Temperatura de los alimentos, sabor y variedad
Subred Sur Occidente	Operador Nutriser Colombia	Sin Información	Atención Aux de Dieta – Limpieza de Menaje	Sin Información	Temperatura de los alimentos y olor / sabor
Subred Norte	Operador Nutriser Colombia	Entrega de dieta dentro del horario y cantidad suficiente.	Entrega de dieta dentro del horario y cantidad suficiente.	Temperatura de los alimentos, sabor insípido y variedad. No se informa el tipo de dieta.	Temperatura de los alimentos, sabor insípido y variedad. No se informa el tipo de dieta.



Subred Centro Oriente	Operador Ardiko A&S Suministros y Servicios SA	Sin Información	Entrega de dieta dentro del horario y menaje	Sin Información	Temperatura y sabor.
-----------------------	--	-----------------	--	-----------------	----------------------

Fuente: Realización propia de acuerdo con la información reportada mediante oficio por las Subredes y SDS. SISS Sur Rad. 20253040-024931-1 del 19/09/2025, SISS Sur Occidente Rad. SSO-2025-210-033667-1 del 25/09/2025, SISS Norte Rad. 2025-028327-1 del 22/09/2025, SISS Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que las inconformidades más frecuentes en la vigencia 2025 corresponden a la temperatura y el sabor de los alimentos en las cuatro Subredes. En 2024, estas mismas observaciones se repiten en las Subredes Sur y Norte.

Por otra parte, los usuarios califican positivo la presentación, cantidad, limpieza del menaje y cumplimiento del horario de entrega, limpieza y amabilidad del personal los cuales representan los atributos mejor calificados en ambas vigencias, exceptuando las subredes Sur Occidente y Centro Oriente, que no se tiene información del 2024.

#### 6.2.4.1. PQRS recibidas por las SISS y la SDS para las vigencias 2024-2025, relacionadas con el servicio de alimentación.

Durante las vigencias 2024 y a corte de agosto del 2025, se radicaron 60 Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), relacionadas con el servicio de alimentación en las cuatro (4) Subredes y la Secretaría de Salud de Bogotá SDS como se muestra a continuación:

Tabla 141. Total, PQRS presentadas a las Subredes y SDS en el periodo 2024- agosto 2025.

ENTIDAD	2024	Corte agosto 2025	USS	CANTIDAD	TOTAL
Subred Sur	10	15	Tunal	8	25
			Meissen	15	
			Danubio/Vista Hermosa	2	
Subred Sur Occidente	8	4	Kennedy	8	12
			Tintal	2	
			Fontibón	1	
			Bosa	1	
Subred Norte	11	4	Simón Bolívar	7	15
			Engativá	4	
			Suba	4	
Subred Centro Oriente	1	7	La Victoria	1	8
			San Clara	7	
Secretaría de Salud	0	0	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>60</b>	

Fuente: realización propia de acuerdo con la información reportada mediante oficio por las Subredes y SDS. SISS Sur Rad. 20253040-024931-1 del 19/09/2025, SISS Sur Occidente Rad. SSO-2025-210-033667-1 del 25/09/2025, SISS Norte Rad. 2025-028327-1 del 22/09/2025, SISS Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025 y Secretaría Distrital de Salud 2025-EE-96390 de 19 septiembre de 2025.



De la tabla anterior, se evidencia que la Subred Sur fue la entidad que más PQRS recibió, con un total 25 registros, seguida por la Subred Norte con 15, Las Subredes Centro Oriente y Sur Occidente registraron los menores valores, con 8 y 12 PQRS respectivamente. Las USS con mayor número de inconformidades fueron aquellas de alta complejidad, como Meissen (15), Kennedy (8), Santa Clara (7) y Simón Bolívar (7).

Finalmente, SDS reportó no haber recibido PQRS relacionadas con dietas hospitalarias durante las vigencias 2024 y corte de agosto del 2025.

Tabla 142. Inconformidades - dieta hospitalaria reportadas en las Subredes en el periodo 2024-agosto 2025.

SUBRED	VIGENCIA	TIPO - ASUNTO	CANTIDAD
SISS Sur	2024	Servicio de cafetería	2
		<b>Calidad alimento</b>	7
		Amabilidad personal entrega dietas	1
	2025	Máquinas dispensadoras	2
		No entrega de dieta	3
		Temperatura alimento	1
		Variedad alimentos	2
		<b>Calidad - cantidad del alimento</b>	7
SISS Sur Occidente	2024	No entregan alimento	2
		Demora horarios entrega	2
		Temperatura alimento	3
		Retiro rápido de alimento	1
		Calidad (alimento agrio)	1
		Otro	1
	2025	Retiro rápido de alimento	1
		Dieta no adecuada	2
		No entregan alimento	1
SISS Norte	2024	No entrega de dieta	3
		<b>Dieta no adecuada</b>	4
		Horario de entrega	2
		Temperatura alimento	3
		Amabilidad entrega de dieta	1
	2025	No entrega de dieta	2
		Demora horarios entrega	1
		Otro	1
SISS Centro Oriente	2024	Dieta no adecuada	1
	2025	Dieta no adecuada	1
		<b>Calidad (refrigerio agosto)</b>	5
		Otro	1

Fuente: realización propia de acuerdo con la información reportada mediante oficio por las Subredes y SDS. SISS Sur Rad. 20253040-024931-1 del 19/09/2025, SISS Sur Occidente Rad. SSO-2025-210-033667-1 del 25/09/2025, SISS Norte Rad. 2025-028327-1 del 22/09/2025, SISS Centro Oriente Rad. SISSCO-2025-CS-017586 del 19 de septiembre de 2025.

Durante la vigencia 2024, las principales inconformidades se concentraron en la calidad de los alimentos (sabor y temperatura), seguidas por observaciones relacionadas con los horarios de entrega y las dietas no adecuadas o no entregadas.





**En la vigencia 2025, persisten las inconformidades asociadas con la calidad y temperatura de los alimentos, además de que se mantienen las observaciones relacionadas con dieta inadecuada y los horarios de entrega.**

En general, las encuestas de satisfacción y la gestión de PQRS evidencian que los usuarios valoran positivamente la presentación, cantidad, limpieza del menaje y cumplimiento de horarios; sin embargo, **en las cuatro Subredes persisten inconformidades recurrentes relacionadas con la temperatura, sabor y variedad de los alimentos.** Estas observaciones permiten a las Subredes identificar oportunidades de mejora en el servicio de alimentación hospitalaria.

## 7. CONCLUSIONES

**7.1. CONCLUSIONES OBJETIVO No.1. Revisar los indicadores de liquidez, solvencia, cartera y facturación de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, con el fin de determinar su sostenibilidad financiera durante los periodos 2023, 2024, 2025-I.**

**a. SISS Sur: Vulnerabilidad Operativa por Desfase en Liquidez y Rotación de Cartera** (ver análisis numeral 6.1.1.):

A pesar de que la Subred Sur presenta resultados contables positivos y un crecimiento patrimonial sostenido, el análisis de las vigencias 2023, 2024 y primer semestre de 2025 evidencia una vulnerabilidad estructural en su liquidez operativa. La reducción del efectivo disponible en un 16.3%, pasando de \$133.611 millones en 2023 a \$111.851 millones en 2024, y el incremento del 63% en las cuentas por cobrar, que alcanzaron \$140.343 millones en 2024 frente a \$86.000 millones en 2023, sumados al aumento de más de \$52.016 millones en las cuentas por pagar, configuran un escenario de desfase entre ingresos causados y recaudo efectivo.

Este desfase se traduce en una presión creciente sobre la tesorería, una disminución de la capacidad de cubrir compromisos de corto plazo y un deterioro en la rotación de cartera, que pasó de 92 días en 2023 a 147 días en 2024. El efectivo disponible en 2024 apenas cubrió 0.7 veces la nómina y gastos básicos mensuales (estimados en \$160.000 millones/año, equivalentes a \$13.333 millones/mes), frente a 1.3 veces en 2023, lo que reduce el margen de maniobra operativa. Además, el 38% de las obligaciones vencidas (aprox. \$19.766 millones) corresponden a proveedores estratégicos de medicamentos y servicios tercerizados, incrementando el riesgo de interrupción en la prestación de servicios esenciales.

Durante el primer semestre de 2025, las cuentas por cobrar crecieron un 18% adicional, alcanzando \$165.605 millones, y el efectivo se redujo en \$9.842 millones, confirmando la persistencia del desfase. Este panorama compromete la eficacia y eficiencia en la administración de los recursos públicos, en contravía de lo dispuesto en el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, y exige la adopción de



medidas de control y seguimiento que garanticen la conversión oportuna de los derechos de cobro en liquidez disponible para sostener la operación y el cumplimiento de la misión pública.

## **b. SISS Sur Occidente: Recuperación Contable Sólida y Riesgo Estructural de Iliquidez** (ver análisis numeral 6.1.2):

La Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E. demostró una recuperación sobresaliente en sus resultados contables entre 2023 y 2024, revirtiendo una pérdida operacional en 2023 a una utilidad neta de \$11.312 millones en 2024, lo que representa un giro positivo del 287%. Este desempeño favorable se consolidó con un aumento significativo en la autonomía financiera (del 85% al 92% en 2024). No obstante, la mejora en la rentabilidad no se ha traducido en la liquidez operativa real, manteniendo una situación financiera delicada a corto plazo.

La Subred mantiene un riesgo de iliquidez constante, con una razón corriente persistentemente por debajo de 1 (0.88 en 2023 y 0.91 en 2024), y una reducción del 11.5% en su efectivo disponible. El crecimiento de la cartera por cobrar fue del 28.2% entre 2023 y 2024, y las cuentas por pagar aumentaron 34.8%. Esta dinámica evidencia que la entidad está financiando parte de su operación mediante el aplazamiento de pagos a proveedores.

Este apalancamiento en el pasivo corriente y la insuficiencia de activos líquidos para cubrir obligaciones inmediatas constituyen un presunto incumplimiento del deber de garantizar una gestión eficiente y oportuna del flujo de caja (capital de trabajo), lo que puede comprometer la continuidad de la cadena de suministro y la estabilidad operativa institucional. Esto se relaciona con el mandato de eficiencia en la función administrativa, contenido en el Artículo 209 de la Constitución Política.

## **c. SISS Norte: Solidez Patrimonial y Riesgo Crítico de Recuperación de Cartera** (ver análisis numeral 6.1.3):

La Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. presenta una estructura financiera estable y solvente, manteniendo una alta autonomía patrimonial donde el 69% de sus activos están financiados con recursos propios. La gestión financiera ha sido efectiva en la contención del déficit, logrando una notable mejoría en la rentabilidad, al reducir su pérdida neta del ejercicio en un 67% entre 2023 y 2024 (pasando de -54.808 millones a -18.158 millones).

A pesar de esta solidez, la Subred enfrenta una alerta crítica en su liquidez operativa, dado que la disponibilidad inmediata se redujo de 0.21 a 0.16 entre 2023 y 2024, con una caída del 19% en el efectivo disponible. Esta vulnerabilidad se debe principalmente a la ineficiencia estructural en la gestión de cuentas por cobrar; la cartera presenta un crecimiento anual del 13,5%, pero con un deterioro considerable, dado que el 59 % supera los 360 días.



La cartera sin radicar se mantiene en niveles críticos, a diciembre de 2024 ascendía a \$61.166 millones y a junio de 2025 a \$61.299 millones, sin mostrar una reducción real. Este comportamiento evidencia que la Subred no ha logrado disminuir el volumen de facturación pendiente de radicación, lo que limita la oportunidad de recaudo y aumenta el riesgo financiero, dado que estos valores no pueden ser cobrados mientras no entren al ciclo formal de auditoría por parte de las EPS.

La composición de la cartera evidencia un envejecimiento crítico, con un 59% del total superando los 360 días. Un monto significativo, \$155.462 millones, corresponde a entidades liquidadas, lo que inmoviliza capital de trabajo y compromete la capacidad de la Subred para generar efectivo. La persistencia de saldos elevados e irrecuperables configura un presunto incumplimiento del principio de eficiencia en la administración pública, establecido en el Artículo 209 de la Constitución Política, al no asegurar la debida diligencia en la recuperación de los recursos facturados, comprometiendo así la sostenibilidad a mediano plazo.

#### **d.SISS Centro Oriente: Desequilibrio Estructural y Riesgo de Solvencia por Pasivo** (ver análisis 6.1.4):

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. presenta un riesgo estructural de solvencia y liquidez, exacerbado por el aumento descontrolado de su pasivo, a pesar de las señales positivas de recuperación operativa en el primer semestre de 2025 (superávit de \$6.614 millones). El análisis 2023–2024 muestra un deterioro severo en su estructura financiera: el Pasivo Total se disparó un 20% hasta alcanzar \$806.075 millones en 2024, y el Patrimonio cayó drásticamente un 24%.

Este desequilibrio elevó la razón de endeudamiento al 79%, lo que refleja una dependencia excesiva de recursos de terceros. El Pasivo Corriente concentra la mayor presión financiera, con un aumento del 71% en las cuentas por pagar durante 2024, evidenciando un alto nivel de apalancamiento operativo mediante el aplazamiento de pagos a proveedores, es la principal fuente de presión, confirmando un apalancamiento operativo insostenible, debido al reconocimiento de los créditos judiciales en contra de la entidad. Esta presión a corto plazo se agrava con una liquidez crítica: la razón corriente se situó en 0.83 y la disponibilidad inmediata bajo en un 0.08 en 2024.

Adicionalmente, la cartera bruta de \$414.656 millones a agosto de 2025 presenta un envejecimiento crítico, con el 42% con más de 360 días de mora, lo que limita la conversión de ingresos facturados en efectivo y el efecto en el resultado del ejercicio contable. El desbalance presupuestal confirma un déficit financiero con un gasto ejecutado superior al ingreso recaudado. Este desequilibrio estructural y la ineficiencia en la gestión del pasivo y activo configuran un presunto incumplimiento del mandato constitucional de eficiencia en la función administrativa (Constitución Política de Colombia, Artículo 209), al poner en riesgo la continuidad del servicio público de salud debido a un apalancamiento insostenible y a la incapacidad de mantener un equilibrio fiscal adecuado.



## **e. Comparativo Financiero entre Subredes: Riesgo Sistémico de Ilquidez por Ineficiencia en Cartera (análisis numeral 6.1.5):**

El análisis comparado de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS) revela un patrón de riesgo financiero sistémico, a pesar de la heterogeneidad en sus resultados patrimoniales. Las Subredes Sur y Sur Occidente muestran un fortalecimiento patrimonial en 2024, mientras que Centro Oriente experimenta la mayor contracción patrimonial (-67.147 millones) y el mayor aumento de pasivo corriente (133.045 millones), señalando una vulnerabilidad crítica. Un aspecto común en toda la red es el crecimiento del Activo Total, impulsado principalmente por el aumento de las cuentas por cobrar las cuales están provisionados, lo que inmoviliza el capital de trabajo en todas las entidades.

La alerta crítica unificada es la ineficiencia estructural en la gestión de la cartera, que genera una amenaza directa sobre la liquidez de la red. En todas las subredes se observa una alta concentración de cartera vencida, con proporciones que superan el 55% al 73% del total en saldos mayores a 360 días (Norte, Centro Oriente, Sur Occidente), asociada principalmente a EPS liquidadas y convenios de difícil recaudo, en su mayoría provisionados. Esta incapacidad sostenida para convertir el ingreso causado en flujo de caja, sumada a la práctica de registrar ingresos contables sin respaldo financiero real (observada en SISS Sur), implica que parte de las cuentas por cobrar podrían corresponder a ingresos de difícil materialización, lo que compromete tanto la estabilidad financiera como la confiabilidad de los estados contables del sistema.

Esta situación generalizada de riesgo fiscal y operativo configura un presunto incumplimiento del principio de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos, establecido en el Artículo 209 de la Constitución Política. La deficiente gestión de cartera y la dependencia de ingresos con alto riesgo de incobrabilidad limitan la capacidad de respuesta oportuna de la red distrital de salud, afectando la estabilidad financiera y la garantía efectiva del derecho a la salud de la población capitalina.

**Para finalizar este punto, es preciso señalar que, el análisis consolidado de los indicadores financieros (liquidez, solvencia, cartera y facturación) de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS) para el periodo 2023–2025-I revela un riesgo sistémico de ilquidez operativa que compromete la estabilidad a mediano plazo de la red pública distrital. Aunque la situación patrimonial es heterogénea, con Subredes como la del Sur y Sur Occidente mostrando un fortalecimiento patrimonial formal en 2024, el sistema está fracturado por el severo deterioro estructural de la Subred Centro Oriente, que registró una contracción patrimonial del 24% y elevó su razón de endeudamiento al 79%, generando una dependencia excesiva de recursos de terceros. La presión sobre el pasivo corriente es un indicador transversal, destacándose el aumento en las Cuentas por Pagar, lo que sugiere que las**





entidades están aplazando obligaciones a corto plazo para sostener la operación, exacerbando la vulnerabilidad ante la falta de efectivo disponible. La causa fundamental del riesgo sistémico de iliquidez reside en la posible ineficiencia estructural y generalizada en la gestión de cuentas por cobrar (cartera). El crecimiento del Activo Total en todas las Subredes presenta una interpretación limitada, ya que es impulsado primariamente por la acumulación de derechos de cobro que no se convierten en efectivo. Esta inmovilización de capital de trabajo se confirma por el envejecimiento crítico de la cartera: entre el 55% y el 73% de los saldos reportados en la red superan los 360 días, con una alta concentración en deudas asociadas a EPS liquidadas y convenios de difícil recaudo. Prácticas como la "radicación sin respaldo financiero" (observada en SISS Sur) demuestran que existe una brecha constante entre la ejecución contable de ingresos (facturación) y el flujo financiero real (recaudo), lo que distorsiona la salud financiera percibida y genera una tensión crítica sobre la tesorería.

En síntesis, la sostenibilidad financiera de la red pública está supeditada a la capacidad de las Subredes para sanear esta cartera masiva y envejecida. La persistencia de esta debilidad en la administración de activos líquidos, que limita la capacidad de respuesta oportuna de la entidad ante sus obligaciones, configura un presunto incumplimiento del deber de garantizar la eficiencia y eficacia en la función administrativa y el manejo de los recursos públicos, tal como lo exige el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia.

**7.2. CONCLUSIONES OBJETIVO No.2. Verificar el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas en el suministro de dietas para pacientes hospitalizados en las diferentes Unidades de Servicios de Salud (USS) de las Subredes Integradas de Servicios de Salud, en los contratos vigentes, considerando también la satisfacción del usuario, con el fin de determinar su incidencia en la calidad y continuidad de la atención.**

**a. Gestión de adiciones contractuales en la contratación tercerizada:**

El análisis documental realizado permite establecer un panorama general de la contratación tercerizada dentro de la red distrital de salud, identificando la distribución de los contratos entre las subredes y los servicios prestados, así como la presencia de varias adiciones fundamentadas en los manuales de contratación.

**b. Supervisión de la ejecución contractual y presuntos incumplimientos normativos:**

La revisión documental y análisis de los mecanismos de supervisión implementados por las Subredes Integradas de Servicios de Salud permite establecer que, aunque cada Subred estructura sus contratos con niveles distintos de detalle y amplitud,



todos incorporan requisitos técnicos orientados a garantizar la calidad, inocuidad y continuidad del servicio de alimentación hospitalaria, incluyendo cumplimiento de normatividad sanitaria, estandarización de menús, trazabilidad de insumos, aseguramiento de la cadena de frío, programas de saneamiento y disponibilidad de talento humano idóneo.

No obstante, la verificación evidencia riesgos significativos de incumplimiento normativo y contractual, en particular frente a la trazabilidad incompleta de los contratos y los soportes de supervisión, la ausencia de desarrollo argumentativo que sustente hallazgos, la falta de recomendaciones formales frente a incumplimientos y la limitada documentación de acciones correctivas y preventivas. Aunque existen mecanismos de seguimiento, como listas de chequeo, encuestas de satisfacción y planes de acción, la ejecución contractual no siempre garantiza el cumplimiento de la totalidad de las condiciones técnicas pactadas, reflejando la recurrencia de hallazgos asociados a manipulación, temperatura, rotulado y condiciones higiénico-sanitarias de los alimentos.

Estas situaciones configuran presuntos incumplimientos a los deberes y obligaciones de supervisión establecidos en el artículo 83 de la Ley 1474 de 2011, al Decreto 1082 de 2015 y en la Guía de supervisión de Colombia Compra Eficiente, en concordancia con los manuales internos de interventoría de las Subredes. La insuficiente formalización y registro de las acciones de supervisión, así como la falta de seguimiento documentado a los hallazgos, podría comprometer la calidad, inocuidad y seguridad de la alimentación hospitalaria, afectando el cumplimiento de las condiciones técnicas, la protección del derecho de los pacientes a recibir alimentación segura y adecuada, y la trazabilidad de la ejecución contractual frente a la normativa vigente. (*Ver análisis numerales: 6.2.3.1. Supervisión de la ejecución contractual y verificación del cumplimiento normativo 6.2.3.2 Acciones de seguimiento implementadas para la verificación del cumplimiento contractual 6.2.3.3. - Incumplimientos o contingencias de los proveedores del servicio de alimentación – Vigencias 2024 y 2025*).

### **c. Rol de la Secretaría Distrital de Salud en la verificación de dietas hospitalarias:**

La Secretaría Distrital de Salud de Bogotá declara no realizar acciones de seguimiento específicas respecto al suministro de dietas hospitalarias en las Subredes, argumentando que, conforme al artículo 68 de la Ley 489 de 1998, las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.) poseen personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, lo que les otorga independencia en la gestión de sus procesos internos.

No obstante, la Resolución 3100 de 2019 establece que las Secretarías de Salud tienen la obligación de ejercer la Inspección, Vigilancia y Control (IVC) mediante visitas de verificación, a fin de constatar el cumplimiento de las condiciones de habilitación de los servicios de salud, asegurando que las IPS mantengan las



condiciones técnicas, administrativas y de calidad requeridas para una prestación segura, continua y oportuna, lo que incluye la supervisión de dietas hospitalarias.

De igual manera, la Resolución 2674 de 2013 asigna a las autoridades sanitarias competentes, entre ellas la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, la responsabilidad de realizar actividades de IVC sanitaria para verificar que los establecimientos que fabrican, procesan, almacenan, transportan o expenden alimentos cumplan con los requisitos de higiene y seguridad establecidos en la norma.

En consecuencia, la Secretaría Distrital de Salud, como autoridad sanitaria del Distrito Capital, posee la potestad de ejecutar acciones de verificación, control y aplicación de medidas sanitarias frente a incumplimientos, con el objetivo de proteger la salud pública y garantizar que las dietas hospitalarias suministradas a los pacientes se mantengan en condiciones seguras y conformes con la normativa vigente.

#### **d. Presuntos Incumplimientos en la Prestación de los Servicios de Alimentación Hospitalaria:**

Durante las visitas realizadas a las Unidades de Servicios de Salud, se identificaron situaciones que evidencian presuntos incumplimientos o inobservancias de la Resolución 2674 de 2013 y de las obligaciones contractuales relacionadas con la prestación de los servicios de alimentación tercerizados. Se constató deterioro en equipos y utensilios, incluyendo ollas, mesas y mesones con daños, óxido o superficies inadecuadas, lo que compromete la limpieza, desinfección y resistencia de los elementos empleados en la manipulación de alimentos.

Se observaron condiciones inapropiadas en el almacenamiento y transporte de los alimentos, tales como bandejas apiladas, recipientes desechables expuestos a calor y registros de temperatura fuera de los rangos establecidos para alimentos calientes y fríos, lo que contraviene los lineamientos técnicos sobre ensamble, distribución y mantenimiento de temperatura de los alimentos. La infraestructura de las áreas de preparación y almacenamiento presentó deficiencias, incluyendo techos con suciedad o humedad, pisos deteriorados y proximidad de áreas de riesgo, lo que compromete la inocuidad de los alimentos y no cumple con los requisitos de separación física, limpieza y condiciones sanitarias previstos en los capítulos I y VII de la resolución.

Asimismo, se identificó manejo inadecuado de residuos, incluyendo la utilización de bolsas rojas, destinadas a residuos biológicos, para desechos de alimentos, lo que vulnera las obligaciones contractuales y las normas de gestión integral de residuos hospitalarios.

Si bien algunas áreas y prácticas cumplen con la normativa vigente, las situaciones descritas reflejan debilidades en el mantenimiento, control y supervisión de la



prestación del servicio de alimentación, que requieren acciones correctivas y preventivas inmediatas para garantizar el cumplimiento de la Resolución 2674 de 2013, las obligaciones contractuales y la protección de la salud de los pacientes. *(Ver análisis numeral 6.2.3.4. Verificación de las condiciones técnicas en el suministro de dietas hospitalarias).*

**Para finalizar, la revisión documental, el análisis de supervisión y las visitas realizadas permitieron verificar el cumplimiento de las condiciones técnicas y operativas en el suministro de dietas para pacientes hospitalizados, identificando inconsistencias en la información contractual, presuntos incumplimientos en la supervisión, deficiencias en infraestructura y equipos, así como irregularidades en el almacenamiento, transporte y manejo de residuos, la acción de prevención y control se desarrolló de manera integral, permitiendo documentar la situación real de la prestación del servicio de alimentación conforme a los estándares normativos y contractuales vigentes.**

## 8. TÉRMINOS, SIGLAS Y DEFINICIONES

- ADRES Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud
- APCFP Acción de Prevención y Control a la Función Pública
- ARL Administradora de Riesgos Laborales
- BPM Buenas Prácticas de Manufactura
- CAPS Centros de Atención Primaria en Salud
- CEPRO Centro de Producción
- CONFIS Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal
- COP Pesos colombianos (Cifras de moneda)
- CR Cuentas por Cobrar
- D.C. Distrito Capital
- E.S.E. Empresa Social del Estado
- FFDS Fondo Financiero Distrital de Salud
- HACCP Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- IVC Inspección, Vigilancia y Control
- NIT Número de Identificación Tributaria
- NTC-ISO Norma Técnica Colombiana - Organización Internacional de Normalización
- OMS Organización Mundial de la Salud
- OVSS Otras Ventas de Servicios de Salud
- PDI Plan de Desarrollo Institucional
- PIGA Plan de Gestión Ambiental
- PIC Plan de Intervenciones Colectivas
- PPNA Población Pobre No Asegurada
- PQRS Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias
- REPS Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud
- RETHUS Registro Especial del Talento Humano en Salud
- RIAS Rutas Integrales de Atención en Salud
- RISS Redes Integradas de Servicios de Salud
- SDS Secretaría Distrital de Salud
- SECOP II Sistema Electrónico para la Contratación Pública
- SGSSS Sistema General de Seguridad Social en Salud
- SISS Subred Integrada de Servicios de Salud
- SOAT Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito





- UT Unión Temporal
- USS Unidades de Servicios de Salud

## 9. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1. Oficios de solicitud y respuestas - Entidades Vigiladas.....	4
Tabla 2. Activos Subred Sur.....	10
Tabla 3. Pasivos Subred Sur.....	11
Tabla 4. Patrimonio Subred Sur.....	14
Tabla 5. Fortalecimiento de la Autonomía Financiera: Relación Pasivo/Patrimonio de la Subred Sur.....	15
Tabla 6. Ingresos operacionales Subred Sur.....	16
Tabla 7. Gastos de operación Subred Sur.....	17
Tabla 8. Resultados netos Subred Sur.....	20
Tabla 9. Composición de las cuentas por cobrar Subred Sur.....	21
Tabla 10. Cuadro de Cartera por Edades – a junio 30 de 2025 (millones) .....	22
Tabla 11. Razón corriente (Activo corriente / Pasivo corriente) millones - Subred Sur.....	24
Tabla 12. Disponibilidad inmediata (Efectivo / Pasivo corriente) millones Subred Sur .....	24
Tabla 13. Razón de endeudamiento (Pasivo total / Activo total) millones - Subred Sur .....	25
Tabla 14. Razón de patrimonio (Patrimonio / Activo total) millones - Subred Sur.....	26
Tabla 15. Margen operacional (Resultado operacional / Ingresos totales) millones - Subred Sur...	26
Tabla 16. Margen neto (Resultado integral / Ingresos totales) millones - Subred Sur.....	27
Tabla 17. Autonomía financiera (Ingresos por servicios / Ingresos totales) millones - Subred Sur .	28
Tabla 18. Comparativo Interanual – Subred Sur (2023 vs 2024) .....	28
Tabla 19. INGRESOS (millones) - Subred Sur.....	30
Tabla 20. Régimen Subsidiado (Capitado + Evento + PGP) millones - Subred Sur.....	31
Tabla 21. Régimen Contributivo (millones) - Subred Sur .....	32
Tabla 22. Convenios y Otros Pagadores (millones) - Subred Sur .....	32
Tabla 23. Transferencias y Subvenciones (millones) - Subred Sur.....	33
Tabla 24. Otros ingresos (cuotas de recuperación, población extranjera, PIC, ADRES, SOAT, etc.) millones - Subred Sur.....	34
Tabla 25. GASTOS - millones - Subred Sur .....	35
Tabla 26. Comparativo de Ejecución Presupuestal de Ingresos – Subred Sur - millones .....	36
Tabla 27. Análisis de Ejecución Presupuestal de Gastos – Subred Sur (2023–2025) - Comparativo General de Gastos -millones-.....	37
Tabla 28. Análisis de Desviaciones y Cumplimiento Presupuestal – Subred Sur Ingresos y Gastos (2023–2025) - Desviaciones en la ejecución de ingresos (millones).....	38
Tabla 29. Desviaciones en la ejecución de gastos (millones) – Subred Sur .....	39
Tabla 30. Balance entre ingresos y gastos (millones) - Subred Sur.....	39
Tabla 31. Tendencia histórica de ejecución presupuestal - Subred Sur .....	40
Tabla 32. Relación entre Ejecución Presupuestal y Estados Financieros Subred Sur 2023–2025 - Coherencia entre ejecución presupuestal y situación financiera (millones). .....	42
Tabla 33. Relación entre ejecución de ingresos y cuentas por cobrar (millones) - Subred Sur .....	42
Tabla 34. Relación entre ejecución de gastos y cuentas por pagar (millones) - Subred Sur.....	43
Tabla 35. Evolución comparada: Cartera vs. Efectivo disponible (millones) - Subred Sur.....	44
Tabla 36. Composición de la cartera (millones) - Subred Sur .....	44
Tabla 37. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. ....	48
Tabla 38. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente .....	49
Tabla 39. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. ....	49
Tabla 40. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. ....	50
Tabla 41. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. ....	51
Tabla 42. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. 52	



Tabla 43. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. ....	52
Tabla 44. Composición de los Ingresos junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente. .	53
Tabla 45. Composición de los Gastos a diciembre del 2024(Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente .....	54
Tabla 46. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente..	55
Tabla 47. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.....	56
Tabla 48. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Sur Occidente.....	56
Tabla 49. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Sur Occidente .....	57
Tabla 50. Cartera por Edades a junio de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Sur Occidente .....	58
Tabla 51. Indicadores de liquidez y endeudamiento - Subred Sur Occidente .....	59
Tabla 52. Indicadores de rentabilidad y sostenibilidad financiera - Subred Sur Occidente.....	59
Tabla 53. Comparativo Interanual – Subred Sur Occidente E.S.E. (2023 vs 2024) Cifras en millones de pesos).....	60
Tabla 54. Presupuesto vs. Ejecutado 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente .....	61
Tabla 55. Presupuesto vs. Ejecutado a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente .....	62
Tabla 56. Presupuesto vs. Ejecutado 2023- 2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente. ....	62
Tabla 57. Ingresos Presupuestales a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente .....	63
Tabla 58. Gastos Presupuestales 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente .....	64
Tabla 59. Gastos Presupuestales a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente .....	65
Tabla 60. Desviaciones y Cumplimiento 2023-2024 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente .....	65
Tabla 61. Desviaciones y Cumplimiento a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente .....	66
Tabla 62. Proyecciones y Sostenibilidad 2023-2024 Desviaciones y Cumplimiento a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Sur Occidente .....	67
Tabla 63. Proyecciones y Sostenibilidad a junio de 2025 (Valores en millones de \$ Col.) Subred Sur Occidente. ....	67
Tabla 64. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col.) – Subred Norte .....	74
Tabla 65. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	75
Tabla 66. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	76
Tabla 67. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	78
Tabla 68. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte.....	79
Tabla 69. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte.....	79
Tabla 70. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	80
Tabla 71. Composición de los Ingresos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	82
Tabla 72. Composición de los Gastos a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	83
Tabla 73. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Norte .....	84
Tabla 74. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Norte.....	84
Tabla 75. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col.) – Subred Norte.....	85
Tabla 76. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Norte. ....	85
Tabla 77. Cartera por Edades a junio de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Norte.....	87
Tabla 78. Análisis de indicadores financieros – Subred Norte .....	89
Tabla 79. Comparativo Interanual de Principales Cuentas (millones de pesos) – Subred Norte.....	90
Tabla 80. Presupuesto de ingresos /presupuesto de gastos – Subred Norte .....	92
Tabla 81. Presupuesto por fuente de ingresos .....	93
Tabla 82. Participación del presupuesto de funcionamiento e inversión (Valores en Millones\$ col – Subred Norte .....	94



Tabla 83. Comportamiento general del gasto de funcionamiento (Valores en millones \$) – Subred Norte .....	95
Tabla 84. Gastos de personal (Valores en millones de \$ col) – Subred Norte .....	95
Tabla 85. Presupuesto Adquisición de bienes y servicios (Valores en millones de \$ col) – Subred Norte .....	96
Tabla 86. Presupuesto de transferencias corrientes (Valores en millones de \$ Col) Subred Norte .....	97
Tabla 87. Presupuesto de Gastos por Tributos, Multas, Sanciones e Intereses de Mora (Valores en millones de \$ Col) – Subred Norte .....	97
Tabla 88. Composición del Activo a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	105
Tabla 89. Composición del Activo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	106
Tabla 90. Composición del Pasivo a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	108
Tabla 91. Composición del Pasivo a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente ....	108
Tabla 92. Composición del Patrimonio a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	110
Tabla 93. Composición del Patrimonio a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	110
Tabla 94. Composición de los Ingresos a diciembre de 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	111
Tabla 95. Composición de los Ingresos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	111
Tabla 96. Composición de los Gastos a diciembre del 2024 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	112
Tabla 97. Composición de los Gastos a junio de 2025 (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	113
Tabla 98. Variación del resultado del ejercicio (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	113
Tabla 99. Variación del resultado del ejercicio – (Cifras en \$ Col) – Subred Centro Oriente .....	114
Tabla 100. Cartera por Edades a diciembre del 2024 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Centro Oriente .....	115
Tabla 101. Cartera por Edades a agosto de 2025 (Cifras en millones de \$ col) – Subred Centro Oriente .....	116
Tabla 102. indicadores de liquidez - Subred Centro Oriente .....	117
Tabla 103. Indicadores de endeudamiento - Subred Centro Oriente .....	118
Tabla 104. Indicadores de Rentabilidad - Subred Centro Oriente .....	118
Tabla 105. indicadores de Sostenibilidad financiera - Subred Centro Oriente .....	119
Tabla 106. Comparativo interanual - Subred Centro Oriente .....	119
Tabla 107. Presupuesto aprobado vs. Ejecutado 2023-2024-2025 (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Centro Oriente .....	122
Tabla 108. Ingresos presupuestales (Valores en millones de \$ Col) – Subred Centro Oriente. ....	122
Tabla 109. Gastos presupuestales (funcionamiento e inversión) (Valores en millones de \$ Col.) – Subred Centro Oriente .....	123
Tabla 110. Activos- Subredes .....	128
Tabla 111. Pasivos - Subredes .....	129
Tabla 112. Patrimonio Subredes .....	129
Tabla 113. Ingresos, gastos y resultados en la gestión financiera (Cifras en \$ Col) – Subredes ..	130
Tabla 114. Comportamiento del presupuesto de ingresos – Subredes (Valores en millones de \$ Col). ....	131
Tabla 115. Gastos Presupuestales Consolidados (Valores en millones de \$ Col.) .....	132
Tabla 116. Cuadro Consolidado – Saldos y Variaciones de Cartera por Subred (millones) .....	135
Tabla 117. Valor de la contratación vigente por servicios tercerizados reportada por las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E (corte al 30 de septiembre de 2025) .....	140
Tabla 118. Servicios tercerizados en las Subredes Integradas de Servicios de salud E.S.E (corte al 30 de septiembre de 2025) .....	141
Tabla 119. Valores reportados para los servicios tercerizados por las Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E. (corte al 30 de septiembre de 2025) .....	143



Tabla 120. Contratos identificados con varias adiciones según la información remitida por las subredes Integradas de Servicios de Salud E.S.E. ....	145
Tabla 121. Análisis de las adiciones contractuales - Contrato 02-BS-128-2020.....	146
Tabla 122. Generalidades técnicas identificadas en los contratos de suministro de dietas.....	149
Tabla 123. Porcentaje de cumplimiento de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud E.S. E. ....	160
Tabla 124. Plan de Mejora Contrato 059-2023.....	168
Tabla 125. Cantidad de sedes habilitadas por Subred – Cantidad de Servicios de Internación y Cantidad de ALTA COMPLEJIDAD .....	173
Tabla 126. Muestra de sedes visitadas para contraste de requisitos técnicos - suministro de dietas a pacientes hospitalizados. ....	173
Tabla 127. Observaciones visitas Subred Sur – 27/10/2025.....	178
Tabla 128. Observaciones visitas Subred Sur Occidente – 27/10/2025.....	178
Tabla 129. Observaciones visitas Subred Norte – 27/10/2025.....	179
Tabla 130. Observaciones visitas Subred Centro Oriente – 27/10/2025.....	179
Tabla 131. Registro fotográfico Visita USS TUNAL.....	180
Tabla 132. Registro fotográfico Visita USS MEISSEN.....	181
Tabla 133. Registro fotográfico Visita USS KENNEDY .....	183
Tabla 134. Registro fotográfico Visita USS BOSA.....	185
Tabla 135. Registro fotográfico Visita USS SIMÓN BOLÍVAR .....	185
Tabla 136. Registro fotográfico Visita USS ENGATIVÁ .....	187
Tabla 137. Registro fotográfico Visita USS SANTA CLARA.....	189
Tabla 138. Registro fotográfico Visita USS SAN BLAS .....	190
Tabla 139. Fortalezas y debilidades del servicio de alimentación en las Subredes.....	196
Tabla 140. Total, PQRS presentadas a las Subredes y SDS en el periodo 2024- agosto 2025....	197
Tabla 141. Inconformidades - dieta hospitalaria reportadas en las Subredes en el periodo 2024- agosto 2025.....	198

## 10. ANEXOS

- **Anexo Carpeta Actas Visitas USS 27102025** - [https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:f/g/personal/pdsectorsalud\\_personeriabogota\\_gov\\_co/EsA0hZKMvplMp6nMQLamdyoB39\\_z3FT1voBqrbrsgS-wkw?e=AjZXJX](https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:f/g/personal/pdsectorsalud_personeriabogota_gov_co/EsA0hZKMvplMp6nMQLamdyoB39_z3FT1voBqrbrsgS-wkw?e=AjZXJX)
- **Anexo Informe\_Base Consolidado Contratos Tercerizados SISS** - [https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:x/g/personal/pdsectorsalud\\_personeriabogota\\_gov\\_co/EdMpLSS0M3JNmYath6StJPwBsymBtJ-TDhbuP7qXFh0I2w?e=G7XsHh](https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:x/g/personal/pdsectorsalud_personeriabogota_gov_co/EdMpLSS0M3JNmYath6StJPwBsymBtJ-TDhbuP7qXFh0I2w?e=G7XsHh)
- **Anexo Informe APCFP\_USS por Subred** - [https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:w/g/personal/pdsectorsalud\\_personeriabogota\\_gov\\_co/EXLq2Um3IkJHg9w-cGX0-m8BN2UY2HR3j7j1Z3M3d8WyKw?e=f3S9rp](https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:w/g/personal/pdsectorsalud_personeriabogota_gov_co/EXLq2Um3IkJHg9w-cGX0-m8BN2UY2HR3j7j1Z3M3d8WyKw?e=f3S9rp)
- **Solicitudes de información y Respuestas Entidades Vigiladas** - [https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:f/g/personal/pdsectorsalud\\_personeriabogota\\_gov\\_co/EvvIFmUIGL9FgsH UwnfE1joBll4KpnxztKhVNqeTLOid-g?e=dMx9e8](https://personeriabogota-my.sharepoint.com/:f/g/personal/pdsectorsalud_personeriabogota_gov_co/EvvIFmUIGL9FgsH UwnfE1joBll4KpnxztKhVNqeTLOid-g?e=dMx9e8)

**GLORIA INÉS BOHÓRQUEZ TORRES**  
**PERSONERA AUXILIAR**

Elaboró:

Ivonne Carolina Suárez Ariza – Profesional Especializado Grado 03 –PD Sector salud

Alejandra Calixto Medrano– Contratista

Luisa Fernanda Núñez González – Contratista







Paola Lucía Barrera Cifuentes – Contratista 

Adriana Vanegas Sánchez– Contratista 

Darileni Gauta Flórez– Contratista 

Oscar Eduardo Ocampo Cortés– Contratista - 

Jorge Mario Cifuentes Lara – Contratista 

Revisó: Marvin Mejía Mayoral – Personero Delegado para el Sector Salud

María Helena Cortés Plata-Contratista- Pd para la Misionalidad del Ministerio Público y la Función Pública

Emma Patricia Restrepo Guevara – Asesora- Pd para la Misionalidad del Ministerio Público y la Función Pública

Sandra Restrepo Tarquino - Profesional Especializada- Pd para la Misionalidad del Ministerio Público y la Función Pública

Aprobó: Carlos Guillermo Osorio Feo - Personero Delegado para la Misionalidad del Ministerio Público y la Función Pública