



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES: 1704



**Formulación de un Plan de Modernización e innovación para la Gestión de la cultura organizacional en la Empresa SUR SALUD IPS S.A.S.**

Yoladis Rangel Sosa

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Diciembre de 2022



**Formulación de un Plan de Modernización e innovación para la Gestión de la cultura  
organizacional en la Empresa SUR SALUD IPS S.A.S.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título  
Maestría Gestión del Talento Humano

Presentado por:

Yoladis Rangel Sosa

Tutor académico:

Dr. Rafael Ignacio Pérez Uribe

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Diciembre de 2022



## Contenido

|                                                          | Pág.      |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen</b>                                           | <b>2</b>  |
| <b>Abstract</b>                                          | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>SITUACIÓN PROBLÉMICA</b>                              | <b>4</b>  |
| <i>De lo anterior surge la formulación del problema:</i> | 5         |
| <b>OBJETIVOS</b>                                         | <b>6</b>  |
| <i>General</i>                                           | 6         |
| <i>Específicos</i>                                       | 6         |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>                                     | <b>7</b>  |
| <i>Antecedentes generales del sistema EPS - IPS</i>      | 8         |
| <i>Normatividad</i>                                      | 8         |
| Información de la empresa                                | 11        |
| Políticas Organizacionales                               | 11        |
| Los servicios institucionales                            | 13        |
| Los derechos y deberes de los usuarios                   | 14        |
| <i>Plan estratégico de Sur Salud IPS</i>                 | 16        |
| Misión                                                   | 16        |
| Visión                                                   | 16        |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                                     | 16        |
| <i>Conceptos del sistema de salud</i>                    | 16        |
| <i>Diseño teórico para aplicación a la intervención</i>  | 18        |
| El modelo MMGO                                           | 18        |
| La cultura organizacional                                | 19        |
| <b>MARCO METODOLÓGICO</b>                                | <b>21</b> |
| <i>Enfoque</i>                                           | 21        |
| <b>Alcance de la Consultoría</b>                         | <b>21</b> |
| <i>Diseño del marco metodológico</i>                     | 21        |
| <i>Categorías y variables de análisis</i>                | 22        |
| 1. Análisis de entorno                                   | 23        |
| 2. Direccionamiento estratégico                          | 24        |
| 3. Gestión de mercadeo                                   | 25        |
| 4. Cultura organizacional                                | 26        |
| 5. Estructura organizacional                             | 27        |
| 6. Gestión producción                                    | 28        |



|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7. Gestión financiera                                            | 29        |
| 8. Gestión Humana                                                | 36        |
| 9. Exportaciones                                                 | 37        |
| 10. Importaciones                                                | 38        |
| 11. Logística                                                    | 39        |
| 12. Asociatividad                                                | 40        |
| 13. Comunicación e información                                   | 41        |
| 14. Innovación y conocimiento                                    | 42        |
| 15. Responsabilidad social empresarial                           | 43        |
| 16. Gestión ambiental                                            | 44        |
| <b>RESULTADOS</b>                                                | <b>45</b> |
| <i>Discusión de resultados</i>                                   | 45        |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                           | <b>47</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>                                               | <b>51</b> |
| <b>Anexos</b>                                                    | <b>54</b> |
| <i>Anexo 1. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2018</i> | 54        |
| <i>Anexo 2. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2019</i> | 55        |
| <i>Anexo 3. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2020</i> | 55        |
| <i>Anexo 4. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2021</i> | 57        |
| <i>Anexo 5. Balance General 2018</i>                             | 58        |
| <i>Anexo 6. Balance General 2019</i>                             | 59        |
| <i>Anexo 7. Balance General 2020</i>                             | 60        |
| <i>Anexo 8. Balance General 2021</i>                             | 61        |



## Lista de Tablas

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Normas generales en Salud                                                             | 9  |
| Tabla 2. Relacionadas con funcionamiento de un Consultorio Médico o una IPS                    | 9  |
| Tabla 3. Relacionadas con la prestación del Servicio social Obligatorio en Colombia            | 10 |
| Tabla 4. Relacionadas con el Laboratorio Clínico                                               | 10 |
| Tabla 5. Relacionadas con la ética médica                                                      | 10 |
| Tabla 6. Relacionadas con la Unidad de Pago por Capitación UPC                                 | 10 |
| Tabla 7. Tarifas de servicios de consulta médica                                               | 13 |
| Tabla 8. Desarrollo de los componentes organizacionales del MMGO                               | 22 |
| Tabla 9. Estados financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021: Pérdidas y ganancias              | 31 |
| Tabla 10. Estados financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021: Balance General                  | 32 |
| Tabla 11. Principales rubros contables SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021:                         | 35 |
| Tabla 12. Indicadores financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021                               | 35 |
| Tabla 13. Plan de modernización e innovación de la Cultura Organizacional                      | 48 |
| Tabla 14. Criterios para definir Prioridades                                                   | 49 |
| Tabla 15. Cronograma del Plan de Modernización e Innovación de la Cultura Organizacional (MEI) | 50 |



## Lista de Figuras

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Análisis del entorno económico                    | 23 |
| Figura 2. Análisis del Direccionamiento estratégico         | 24 |
| Figura 3. Análisis de Gestión de mercadeo                   | 25 |
| Figura 4. Análisis de Cultura Organizacional                | 26 |
| Figura 5. Análisis de Estructura organizacional             | 27 |
| Figura 6. Análisis de Gestión de Producción                 | 28 |
| Figura 7. Análisis de Gestión Financiera                    | 29 |
| Figura 8. Comportamiento del Estado de Resultados 2018-2021 | 33 |
| Figura 9. Comportamiento de Activos empresariales 2018-2021 | 34 |
| Figura 10. Comportamiento de Pasivos y Patrimonio 2018-2021 | 34 |
| Figura 11. Análisis de Gestión Humana                       | 36 |
| Figura 12. Análisis de Exportaciones                        | 37 |
| Figura 13. Análisis de Importaciones                        | 38 |
| Figura 14. Análisis de Logística                            | 39 |
| Figura 15. Análisis de Asociatividad                        | 40 |
| Figura 16. Análisis de Comunicación e Información           | 41 |
| Figura 17. Análisis de Comunicación y Conocimiento          | 42 |
| Figura 18. Análisis de Responsabilidad Social Empresarial   | 43 |
| Figura 19. Análisis de Gestión Ambiental                    | 44 |
| Figura 20. Informe integral de resultados                   | 46 |



## Resumen

El objetivo de este trabajo de maestría es presentar la formulación de un Plan de Modernización e innovación para la gestión de la cultura organizacional en la Empresa Sur Salud IPS S.A.S. De acuerdo con ello los objetivos específicos son: 1) proponer a partir de un primer diagnóstico propuesto por el MMGO algunos cambios estratégicos en la cultura organizacional que prevengan a Sur Salud de los riesgos del sistema de salud, 2) formular un plan de modernización e innovación en cultura organizacional a partir de los resultados del diagnóstico MMGO de Sur Salud y 3) aportar una herramienta para toma de decisiones para fortalecer la cultura organizacional en esta IPS. La metodología básica aplicada en este trabajo es descriptiva y analítica con base en la aplicación del MMGO.

Como resultados, se aporta el diagnóstico correspondiente y la disposición del modelo MMGO para uso en el monitoreo de la empresa estudiada y se propone implementar el plan de modernización e innovación para la gestión de cultura organizacional, enfatizando en el hecho de que el componente de Cultura Organizacional resultó ser uno de los de más baja valoración, con 36,98. Por ello, se recomendó la implementación del desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa; la práctica de cinco talleres con los líderes de la IPS para fortalecer sus capacidades de liderazgo y el desarrollo semestral del diagnóstico con los respectivos mejoramientos periódicos de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** gestión, modernización, innovación, cultura organizacional, IPS, MMGO.



## Abstract

The objective of this master's degree work is to present the formulation of a Modernization and Innovation Plan for the management of organizational culture in Empresa Sur Salud IPS S.A.S. Accordingly, the specific objectives are: 1) to propose, based on a first diagnosis proposed by the MMGO, some strategic changes in the organizational culture that prevent Sur Salud from the risks of the health system, 2) formulate a modernization plan and innovation in organizational culture based on the results of the MMGO diagnosis of Sur Salud and 3) provide a decision-making tool to strengthen the organizational culture in this IPS. The basic methodology applied in this work is descriptive and analytical based on the application of the MMGO.

As results, the corresponding diagnosis and the disposition of the MMGO model are provided for use in the monitoring of the studied company and it is proposed to implement the modernization and innovation plan for the management of organizational culture, emphasizing the fact that the Culture component Organizational turned out to be one of the lowest rated, with 36.98. For this reason, the implementation of the development of special face-to-face or virtual sessions was recommended so that the role and participation of management as a leader in the creation, promotion and maintenance of a culture of work harmony is evidenced with indicators throughout the company; the practice of five workshops with the leaders of the IPS to strengthen their leadership capacities and the biannual development of the diagnosis with the respective periodic improvements of the organizational culture.

**Keywords:** management, modernization, innovation, organizational culture, IPS, MMGO.



## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto de consultoría empresarial en Gestión del Talento Humano, expresado en la misión y en el marco de las funciones sustantivas de la USTA, representa un proceso de orden social y empresarial, en el cual los estudiantes mediante una investigación aplicada pretenden responder a problemáticas en las organizaciones en aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano y alinear una propuesta de mejoramiento que beneficie al sector productivo.

El enfoque de Cultura Organizacional desde el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO, es un ejemplo de la aplicación matricial de un esquema de mejoramiento de las condiciones generales de cualquier empresa de producción o de servicios, que ha tenido una larga experiencia de aplicación en múltiples sectores, desde el año 2004 hasta la fecha, confirmando así su efectividad administrativa en mejoramiento de la gestión empresarial.

## **SITUACIÓN PROBLÉMICA**

El problema planteado en la presente investigación hace referencia a la entidad Sur Salud IPS, que tiene como persona jurídica Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S., con NIT 8060160462, que ofrece sus servicios en el departamento de Bolívar.

Se trata de una institución de baja y mediana complejidad, cuenta con un patrimonio neto de 568.907.000 COP (2014), e incidencia directa sobre los municipios de Magangué, 126.833 habitantes, Pinillos con 25.186 habitantes y Tiquisio con 22.474 habitantes (conocido este último por su cabecera municipal como Puerto Rico) y otros, (Pinillos, 2022),

Esta IPS tiene sede en Pinillos, Bolívar Barrio Abajo, Calle del Comercio Cra. 4 # 15-131, y cuenta con 30 trabajadores. Los cargos se discriminan en abogados, auxiliares de enfermería, enfermeras, técnicos en mantenimiento, fisioterapeutas, admisionistas, bacteriólogas, odontólogo, facturadores, médicos, técnicos en radiología, entre otros, según Sur Salud (2020).



La problemática del caso está relacionada con la incidencia que ha tenido la liquidación de una serie de Empresas Promotoras de Salud, EPS, como S.O.S. Capital Salud, Capresoca, Convida, CCF Sucre, CCF Nariño, CCF Huila, CCF Guajira, Ambuq, Savia Salud, Comfaorient, Emssanar, Asmet, Ecoopsos, Coosalud, Medimás y Coomeva.

Los traslados de afiliados desde EPS que han sido cerradas a EPS en funcionamiento provocan cierta deslocalización de sus afiliados quienes siguen siendo atendidos por IPS diferentes. Esto genera constantes cambios en la cultura organizacional y por ende en la atención por parte de IPS como es el caso de Sur Salud.

De lo anterior surge la formulación del problema:

¿Con la medición del estado actual de la gestión en SUR SALUD IPS como organización privada, a partir de un diagnóstico organizacional le permite afrontar positivamente los cambios críticos a los que está expuesta dentro del sistema de salud colombiano?

¿Aplicando el diagnóstico planteado por el MMGO podrían determinarse algunos cambios estratégicos en la cultura organizacional que prevengan a Sur Salud de los riesgos del sistema de salud?

¿Podría generarse con base en el MMGO de Sur Salud un plan para la modernización e innovación de su gestión de la cultura organizacional?

¿El MMGO podría representar una herramienta para la toma de decisiones en el manejo de la cultura organizacional actualizada para el caso de Sur Salud IPS?



## OBJETIVOS

### General

Formular un Plan de Modernización e innovación para la gestión de la cultura organizacional en la Empresa SUR SALUD IPS S.A.S.

### Específicos

Realizar un análisis organizacional utilizando el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO).

Evidenciar las potencialidades y problemas por componente organizacional y en la gestión de la cultura organizacional como resultado de la aplicación del MMGO.

Aportar una herramienta para la toma de decisiones actualizada para el caso de Sur Salud IPS, a partir de las actividades propuestas en el plan de modernización e innovación para la gestión de la cultura organizacional.



## JUSTIFICACIÓN

El sector de la salud es determinante en la calidad de vida de las personas. En Colombia, a través de las tres recientes décadas ha ido madurando el modelo de salud que se instituyó con base en la Ley 100 de 1993.

Sin embargo, a pesar de ciertos logros reconocibles de este sistema, como es la cobertura amplia a toda la población, se discute constantemente la necesidad de atender reformas para su mejor desempeño. En este escenario, las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud, IPS, representan la última fase frente al usuario final.

El sistema está amparado en Unidades de Pago por Capitación, UPC, que representan el valor que el presupuesto nacional reconoce a las Entidades Promotoras de Salud, EPS, que ejercen de intermediarias, para asegurar el funcionamiento del sistema a través del pago o retorno que se realice a las IPS por los gastos que estas acometan en la atención directa.

Es decir, las IPS son empresas que funcionan según el mercado, respecto al comportamiento de la demanda de los servicios, pero dependiendo de que la UPC con la cual se pagan los costos asumidos, supla los costos asumidos para el pleno funcionamiento de cada IPS en su atención al usuario afiliado a las EPS correspondientes.

Es así como una IPS, en este caso Sur Salud, se enfrenta a diversos retos comunes a las empresas privadas. Si bien funcionan con base en los afiliados mediante EPS, también ofrecen servicios médicos generales y especialistas, en muchos casos, a usuarios particulares. Por este motivo, la gestión de una IPS debe mantener constante monitoreo de sus condiciones de debilidad o fortaleza empresarial para enfrentar los cambios dentro del sector salud y respecto a las necesidades del usuario como paciente.

En tal sentido, la aplicación de un modelo como el MMGO sirve como herramienta de guía y control a los procesos de Sur Salud IPS. El potencial de monitoreo que provee el MMGO posibilita la identificación de los componentes empresariales que deben ser objeto de ajuste. Esta estrategia de revisión, identificación y convenientes cambios de gestión empresarial principalmente en cultura organizacional, significa la actualización constante de los componentes de Sur Salud IPS en términos de su modernización como unidad privada empresarial de la salud.



## MARCO REFERENCIAL

### Antecedentes generales del sistema EPS - IPS

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) fue creado con la Ley 100 (diciembre 23, 1993).

Es un sistema de salud de competencia regulada, con base en la combinación de sectores público y privado, así como mercado-regulación. Sus principales fuentes de financiamiento provienen 1) de las cotizaciones de empleados y empleadores, que financian el régimen contributivo, y 2) los recursos fiscales obtenidos por medio de impuestos generales, que financian el régimen subsidiado, como señalan Agudelo, Cardona, Ortega y Robledo (2011).

Las Empresas Promotoras de Salud-EPS son entidades públicas y privadas que operan sus actividades como aseguradoras y administradoras.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios - IPS se encargan de proveer los servicios de atención directa a los usuarios, de acuerdo con las prestaciones o beneficios que se encuentran definidos en el Plan Obligatorio de Salud-POS.

El contenido del POS del régimen subsidiado representa aproximadamente el 60% del que tiene el régimen contributivo.

El Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), está encargado de reconocer el pago a las EPS, de acuerdo con el número de afiliados y con el valor de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) y trasladar recursos fiscales para el régimen subsidiado (Agudelo, et. al., 2011).

### Normatividad

La normatividad general del sistema de salud en Colombia es amplia. Las principales normas referentes a la actividad de IPS se resumen en las siguientes tablas 1-6:



**Tabla 1. Normas generales en Salud**

|                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Documento de recomendaciones para la Transformación de la educación Médica en Colombia.</b><br>Elaborado por la Comisión de expertos en asocio con los Ministerios de Educación y Salud.                                  |
| <b>Resolución 0429 del 17 de Febrero de 2016</b><br>Por la cual se adopta la Política de atención Integral en Salud (PAIS).                                                                                                  |
| Ley 1751 del 16 Febrero de 2015 - Ley Estatutaria de Salud<br><b>Por la cual se regula el derecho fundamental a la Salud y se dictan otras disposiciones</b>                                                                 |
| Ley 1438 del 19 de Enero del 2011<br>conocida como la Ley de la Reforma del sistema general de Seguridad Social en Salud.                                                                                                    |
| Ley 1122 del 9 enero de 2007<br>Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.                                                              |
| Ley 10 de 1990<br>Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.                                                                                                                    |
| Ley 100 de 1993<br>Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.                                                                                                              |
| Resolución N° 5261 de 1994<br>Por el cual se establece el Manual de Actividades, Procedimientos e Intervenciones del Plan Obligatorio de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. (MAPIPOS)                   |
| Circular Externa N° 018 de 2004<br>Por la cual se establecen los lineamientos para la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos del PAB 2005 - 2007 y de los recursos asignados para la salud pública. |

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>

**Tabla 2. Relacionadas con funcionamiento de un Consultorio Médico o una IPS**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolución N° 2003 del 28 de Mayo de 2014<br>Por la cual se definen los Procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de Habilitación de servicios de salud. (Páginas 1 a 10)<br>Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. (Páginas 11 a 255) |
| Resolución N° 1441 de 2013<br>Por la cual se definen los Procedimientos y Condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los Servicios y se dictan otras disposiciones.                                                                                                             |
| Resolución N° 1446 de 2006<br>Por la cual se define el Sistema de información para la Calidad y se adoptan los indicadores de Monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en Salud.                                                                                                         |
| Resolución N° 4445 de 1996<br>Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.                                                                        |
| Resolución 03374 de 2000 - RIPS<br>Por la cual se reglamentan los datos básicos RIPS que deben reportar los prestadores de servicios de salud y las entidades administradoras de planes de beneficios sobre los servicios de salud prestados                                                                            |

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>



**Tabla 3. Relacionadas con la prestación del Servicio social Obligatorio en Colombia**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolución 2358 del 19 de Junio de 2014<br>Por medio del cual se establece el procedimiento para la asignación de las plazas del servicio Social Obligatorio para las profesiones de Medicina, Odontología, Enfermería y Bacteriología en la modalidad de prestación de servicios de salud y se dictan otras disposiciones. |
| Resolución 1058 del 23 de Marzo de 2010<br>Por medio del cual se reglamenta el servicio Social Obligatorio para los egresados de los programas de educación superior del área de la salud y se dictan otras disposiciones.                                                                                                  |
| Ley 50 de 1981<br>Por la cual se crea el Servicio Social Obligatorio en todo el territorio nacional.                                                                                                                                                                                                                        |
| Concepto consulta Oficina Jurídica del Departamento Administrativo de la Función Pública<br>Concepto sobre la remuneración y prestaciones Sociales a que tienen derecho los profesionales que prestan el Servicio Social Obligatorio.                                                                                       |
| Resolución N° 795 de 1995<br>Por la cual se establecen los Criterios Técnico Administrativos para la Prestación del Servicio Social Obligatorio en Colombia.                                                                                                                                                                |

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>

**Tabla 4. Relacionadas con el Laboratorio Clínico**

|                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto N° 2323 de 2006<br>Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9ª de 1979 en relación con la Red Nacional de Laboratorios y se dictan otras disposiciones. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>

**Tabla 5. Relacionadas con la ética médica**

|                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley 23 de 1981<br>Por la cual se dictan normas en materia de ética médica.                                                                                                                     |
| Decreto 3380 de 1981<br>Por el cual se reglamenta la ley 23 de 1981                                                                                                                            |
| Resolución N° 13437 de 1991<br>Por la cual se constituyen los comités de Ética Hospitalaria y se adoptan el Decálogo de los Derechos de los Pacientes.                                         |
| Decreto 4444 de 2006<br>Por el cual se reglamenta la prestación de unos servicios de salud sexual y reproductiva. Interrupción Voluntaria del embarazo y Objeción de Conciencia. (Artículo 5º) |

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>

**Tabla 6. Relacionadas con la Unidad de Pago por Capitación UPC**

|                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resolución 2381 de diciembre 28 de 2021<br>Establece para la vigencia del año 2022 el valor de la UPC para el régimen contributivo en un monto de \$989.712, y para el régimen subsidiado la suma de \$927.723. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: selección de la autora con base en <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas>



## Información de la empresa

**SUR Salud IPS S.A.S.** es una institución de baja y mediana complejidad perteneciente al sistema de salud colombiano. **SUR SALUD IPS S.A.S** surgió por idea de un profesional propio de la región, que después de vivir, y analizar las problemáticas que existen en el municipio de Pinillos, Bolívar en el campo de la salud, decide brindarles una mejor opción a los habitantes de la región, por lo cual disponen reunirse y crear una entidad legalmente constituida que pueda prestar un buen servicio de salud

Existen en Pinillos serios problemas de atención a nivel de salud causando disgustos e inconformidades dentro y fuera de la región, esto se debe a los malos manejos y a la falta de gestión que los administradores locales han realizado para con el municipio.

Uno de los puntos de partida que dio pie al presente análisis fue la inexistencia de una entidad de salud que brindara una adecuada atención a los usuarios, que contara con una infraestructura acorde y profesionales dedicados a satisfacer las problemáticas asistenciales que se viven en la localidad.

Es por eso, que surge **SUR SALUD IPS S.A.S.**, como una entidad dispuesta a mejorar las condiciones de salud del municipio de Pinillos y vecinos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y el crecimiento social.

## Políticas Organizacionales

**SUR SALUD IPS S.A.S.**, ha tenido como punto de partida en la búsqueda de alcanzar el éxito y obtener los mejores resultados en el ámbito del sector de la salud, la calidad y eficiencia en la prestación de este tipo de servicios, los siguientes postulados (Sur Salud, 2020):

### 1) Adecuación de su sistema organizacional

El diseño e implementación de su estrategia de servicio, está dirigido a la integralidad, teniendo como base las características específicas de su población objetivo, entre éstas la edad, y el perfil epidemiológico, proveyendo la justa y adecuada proporción entre la asistencia, la promoción y la parte preventiva en salud.



Aplicación de una política de concientización hacia el grupo de profesionales que se encuentra al servicio de la entidad, buscando inspirar en ellos la excelencia y calidad de la salud hacia la comunidad, como una determinante estrategia de desarrollo social.

## **2) Estrategia de servicios**

En este tipo de estrategia, Sur Salud se propone tener en cuenta de manera significativa las apreciaciones de sus usuarios frente a la prestación de los servicios que se les brinda dentro y fuera de las instalaciones de la IPS, teniendo en cuenta sus inquietudes y sus aportes, haciéndolos partícipes del cambio institucional.

Se ha planteado la implementación de guías de trabajo con el objeto de posibilitar el control y evaluación de la prestación de los servicios y los resultados que se obtengan a través de estas guías, incidan en la ejecución de estrategias innovadoras a ser aplicadas en la atención de los pacientes.

## **3) Estrategia de atención al usuario**

### **Sur Salud IPS S.A.S y la comunidad**

De acuerdo con la filosofía y razón de ser institucional, **SUR SALUD IPS S.A.S.** ha definido la participación Social y comunitaria como un objetivo estratégico básico en su gestión; ya que esta se permite construir ciudadanía además de fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua entre la institución y sus usuarios.

Para ello, **SUR SALUD IPS S.A.S** ha generado todos los escenarios posibles para escuchar la **Voz del Usuario** e integrarla en sus procesos de mejoramiento.

### **Medios de comunicación con el usuario**

- Alianza de Usuarios
- Buzones para sugerencias en los principales servicios.
- Comité de Ética Hospitalaria.
- Encuesta de Satisfacción.

## **4) Estrategia tarifaria**

La siguiente tabla de tarifas corresponde a una serie de valores de los servicios prestados que se actualiza anualmente de acuerdo con el comportamiento general de los costos del sector de la salud:



**Tabla 7. Tarifas de servicios de consulta médica**

| SERVICIO                                          | TARIFA  | ÁREAS            |
|---------------------------------------------------|---------|------------------|
| Consulta Especializadas De Cirugía General        | 70.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas De Medicina Interna       | 70.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas De Pediatría              | 70.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas De Urología               | 90.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas Dermatología              | 90.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas Gastroenterología         | 90.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas Ortopedia y traumatología | 90.000  | Consulta Externa |
| Consulta Especializadas Otorrinolaringología      | 90.000  | Consulta Externa |
| Consulta de cardiología                           | 150.000 | Consulta Externa |
| Consulta de oftalmología                          | 100.000 | Consulta Externa |

Fuente: Sur Salud IPS (2020)

## Los servicios institucionales

Los servicios que actualmente presta Sur Salud IPS se ofrecen en la sede Pinillos y algunos de estos en la sede de Magangué (Sur Salud, 2020):

### A) Servicios de consulta externa (sede Pinillos):

#### 1) Servicios extramurales

Medicina General

Enfermería

Terapia Respiratoria

Fisioterapia

Odontología General

Cirugía General

Medicina Interna

Optometría

Pediatría

Urología

Toma de Muestras de Laboratorio Clínico

Tamización de cáncer de cuello uterino

Detección Temprana – Alteraciones en el adulto (mayor a 45 años)



## **2) Servicios intramurales**

Radiología e Imágenes Diagnósticas

Toma de muestra de laboratorio clínico

Laboratorio Clínico

Cardiología

Dermatología

Gastroenterología

Ginecobstetricia

Nefrología

Nutrición y Dietética

Oftalmología

Ortopedia y/o Traumatología

Otorrinolaringología

Psicología

Psiquiatría

Laboratorios de Citologías Cervico – Uterinas.

Ultrasonido

Electrodiagnóstico

## **B) Servicios (sede Magangué, Calle 14B # 2-14)**

Medicina general

Atención domiciliaria de paciente agudo

## **Los derechos y deberes de los usuarios**

### **Derechos de los usuarios**

Recibir la atención prevista en el Plan Obligatorio de salud.

Recibir atención en salud integral y de buena calidad.



Respeto a la persona sin lesionar la dignidad humana e identidad, sin discriminación por edad, religión, política, condición social, raza, sexo, entre otras.

Confidencialidad de toda la información personal.

Información completa y verídica de todo lo relativo a su proceso clínico en un lenguaje comprensible.

En caso de negarse al tratamiento se levanta un acta de constancia voluntaria.

Constancia por evento de todos los resultados realizados, atención médica u odontológica, a manera de información y pruebas que constituyen el registro de laboratorio y hacen parte de la Historia clínica.

Correcto funcionamiento de los servicios asistenciales en habilidad, higiene, seguridad y respeto a la intimidad.

Conocer la formalidad de presentación de observaciones, quejas, sugerencias, así mismo se debe recibir una respuesta por escrito.

Recibir asistencia técnica con personal calificado, aprovechamiento máximo de los medios disponibles y minimización de los riesgos inherentes, dolor y molestias psíquicas y físicas.

Solicitar información sobre normas de funcionamiento y los canales de comunicación, preguntas, quejas, reclamos, sugerencias y demandas (PQRSD), utilizando las vías de comunicación establecidas.

Cumplir con las indicaciones establecidas como requisitos para realizar las actividades asistenciales, responsabilizándose del uso adecuado de las prestaciones ofrecidas por la institución, fundamentalmente en el uso de servicios de salud.

### **Deberes de los usuarios**

Colaborar en el cumplimiento de las normas e instrucciones establecidas en la institución de salud.

Tratar con el máximo respeto al personal de salud, los otros pacientes y acompañantes.

Entregar información imprescindible por exigencias legales.

Solicitar cordialmente la información requerida y evaluar de manera objetiva el servicio prestado.



Firmar el documento de acta voluntaria en los casos de no aceptación del médico de tratante o de un evento adverso.

Cuidar y preservar los registros dados sin adulterar los resultados entregados.

Cuidar la institución y colaborar en el mantenimiento de la habitabilidad de la institución.

## **Plan estratégico de Sur Salud IPS**

### **Misión**

Brindar servicios de salud con calidad humana, científica, tecnológica y administrativa; trabajando con respeto, humildad y vocación de servicio, colocando a disposición de nuestros usuarios especialistas y equipos con la más alta tecnología como aporte al desarrollo de nuestra región.

### **Visión**

Ser en el año 2025 una institución acreditada, reconocida por sus principios y valores humanos, con calidad científica y técnica en la atención con un cubrimiento regional y con la prestación permanente de servicios de Segundo Nivel de Complejidad.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conceptos del sistema de salud**

**Afiliación:** Es el procedimiento mediante el cual los potenciales beneficiarios del Régimen Subsidiado y su núcleo familiar se vinculan al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

**Copagos:** Los copagos son los aportes en dinero que corresponden a una parte del valor del servicio demandado y tienen como finalidad ayudar a financiar el sistema.

**EPS-S:** Son las entidades responsables de la afiliación y prestación del Plan obligatorio de salud del Régimen Subsidiado a los beneficiarios de éste.



**Fosyga** (Fondo de Solidaridad y Garantía): Es una cuenta adscrita al Ministerio de Protección Social que se maneja por encargo fiduciario, en la cual se depositan los recursos del Sistema de Seguridad Social en Salud.

**IPS:** Son las Instituciones encargadas de prestar los servicios de salud en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley.

**Listado de priorizados:** Es la lista de potenciales beneficiarios del Régimen Subsidiado en la cual se organizan las personas de los niveles I y II del Sisben, de acuerdo con el puntaje y antigüedad de la encuesta.

**POS-S** (Plan Obligatorio de Salud-subsidiado): Es el conjunto de actividades, procedimientos e intervenciones, servicios, insumos y medicamentos al que tienen derecho los afiliados al Régimen Subsidiado.

**Régimen Subsidiado (RS):** Es un conjunto de normas y procedimientos que rigen la vinculación de la población pobre y vulnerable al Sistema General de Seguridad Social en Salud, con recursos de la Nación y Entidades Territoriales.

**Remisión:** Envío de usuarios o elementos de ayuda diagnóstica por parte de las IPS a otras IPS para atención o complementación diagnóstica, que de acuerdo con el grado de complejidad, den respuesta a las necesidades de salud.

**SGP-Salud:** Es la Participación de Salud en el Sistema General de Participaciones de los municipios y departamentos, está a su vez está dividida con los recursos del Régimen Subsidiado, Salud Pública y Prestación de servicios a la población pobre no atendida con subsidios a la demanda.

**Sisben** (Sistema de identificación y Clasificación de potenciales beneficiarios): Es una herramienta de identificación, que organiza a los individuos de acuerdo con su estándar de vida y permite la selección técnica, objetiva, uniforme y equitativa de beneficiarios de los programas sociales que maneja el Estado, de acuerdo con su condición socioeconómica particular.

**Sistema de Seguridad Social en Salud (SGSSS):** es un conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, que procuran la prestación del servicio y fijan condiciones de acceso en todos los niveles de atención, bajo el fundamento de garantizar la atención integral a toda población.



**Subsidio parcial:** Es un derecho que garantiza algunos contenidos del Plan Obligatorio de Salud del régimen subsidiado, POS-S. De igual manera representa una proporción del valor de la unidad de pago por capitación subsidiada UPC-S.

**Subsidio Pleno:** Es un derecho que garantiza el Plan Obligatorio de Salud financiada a través de la UPC-S, con atención preventiva, médico-quirúrgica y medicamentos esenciales.

**UPC-S diferencial:** Es la prima que reconoce un 2% adicional en la UPC en aquellos municipios que presentan mayor siniestralidad respecto al resto de los municipios del país, éstos son: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y los municipios conurbados.

**UPC-S especial:** Es la prima adicional que reconoce el gobierno nacional para aquellos municipios que presentan una mayor dispersión poblacional generando mayores costos de transporte. Estos son los municipios de los departamentos de Amazonas, Arauca, Casanare, Caquetá, Chocó, Guajira, Guainía, Guaviare, Meta, Putumayo, San Andrés y providencia, Sucre, Vaupés, Vichada y de la región de Urabá. Exceptuando las ciudades de Arauca, Florencia, Riohacha, Sincelejo, Villavicencio, Yopal.

**UPC-S (Unidad de Pago por capitación):** Es la prima que se reconoce a las EPS-S por cada uno de los afiliados al Régimen Subsidiado, con el fin de garantizar el acceso a los servicios contemplados en el POS-S.

## **Diseño teórico para aplicación a la intervención**

### **El modelo MMGO**

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO, ha sido ideado y propuesto por la Universidad EAN para la realización de análisis situacional de los componentes organizacionales en cualquier empresa. Agrega también la definición de las rutas para mejoramiento de cada uno de sus 16 componentes

El MMGO ha sido aplicado a un buen número de Pymes, entre ellas las siguientes:

Una empresa de Catering la cual brinda servicio principalmente a empresas del sector petrolero a nivel nacional (Muñoz y Salgado, 2012).



Hudgson, Torres y Zambrano (2013) combinaron el MMGO con un Cuadro de Mando Integral (Balance ScoreCard, BSC, de Norton y Kaplan), para diagnóstico y prospectiva de representante de Almacén Benetton en el archipiélago de San Andrés.

Rodríguez, Suárez, Torres y Velasco (2018), aplicaron el MMGO para un diagnóstico financiero de una empresa de repuestos de gran escala mediante indicadores financieros para el desarrollo de tácticas de acción de la compañía.

Marín y Muñoz (2019) han hecho aplicación del MMGO, en combinación con la Matriz de Porter, para su uso como herramienta de prospectiva administrativa en empresas metalmecánicas.

Monroy (2021), ha realizado una propuesta de intervención para la retención del talento humano en una empresa Comercializadora Performance, a partir del MMGO como herramienta para empresas pequeñas y medianas (Pyme), para fortalecimiento en un entorno laboral en el cual las grandes multinacionales tienen las estadísticas más estables la mayor incidencia en los precios y otros factores de regulación del mercado en general.

Vargas, Briceño y Gómez (2021), por su parte, han hecho aplicación del Modelo MMGO en la Corporación “Red Mujer”, de apoyo a mujeres campesinas con un enfoque de economía social.

Rodríguez (2022) ha realizado con la metodología MMGO, incluyendo herramienta DOFA y matrices de hallazgos IFAS y EFAS. un plan de intervención para proponer un hub logístico, para desarrollo de actividades de clasificación, preparación y transporte para una óptima transformación y distribución, en una empresa de servicios alimenticios. El MMGO fue aplicado a 9 variables de dicha empresa de distribución.

En general, los antecedentes teóricos mencionados evidencian la amplia difusión del Modelo MMGO y la diversidad de sectores en los cual ha sido aplicado para el diagnóstico de la gestión de instituciones, organizaciones, empresas y actividades diversas. A partir de su diseño por parte de la Universidad EAN, el modelo ha tenido amplia difusión y aplicación.

## **La cultura organizacional**

Villegas-Cedeño y Bello-Sabando (2021) expresa el concepto de cultura organizacional como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias,



valores, tradiciones y formas de interacción interna entre los grupos que existen en todo tipo de organización.

Vallejo, Ramos y Borsic (2019) han expresado que diversos estudios señalan que la cultura organizacional es un factor contributivo de generación de comportamientos creativos e innovadores dentro de las organizaciones y citan a Johnson (1996), Tesluk, Faar y Klein (1997), Martins y Martins (2002) y a Martins y Terblanche (2003).

Mendez-Álvarez (2019) recuerda que el estudio de la cultura organizacional inicia a partir de los años noventa en Colombia. Encuentra que las definiciones son diversas y resume en que la cultura organizacional resulta de los procesos de interacción social por parte de los miembros de la organización y se encuentra determinada por manifestaciones implícitas en los patrones o las normas que comparten con otros miembros y que guían la acción y comportamientos en la organización en diversas situaciones, citando a “Kroeber & Kluckhohn, 1952; Hofstede, 1980; Louis, 1983; Siehl & Martin, 1984; Anzizu, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1990; Hill & Jones, 2001; Ravasi & Schultz, 2006; y Méndez, 2006” (p. 140).

Resumen Mendez-Álvarez (2019) que la cultura organizacional corresponde a un sistema implícito e intangible de significados que se comparten y que definen las conductas homogenizando pensamientos y formas de vida dentro de la organización. Las que son determinadas por ideologías, valores, normas, mitos, ritos, historias, creencias, símbolos, hábitos, tradiciones, lenguaje, entre otros, que han evolucionado y fundamentan la organización.

Mena (2019) parte de que el concepto de cultura organizacional no está restringido a la ideología, a la identidad corporativa o a los métodos o formas de dirección. Abarca y enriquece involucrando tanto los públicos internos como los externos, ya que se construye de forma social.

Hernández Sampieri, et al. (2014) define la cultura organizacional como “el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (p. 18).

Hartmann (2006) expresa que los valores integrales de la cultura organizacional, compartidos como base de la comunicación y la comprensión mutua, afectan el



comportamiento de todos los colaboradores mediante los procesos de integración interna y de coordinación.

Bravo (2006) argumenta que la cultura organizacional debe estar:

(...) caracterizada por valores sólidos y duraderos que alienten activamente esas conductas, por lo cual el problema para las instituciones no descansa sólo en adoptar un conjunto de valores, sino en desarrollarlos como creencias consensuadas, claras y no contradictorias, comunicarlas consistentemente, dejándolas abiertas al aprendizaje y la mejora, traduciéndolas en conductas genuinamente congruentes, y haciéndolas elementos incondicionales integrales de su autodefinición (p. 6)

Miron, Erez y Naveh (2004) definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios con carácter fundamental que son compartidos por los integrantes de una organización.

## MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque

El enfoque metodológico de la investigación es de naturaleza mixta; es decir, cualitativo y cuantitativo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

### Alcance de la Consultoría

En esta consultoría se realizó el diagnóstico de acuerdo con los parámetros del MMGO y la formulación de la ruta de mejoramiento e innovación de la gestión de la cultura organizacional para la empresa Sur Salud IPS en el municipio de Pinillos, que fue el componente más débil encontrado en la aplicación de este modelo.

### Diseño del marco metodológico

Las etapas a través de las cuales se desarrolló la consultoría se reflejan en el siguiente Gantt de intervención:



**Tabla 8. Desarrollo de los componentes organizacionales del MMGO**

| Componentes MMGO / meses                      | Jun | Jul | Ago | Sep |
|-----------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. Seguimiento y comprensión del entorno      |     |     |     |     |
| 2. Direccionamiento estratégico               |     |     |     |     |
| 3. Gestión de mercadeo                        |     |     |     |     |
| 4. Logística                                  |     |     |     |     |
| 5. Comercio exterior (importaciones)          |     |     |     |     |
| 6. Comercio exterior (exportaciones)          |     |     |     |     |
| 7. Gestión de la Comunicación e información   |     |     |     |     |
| 8. Conocimiento innovación y tecnología       |     |     |     |     |
| 9. Gestión humana                             |     |     |     |     |
| 10. Estructura organizacional                 |     |     |     |     |
| 11. Cultura organizacional                    |     |     |     |     |
| 12. Asociatividad como práctica para competir |     |     |     |     |
| 13. Responsabilidad social                    |     |     |     |     |
| 14. Gestión ambiental                         |     |     |     |     |
| 15. Gestión de producción                     |     |     |     |     |
| 16. Gestión financiera                        |     |     |     |     |

Fuente: elaborado por autora.

### Categorías y variables de análisis

A continuación, se desagregan las 16 categorías que comprende el modelo MGO, cada una subdividida en las correspondientes variables de análisis. Algunas de estas últimas no aplican a las circunstancias específicas de Supersalud IPS S.A.S.

La metodología utilizada se basa en la evaluación del contexto general de la IPS Sur Salud, con base en:

1) en la observación directa de las condiciones de funcionamiento de esta empresa, complementando la información con los responsables del manejo de cada componente en la IPS.

2) ponderación del peso que cada variable debe tener en el conjunto de la categoría correspondiente, debiendo tener cada grupo de variables un total de 1 para la categoría respectiva,

3) la evaluación de cada una de las variables que son consideradas por el modelo MMGO en términos de iniciando (I), en desarrollo (D) y en maduración (M)

4) los resultados indican la importancia que Sur Salud IPS concede a cada variable en la categoría respectiva, lo cual indica cuáles se han de reforzar en su gestión y cuáles se encuentran como convenientemente administradas.



## 1. Análisis de entorno

Las variables de mejor comportamiento (figura1) en la gestión por parte de la administración de Sur Salud IPS es su comprensión acerca del producto o servicio (58,33), manejo de la cadena productiva, o clúster, es decir del sector salud colombiano y de la integración de EPS e IPS en su funcionamiento (58,33).

El resto de los componentes se encuentran por debajo de 50 puntos, lo que significa que la organización deberá plantear una serie de actividades de fortalecimiento, siempre y cuando se encuentren de acuerdo con la gerencia en la lista de acciones prioritarias para asignarle recursos, como se observará más adelante.

**Figura 1. Análisis del entorno económico**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



## 2. Direccionamiento estratégico

El componente de Direccionamiento estratégico es una de las mejores evaluadas en el conjunto de todo el MMGO. Sur Salud cuenta con un eficiente Sistema de Valores corporativos y de los Principios declarados para llevar a cabo su direccionamiento estratégico (figura 2).

**Figura 2. Análisis del Direccionamiento estratégico**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

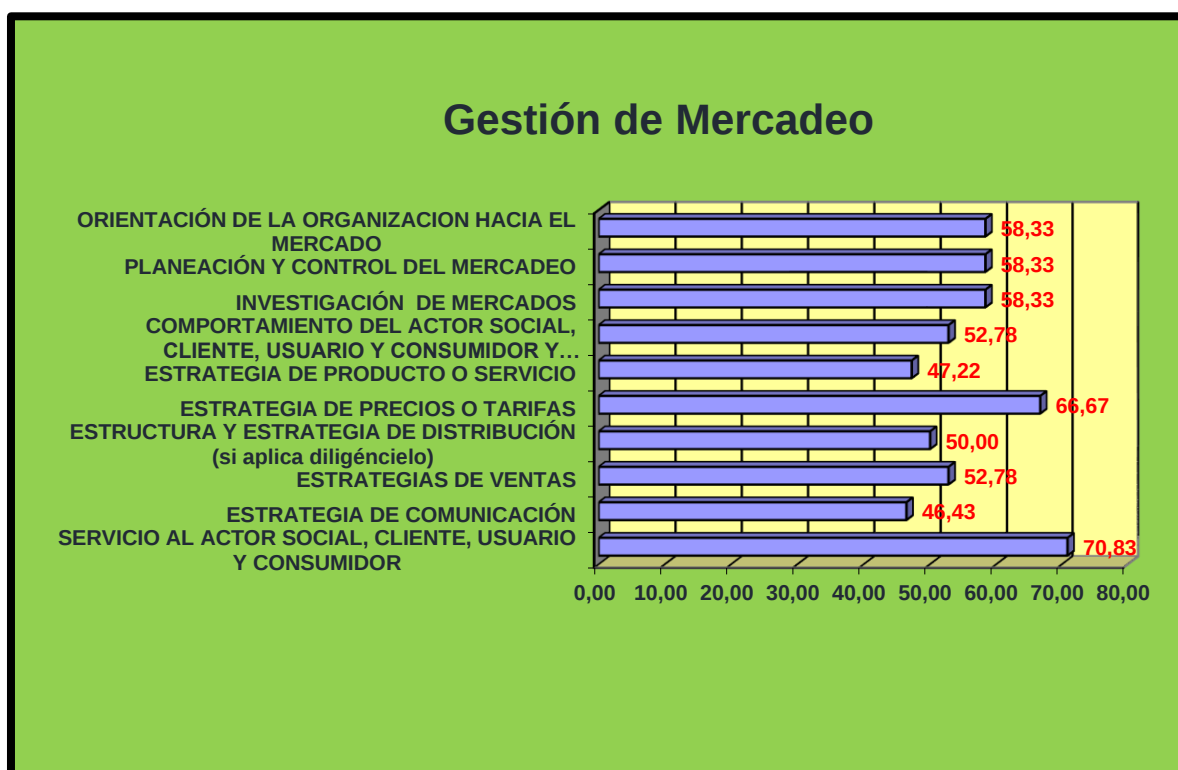


### 3. Gestión de mercadeo

En la categoría de Gestión de mercado, Sur Salud demuestra un excelente Servicio al cliente. Teniendo en cuenta el Comportamiento del consumidor y su segmentación. De lo cual hace parte su estrategia de producto o servicio.

En términos generales, todas las variables contenidas en esta categoría de mercados alcanzan valores por encima del promedio, lo que se evidencia en su constante observación del comportamiento de las tarifas de atención, dada su calidad de IPS que presta también servicios a usuarios particulares que no acuden amparados en su afiliación a determinada EPS.

Figura 3. Análisis de Gestión de mercadeo



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

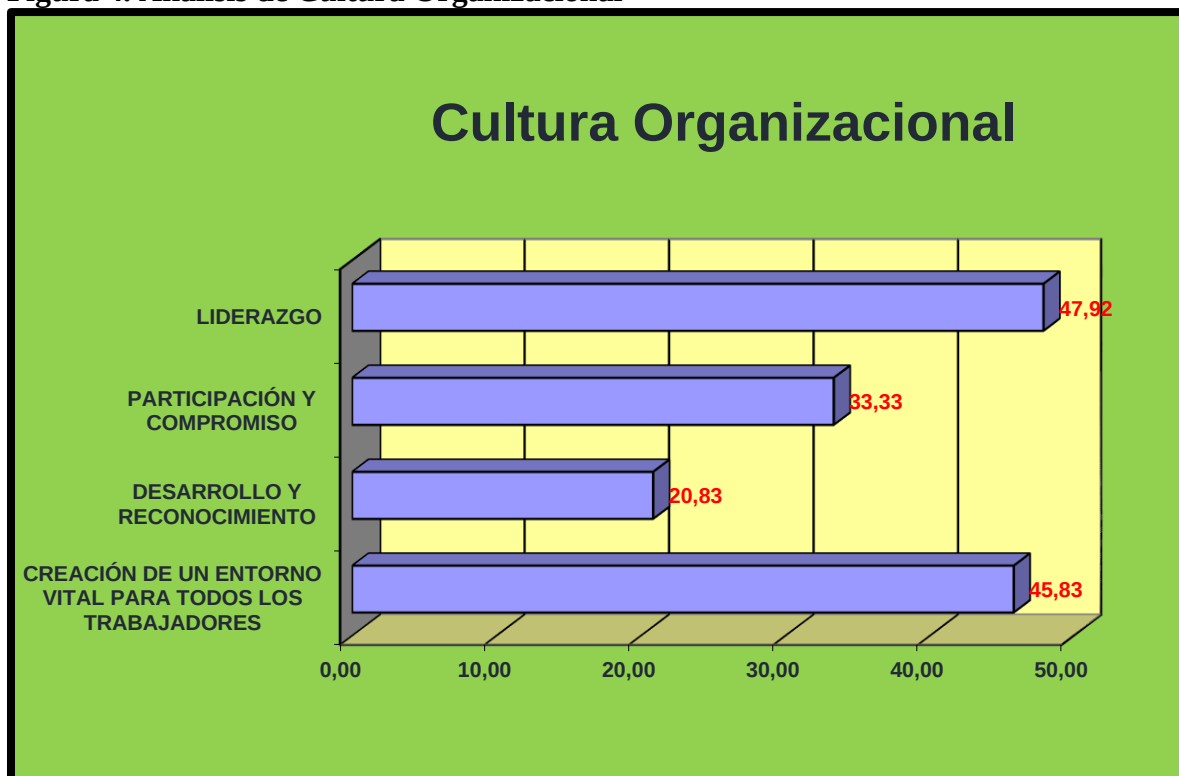


#### 4. Cultura organizacional

En cuanto a la categoría de Cultura Organizacional, Sur Salud cuenta con un alto componente de la variable Liderazgo, orientado igualmente en el sentido de la Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

La IPS tiene fuerte tendencia a la Participación y Compromiso de sus actores internos como externos. En la zona de incidencia de sus servicios Sur Salud IPS cuenta con buen nivel de Desarrollo y Reconocimiento. De esto hace parte el haber logrado la ya mencionada Creación de un entorno vital para los trabajadores a su servicio.

Figura 4. Análisis de Cultura Organizacional



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

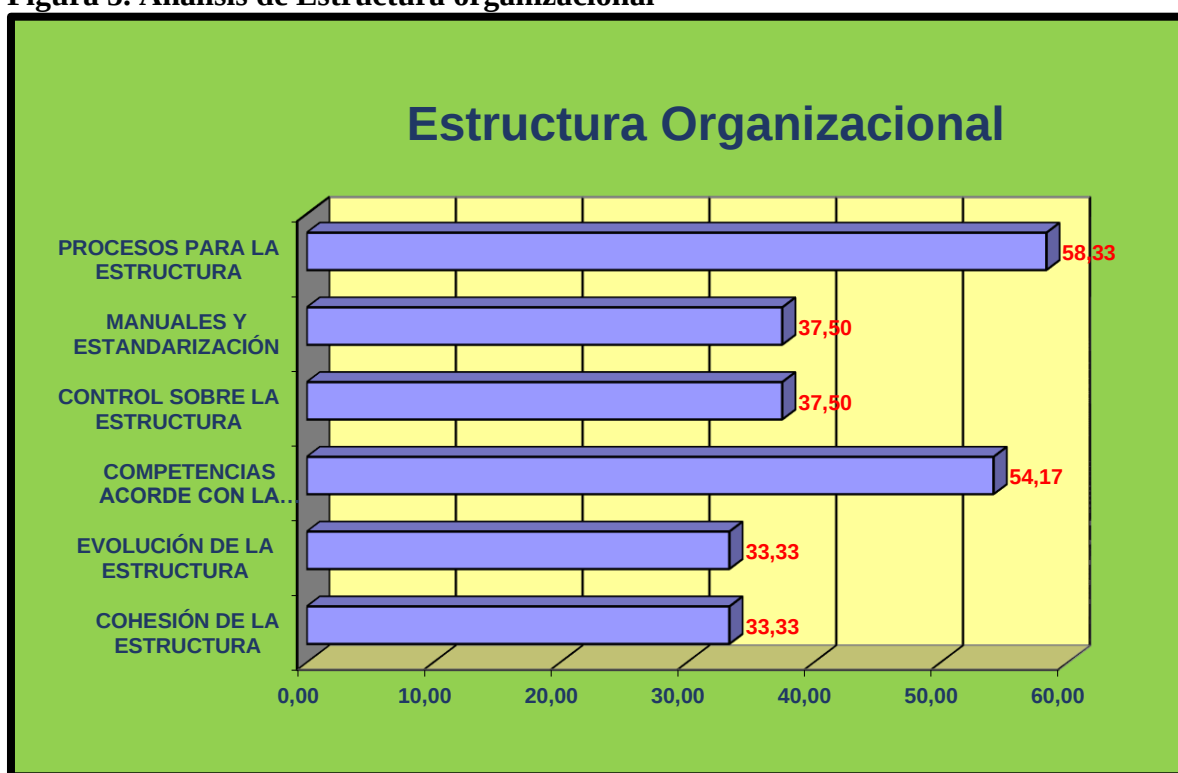


## 5. Estructura organizacional

En la categoría de Estructura Organizacional, la variable con mejor comportamiento es la de Procesos para la estructura en la que participa. Ello en alguna forma aglutina las demás variables, esto es la cohesión, evolución procesos y competencias con relación a esta infraestructura.

De tal manera, el conjunto de variables conforma Competencias acordes con la estructura organizacional.

**Figura 5. Análisis de Estructura organizacional**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

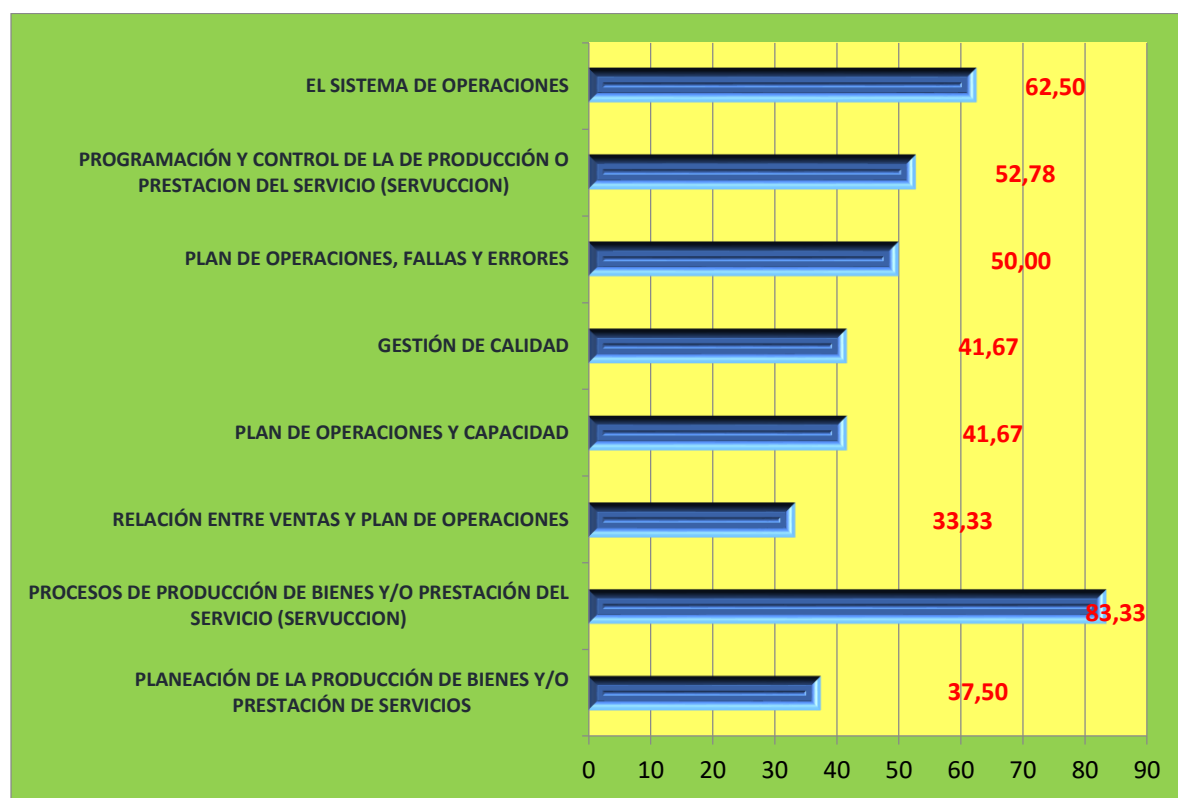


## 6. Gestión producción

Sur Salud presenta un positivo comportamiento general en la categoría de Gestión de la producción.

Se destacan la gestión en términos de las variables de Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio, o servucción, demostrando que el momento de verdad existente en la relación directa de la IPS con sus usuarios es una de las variables mejor valoradas.

**Figura 6. Análisis de Gestión de Producción**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

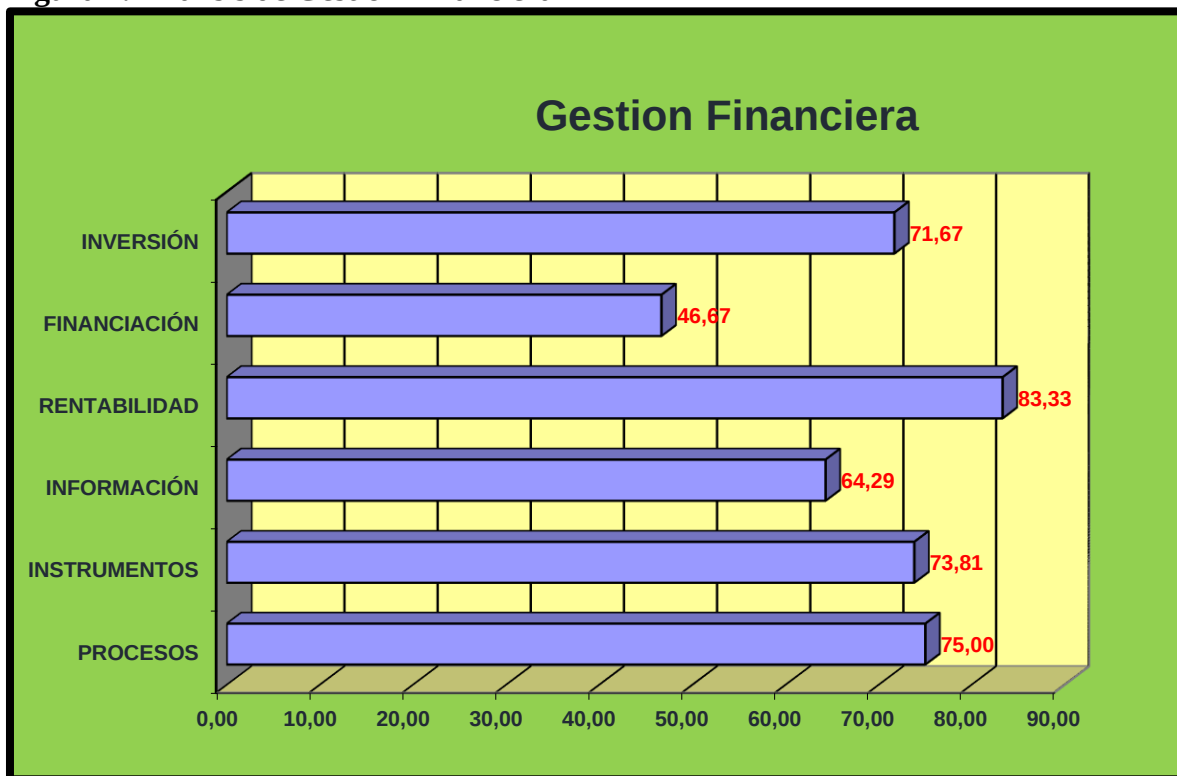


## 7. Gestión financiera

Los resultados dentro de la categoría de Gestión Financiera muestran que las variables de Rentabilidad, procesos e inversión evidencian correcto manejo de las cifras de resultados en pro de la salud financiera de la IPS (figura 7).

Esta valoración surge de la observación de los análisis vertical y horizontal de la evolución de los estados financieros de Sur Salud (tablas 9-10; figuras 8 a 10). Del análisis de los estados financieros se deduce que la variable de mayor vulnerabilidad es financiación (46.67), aunque positivamente dependiente de ingresos operacionales que han ido en crecimiento los dos recientes años de ejercicio, en tanto que la mayor fortaleza se encuentra en la rentabilidad (83.33) derivada del comportamiento relativamente creciente de las utilidades en el período (tabla 9, figura 8).

**Figura 7. Análisis de Gestión Financiera**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



Como se observa en la tabla 11, los principales rubros financieros de Sur Salud IPS muestran un comportamiento creciente a través del período 2018-2021.

En estos resultados la excepción se presente en la cuenta de Patrimonio debida a un leve incremento de los pasivos.

Por otra parte, los indicadores financieros fundamentales (tabla 12) son relativamente positivos. El Retorno sobre Activos (ROA), es creciente habiendo pasado de 48.67 a 84.46 en el curso de los cuatro ejercicios anuales analizados.

De similar forma el Retorno sobre Inversión (ROI) se incrementó de 14.58 a 67.19 entre 2018 y 2021. Lo que coincide con el crecimiento del margen neto de 12,54 a 13.58, al igual que el leve aumento del margen operacional que de 18.73 en 2018 pasa a 19.69 en 2021, que coincide con el comportamiento del margen antes de impuestos e intereses.



**Tabla 9. Estados financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021: Pérdidas y ganancias**

| Estado de Ganancias o Pérdidas   |               |        |               |        |               |        |               |        |
|----------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| ANÁLISIS VERTICAL                | 2018          | 2018   | 2019          | 2019   | 2020          | 2020   | 2021          | 2021   |
|                                  |               | %      |               | %      |               | %      |               | %      |
| INGRESOS OPERACIONALES           |               |        |               |        |               |        |               |        |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES     | 1.372.571.146 | 100,00 | 1.832.429.837 | 100,00 | 2.740.902.000 | 100,00 | 5.353.079.842 | 100,00 |
| TOTAL COSTOS                     | 627.829.378   | 45,74  | 749.411.229   | 40,90  | 1.084.297.000 | 39,56  | 2.480.880.250 | 46,34  |
| UTILIDAD BRUTA                   | 744.741.768   | 54,26  | 1.083.018.608 | 59,10  | 1.656.605.000 | 60,44  | 2.872.199.592 | 53,66  |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES       | 488.015.924   | 35,55  | 546.123.366   | 29,80  | 1.275.430.000 | 46,53  | 1.818.506.167 | 33,97  |
| UTILIDAD OPERACIONAL             | 256.725.844   | 18,70  | 422.061.992   | 23,03  | 381.175.000   | 13,91  | 1.053.693.425 | 19,68  |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO       | 256.725.844   | 18,70  | 419.616.453   | 22,90  | 381.175.000   | 13,91  | 1.053.693.425 | 19,68  |
| (-) IMPUESTO DE RENTA Y CREE     | 84.719.529    | 6,17   | 138.473.429   | 7,56   | 121.976.000   | 4,45   | 326.644.962   | 6,10   |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | 172.006.315   | 12,53  | 281.143.023   | 15,34  | 259.199.000   | 9,46   | 727.048.463   | 13,58  |
| ANÁLISIS HORIZONTAL              |               |        |               |        |               |        |               |        |
| INGRESOS OPERACIONALES           |               |        |               |        |               |        |               |        |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES     | 1.372.571.146 | -      | 1.832.429.837 | 33,50  | 2.740.902.000 | 49,58  | 5.353.079.842 | 95,30  |
| TOTAL COSTOS                     | 627.829.378   | -      | 749.411.229   | 19,37  | 1.084.297.000 | 44,69  | 2.480.880.250 | 128,80 |
| UTILIDAD BRUTA                   | 744.741.768   | -      | 1.083.018.608 | 45,42  | 1.656.605.000 | 52,96  | 2.872.199.592 | 73,38  |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES       | 488.015.924   | -      | 546.123.366   | 11,91  | 1.275.430.000 | 133,54 | 1.818.506.167 | 42,58  |
| UTILIDAD OPERACIONAL             | 256.725.844   | -      | 422.061.992   | 64,40  | 381.175.000   | -9,69  | 1.053.693.425 | 176,43 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO       | 256.725.844   | -      | 419.616.453   | 63,45  | 381.175.000   | -9,16  | 1.053.693.425 | 176,43 |
| (-) IMPUESTO DE RENTA Y CREE     | 84.719.529    | -      | 138.473.429   | 63,45  | 121.976.000   | -11,91 | 326.644.962   | 167,79 |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | 172.006.315   | -      | 281.143.023   | 63,45  | 259.199.000   | -7,81  | 727.048.463   | 180,50 |

Fuente: elaborado por autora con base en Estados Financieros del período (Anexos 1-4)



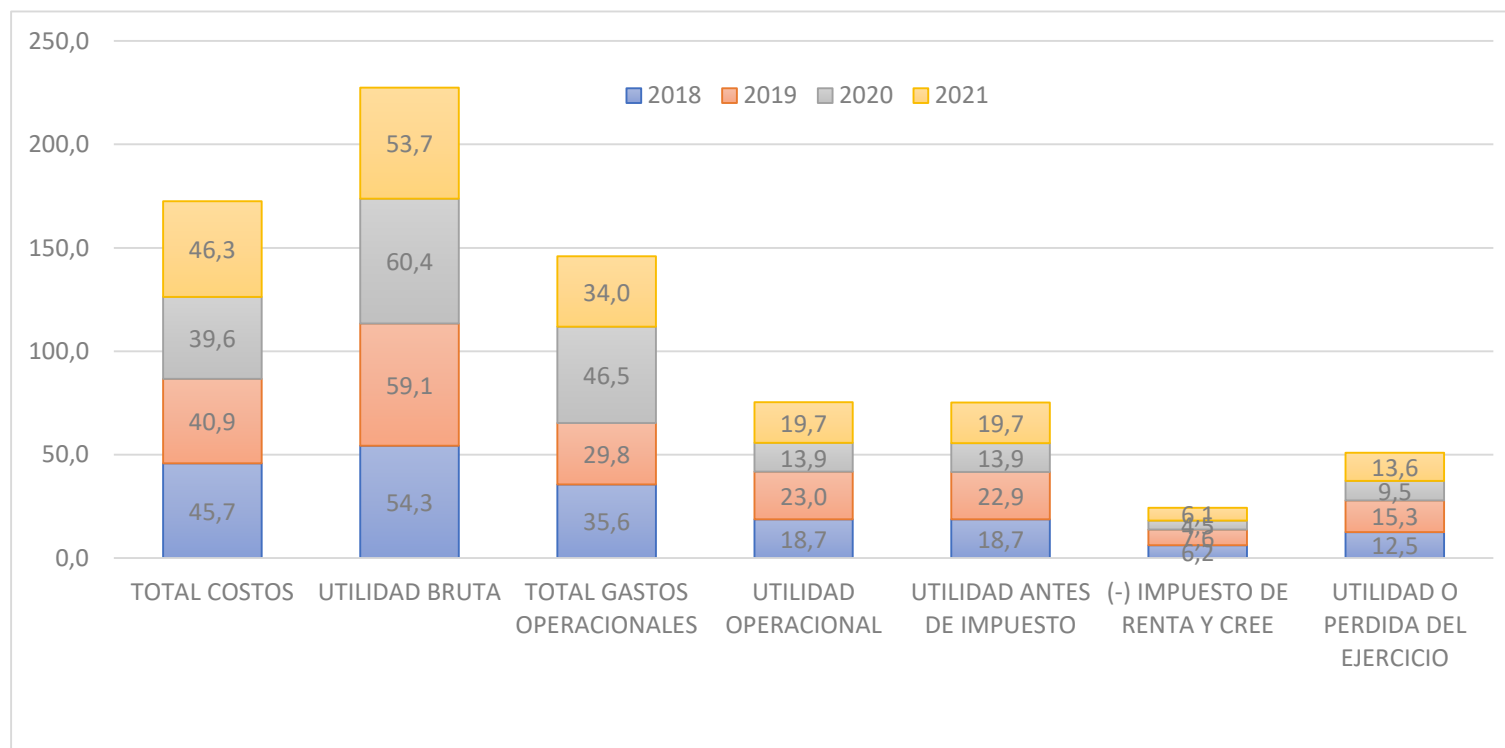
**Tabla 10. Estados financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021: Balance General**

| Balance General             |               |        |               |        |               |        |               |           |
|-----------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|-----------|
| ANÁLISIS VERTICAL           |               |        |               |        |               |        |               |           |
| ACTIVOS                     | 2018          | %      | 2019          | %      | 2020          | %      | 2021          | %         |
| TOTAL ACTIVOS               | 528.627.000   | 42,25  | 749.921.551   | 47,46  | 629.177.000   | 37,44  | 1.248.115.223 | 74,02     |
| CORRIENTES                  |               |        |               |        |               |        |               |           |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 722.493.496   | 57,75  | 830.280.025   | 52,54  | 1.051.171.000 | 62,56  | 438.137.433   | 25,98     |
| TOTAL ACTIVOS               | 1.251.120.496 | 100,00 | 1.580.201.577 | 100,00 | 1.680.348.000 | 100,00 | 1.686.252.656 | 100,00    |
| 2. PASIVOS                  |               |        |               |        |               |        |               |           |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE      | 70.398.496    | 5,63   | 136.032.124   | 8,61   | 320.000       | 0,02   | 209.167.459   | 12,40     |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES |               | 0,00   | 65.525.455    | 4,15   | 208.500       | 0,01   | 395.313.527   | 23,44     |
| TOTAL PASIVOS               | 70.398.496    |        | 201.557.579   |        | 528.500       |        | 604.480.986   |           |
| 3. TOTAL PATRIMONIO         | 1.180.722.000 | 94,37  | 1.378.643.997 | 87,24  | 1.679.819.500 | 99,97  | 1.081.771.670 | 64,15     |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO   | 1.251.120.496 | 100,00 | 1.580.201.577 | 100,00 | 1.680.348.000 | 100,00 | 1.686.252.656 | 100,00    |
| ANÁLISIS HORIZONTAL         |               |        |               |        |               |        |               |           |
| ACTIVOS                     |               | %      |               | %      |               | %      |               | %         |
| TOTAL ACTIVOS               | 528.627.000   | -      | 749.921.551   | 41,86  | 629.177.000   | -16,10 | 1.248.115.223 | 98,37     |
| CORRIENTES                  |               |        |               |        |               |        |               |           |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 722.493.496   | -      | 830.280.025   | 14,92  | 1.051.171.000 | 26,60  | 438.137.433   | -58,32    |
| TOTAL ACTIVOS               | 1.251.120.496 | -      | 1.580.201.577 | 26,30  | 1.680.348.000 | 6,34   | 1.686.252.656 | 0,35      |
| 2. PASIVOS                  |               | -      |               |        |               |        |               |           |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE      | 70.398.496    | -      | 136.032.124   | 93,23  | 320.000       | -99,76 | 209.167.459   | 65264,83  |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | 0             | -      | 65.525.455    | -      | 208.500       | 0,01   | 395.313.527   | 189498,81 |
| TOTAL PASIVOS               | 70.398.496    | -      | 201.557.579   |        | 528.500       |        | 604.480.986   |           |
| 3. TOTAL PATRIMONIO         | 1.180.722.000 | -      | 1.378.643.997 | 87,24  | 1.679.819.500 | 99,97  | 1.081.771.670 | -35,60    |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO   | 1.251.120.496 | -      | 1.580.201.577 | 100,00 | 1.680.348.000 | 100,00 | 1.686.252.656 | 100,00    |

Fuente: elaborado por autora con base en Estados Financieros del período (Anexos 5-8)

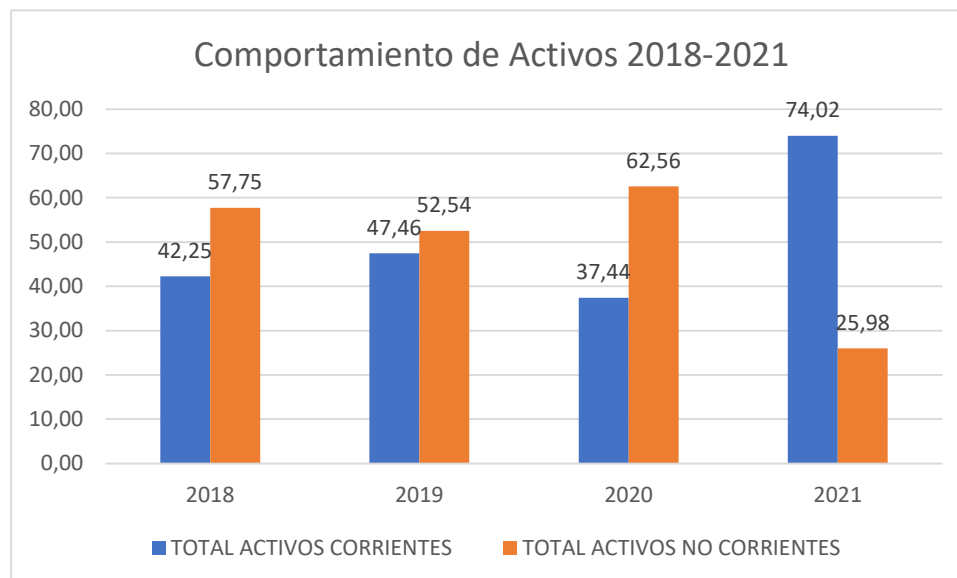
**Figura 8. Comportamiento del Estado de Resultados 2018-2021**

Fuente: elaborado por autora con base en Estados Financieros del período (Anexos 1-4)



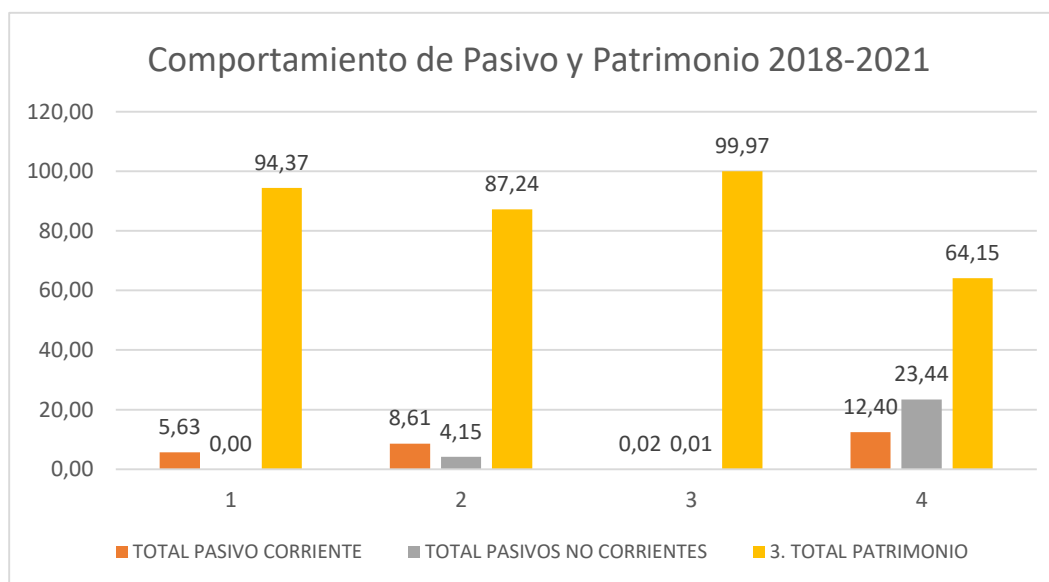


**Figura 9. Comportamiento de Activos empresariales 2018-2021**



Fuente: elaborado por autora con base en Estados Financieros del período (Anexos 1-4)

**Figura 10. Comportamiento de Pasivos y Patrimonio 2018-2021**



Fuente: elaborado por autora con base en Estados Financieros del período (Anexos 5-8)



**Tabla 11. Principales rubros contables SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021:**

| Rubro                  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|------|------|------|------|
| Total activos          | 528  | 750  | 629  | 1248 |
| Patrimonio             | 1180 | 1378 | 1680 | 1082 |
| Ingresos operacionales | 1372 | 1832 | 2741 | 5353 |
| Utilidad bruta         | 745  | 1083 | 1657 | 2872 |
| Utilidad operacional   | 257  | 423  | 381  | 1054 |
| Ganancias y pérdidas   | 172  | 281  | 259  | 727  |
| Costos                 | 627  | 749  | 1084 | 2481 |
| Gastos                 | 488  | 546  | 1275 | 1819 |
| EBITDA                 | 257  | 420  | 381  | 1054 |

**Tabla 12. Indicadores financieros SUR SALUD IPS S.A.S. 2018-2021**

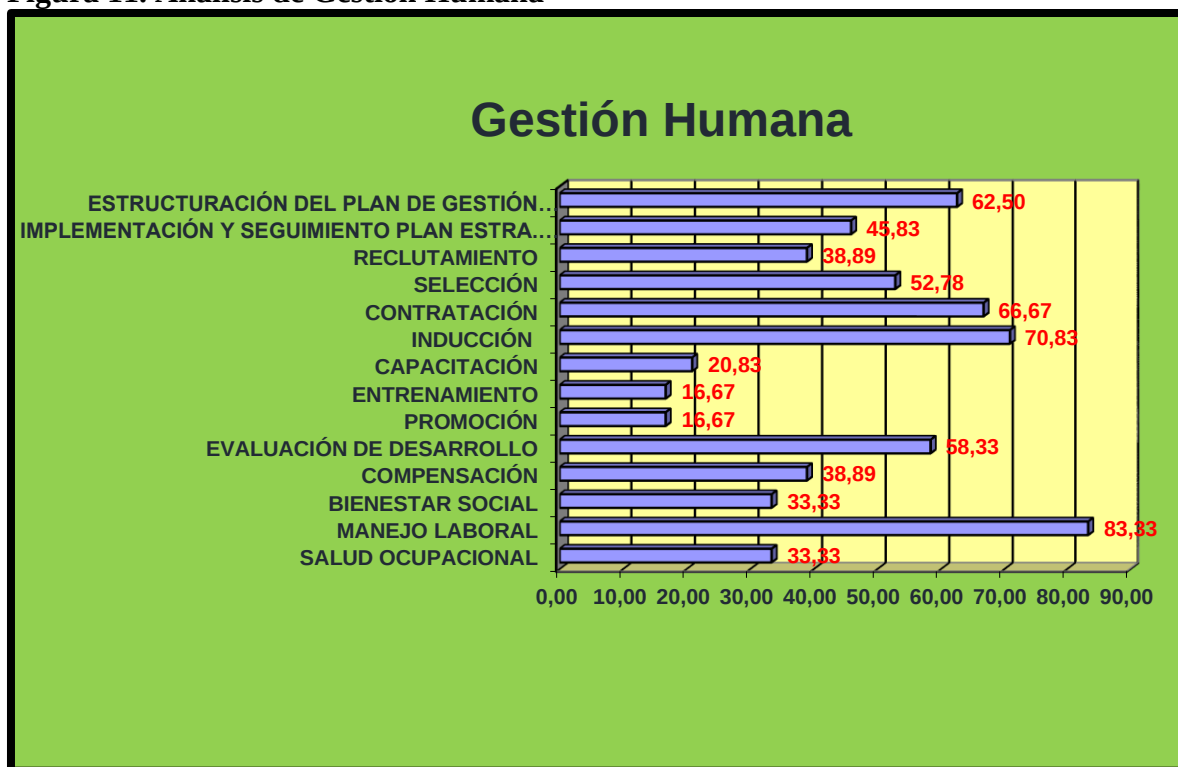
| Indicador financiero                                   | 2018  | 2019   | 2020   | 2021   |
|--------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| Retorno sobre activos (ROA)                            | 48,67 | 56,40  | 60,57  | 84,46  |
| Retorno sobre inversión<br>(ROI)(ROE-Return on Equity) | 14,58 | 20,39  | 15,42  | 67,19  |
| Margen neto                                            | 12,54 | 15,34  | 9,45   | 13,58  |
| Margen bruto                                           | 54,30 | 59,12  | 60,45  | 53,65  |
| Margen operacional                                     | 18,73 | 23,09  | 13,90  | 19,69  |
| Margen EBITDA                                          | 18,73 | 22,926 | 13,900 | 19,690 |



## 8. Gestión Humana

En términos del manejo en la categoría de Gestión Humana, Sur Salud, en gran parte debe su manejo laboral a su misma condición de prestadora de servicios, en términos de variables como la selección de personal, reclutamiento, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento y, por último, en la evaluación de desarrollo del personal a su cargo (figura 11).

Figura 11. Análisis de Gestión Humana



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



## 9. Exportaciones

No siendo una organización que tenga que asumir actividades de comercio exterior en forma directa, Sur Salud IPS solo debe tener una eficaz capacidad de Diferenciación del producto (servicio), fuere este hacia el exterior o al interior del país. Esto es, la atención al usuario es indiferente respecto a eventualidades relacionados con el comercio exterior (figura 12).

No obstante, puede decirse que esta categoría No aplica para el caso de la IPS analizada, a pesar de que cuenta con flujos de información y control que le permitirían una gestión eficiente de los datos que se le provean.

**Figura 12. Análisis de Exportaciones**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

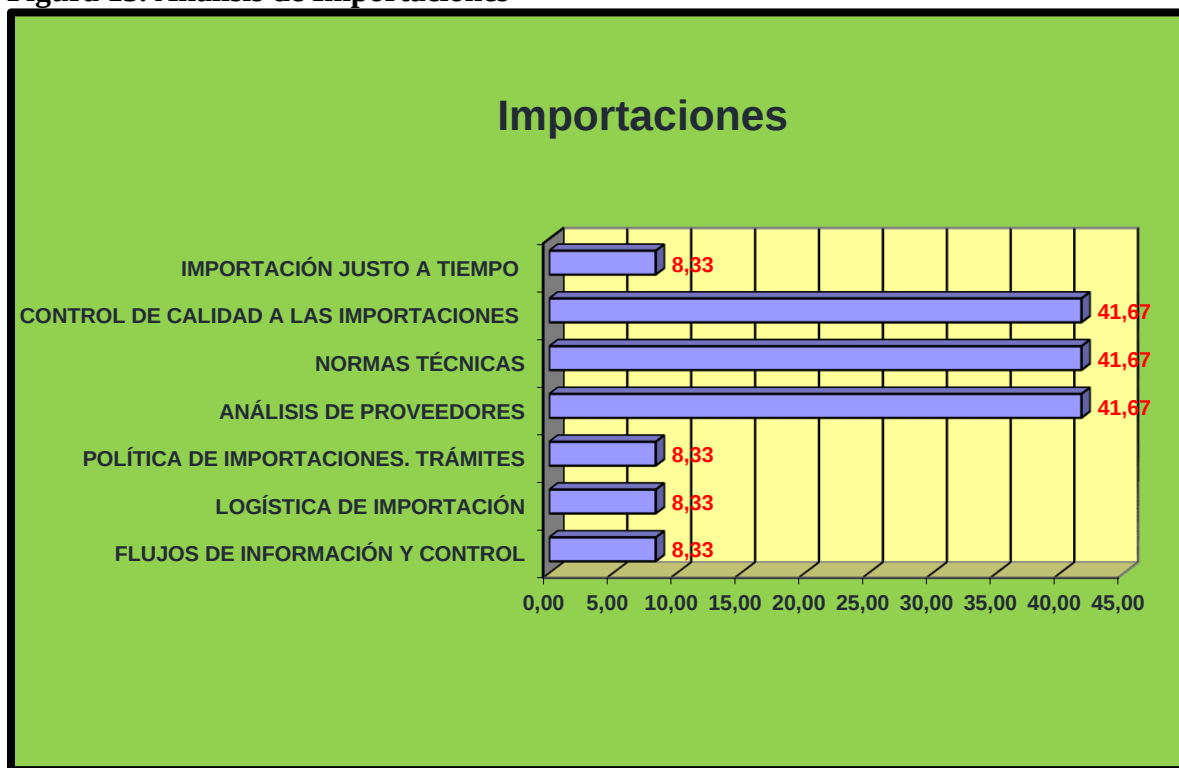


## 10. Importaciones

Al igual que en la categoría anterior relacionada con Exportaciones, la IPS Sur Salud no aplica de forma directa la categoría de Importaciones. En forma indirecta sí, en cuanto se relaciona con buena parte de los insumos médicos utilizados.

Sur Salud cuenta con buenos Flujos de información y control, así como su orientación al Análisis de los proveedores que le abastecen de insumos médicos (figura 13).

**Figura 13. Análisis de Importaciones**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

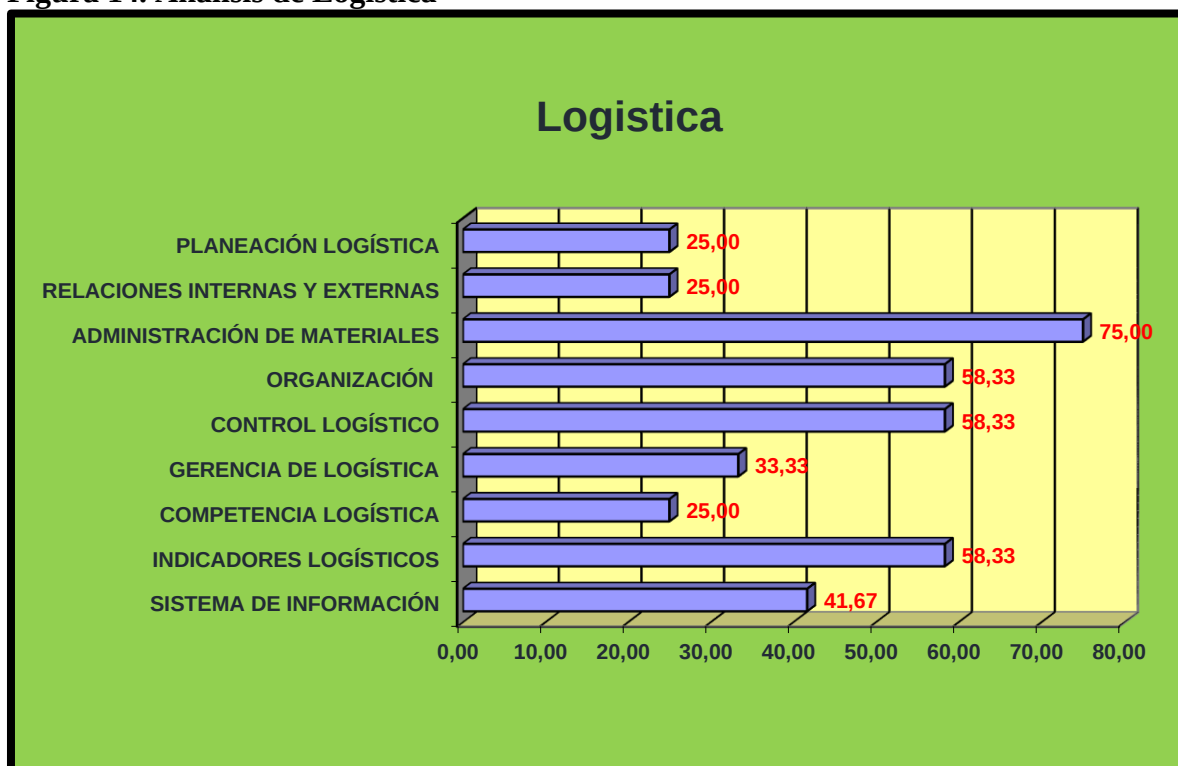


## 11. Logística

Respecto a la categoría de Logística, Sur Salud arroja los mejores resultados en su variable de Administración de materiales, algo coherente con su responsabilidad empresarial en términos de salud general.

En el desarrollo de la mayor parte de sus objetivos de gestión es clave el manejo de su Sistema de información, que incluye los Indicadores logísticos disponibles, así como en su Gerencia logística en términos de organización y control de la misma logística (figura 14).

**Figura 14. Análisis de Logística**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

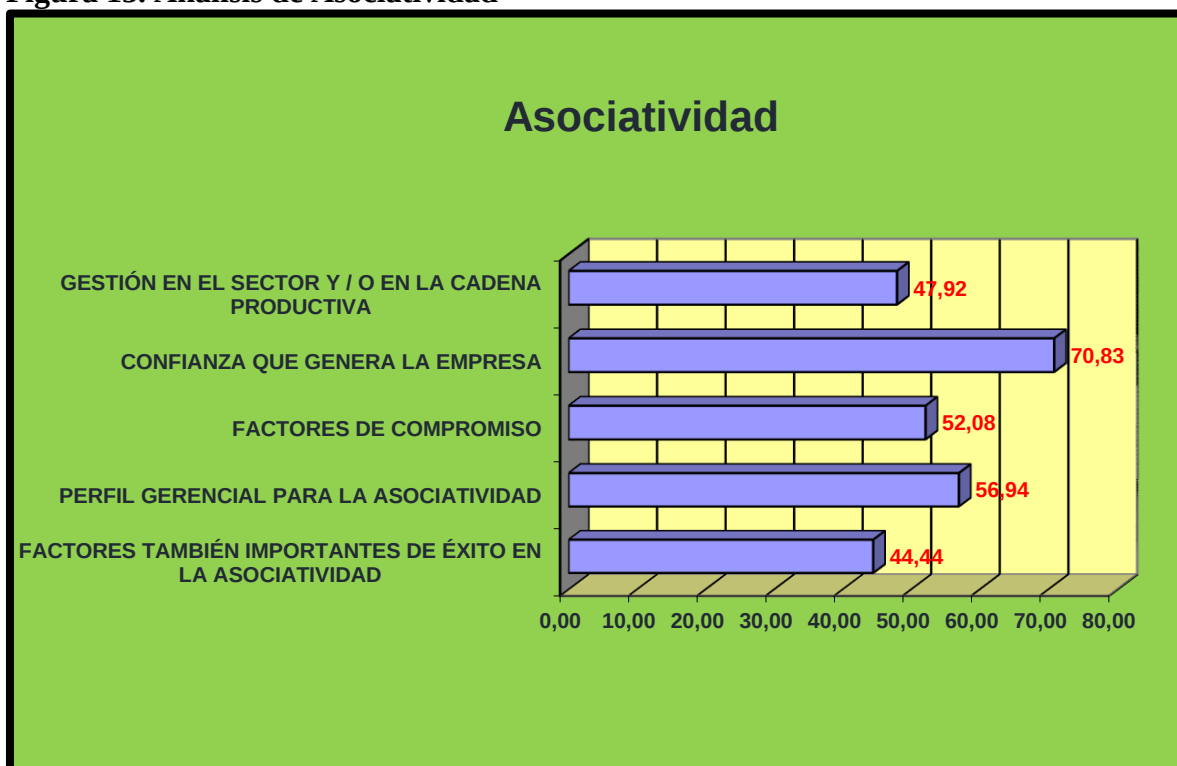


## 12. Asociatividad

La categoría de Asociatividad en el comportamiento observable de Sur Salud es su disposición en el perfil gerencial para asociatividad, conexas con la Confianza que genera la empresa en su calidad de IPS.

Los Factores de compromiso son determinantes en su acción como prestadora de servicios de salud, lo que se evidencia en la evaluación alcanzada como perfil general (figura 15).

**Figura 15. Análisis de Asociatividad**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

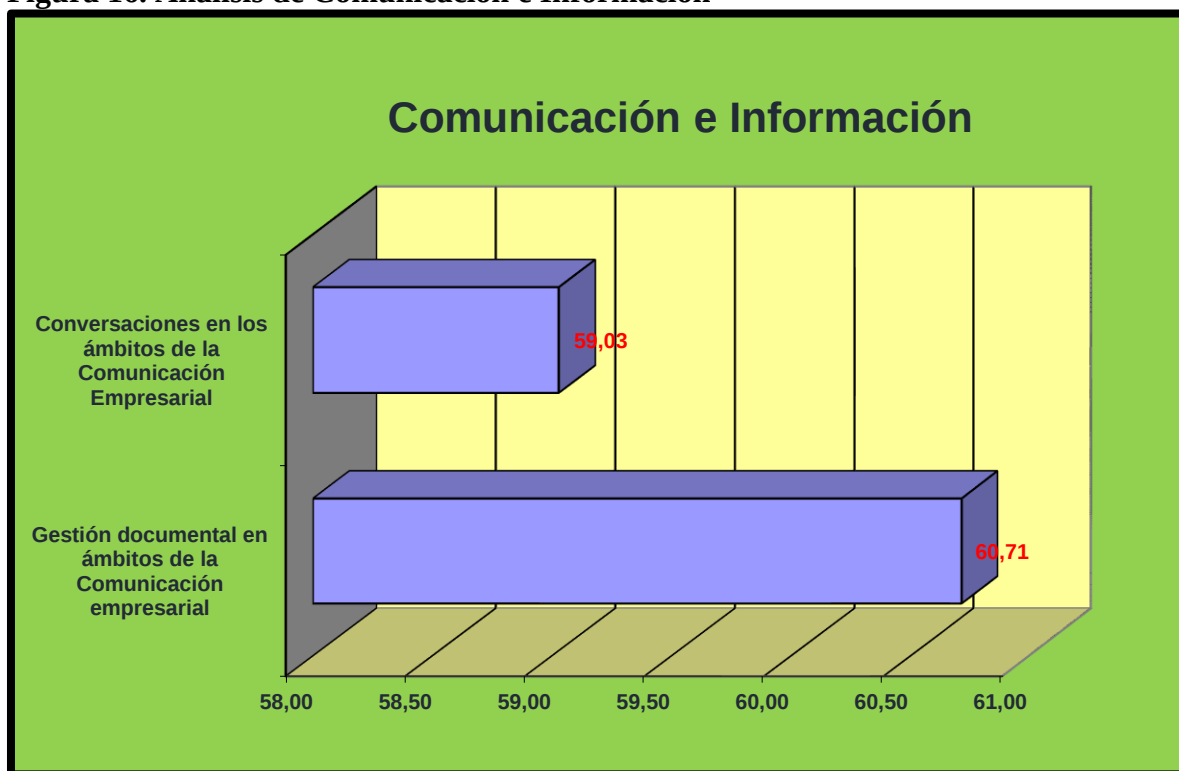


### 13. Comunicación e información

La categoría de Comunicación e Información es la que mejor nivel alcanza a través del proceso de observación realizado a Sur Salud.

La gerencia de esta IPS, mediante su constante de organización de reuniones, con ayuda de Información, datos y conocimiento, le permiten generar Indicadores programáticos de Tecnologías de Información y Comunicación, TICs, que conforman el conjunto de su Gestión documental en el ámbito comunicacional (figura 16).

**Figura 16. Análisis de Comunicación e Información**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



## 14. Innovación y conocimiento

De la misma manera que con la anterior categoría de Comunicación e Información, Sur Salud presenta altos indicadores en las variables infraestructura que comprende tecnologías de soporte y gestión de la innovación, esto en equipos médicos y de procesamiento de datos computarizados.

Al igual que en la preparación profesional de los especialistas a su servicio y de los empleados para manejo de actividades administrativas y contables (figura 17).

**Figura 17. Análisis de Comunicación y Conocimiento**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

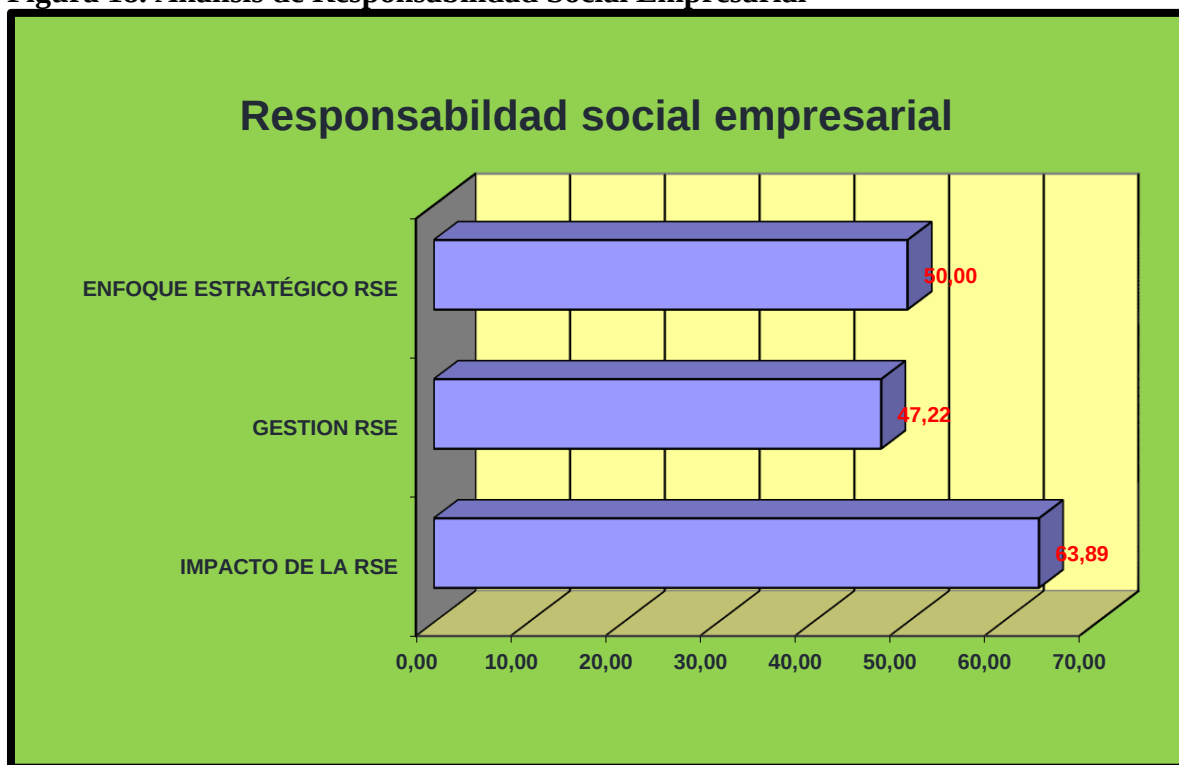


## 15. Responsabilidad social empresarial

La categoría de responsabilidad social es primordial en la evaluación de una IPS. Sur Salud muestra eficacia en la mayor parte de las variables de esta categoría.

En salud y seguridad industrial, en las políticas internas de antisoborno y anticorrupción, con el correspondiente registro de documentos relacionados. Como es propio de una entidad de índole relacionada a la salud, la política ambiental interna y externa es propia de su ejercicio de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, con el entorno que le rodea (figura 18).

**Figura 18. Análisis de Responsabilidad Social Empresarial**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



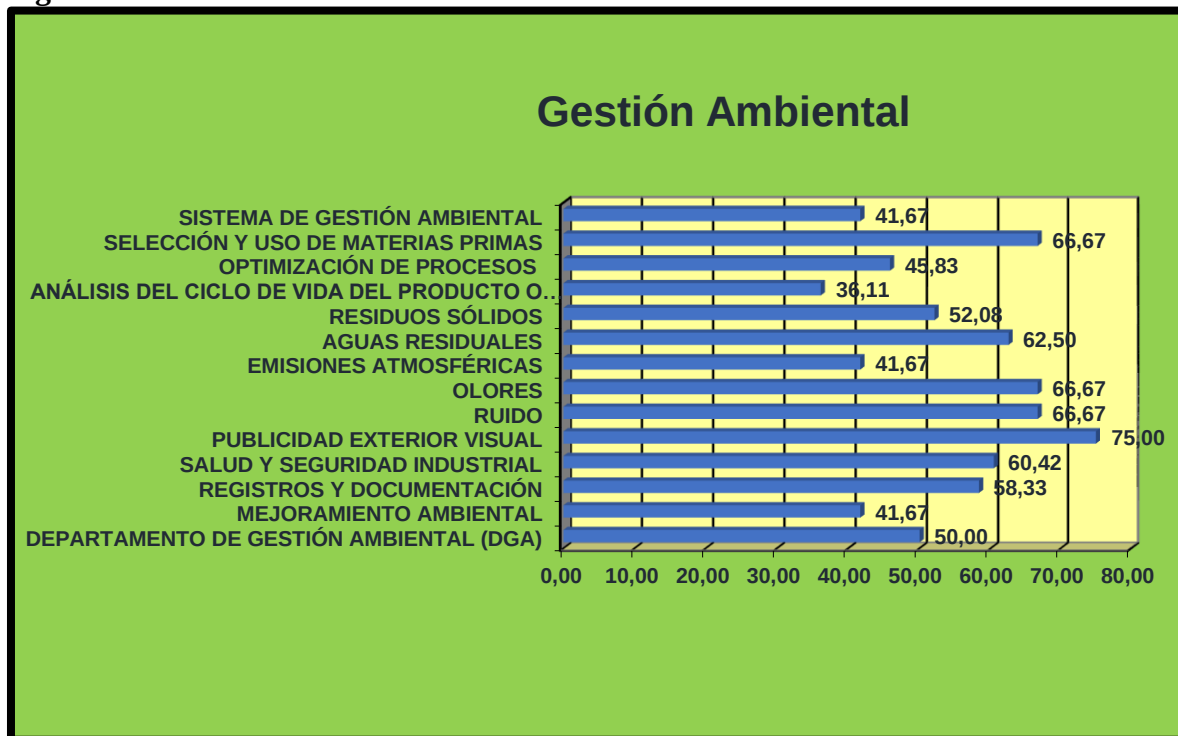
## 16. Gestión ambiental

La categoría de gestión ambiental se encuentra cercana a la anterior categoría de responsabilidad social. En cuanto a políticas de la selección y del uso de materias primas.

Sur Salud es altamente consciente frente a la comunidad interna y de sus usuarios para prestación de servicios de atención médica. En general, todas sus variables son eficaces, en términos de manejo de la presencia de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial.

Como es propio de esta IPS, su manejo de registros y documentos de soporte al sistema para evaluar su implementación es fundamental en buena parte de sus principios de gestión ambiental (figura 19).

**Figura 19. Análisis de Gestión Ambiental**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



## RESULTADOS

### Discusión de resultados

Se ha realizado un trabajo de análisis de los estados financieros de Sur Salud en el período 2018-2021. Posteriormente se realizó la aplicación del modelo MMGO a las categorías de este mismo modelo y en las variables correspondientes a cada una de estas (figura 20).

En los aspectos relacionados con la buena marcha de resultados económicos de esta IPS se deduce una evolución normal de su objeto social. Por otra parte, el modelo MMGO aporta la diferenciación entre variables con comportamiento deficiente, regular o eficiente. Con base en ello, se identificaron las áreas o actividades que la IPS maneja a nivel de regularidad y eficiencia. De acuerdo con ese trabajo de diferenciación surgieron igualmente las áreas o actividades que presenta un comportamiento deficiente.

Acerca de los resultados del análisis orientado al diagnóstico para establecer el estado de la gestión de la organización, representada en Sur Salud IPS, en la figura 20 puede observarse que, en primer lugar y por efecto de no ser una entidad orientada al extranjero, las categorías de importaciones y exportaciones solo están activadas en la medida que algunos de los elementos médicos y farmacéuticos tienen origen en otros países.

En un segundo nivel de categoría con menor valoración se encuentran categorías organizacionales y de gestión de la entidad misma: Logística, Gestión humana, Estructura y Cultura organizacional (entre 36.98 y 46.53).

Lo anterior puede significar la necesidad de determinar más claramente la forma en que funciona internamente para alcanzar mayor conocimiento de sus competencias como organización y, de tal manera, actuar en el desarrollo de estas para alcanzar una mayor competitividad dentro del sector salud.

En el que se puede calificar como un tercer nivel, se llega al diagnóstico de que la categoría de gestión ambiental, teniendo como base en que este significado involucra no solo variables de la naturaleza sino los elementos humanos involucrados en el funcionamiento de la organización, es una de las mejor valoradas.

En este nivel, la Responsabilidad Social Empresarial, aparece como categoría de compromiso ineludible para una entidad del sector salud; la Comunicación e información,

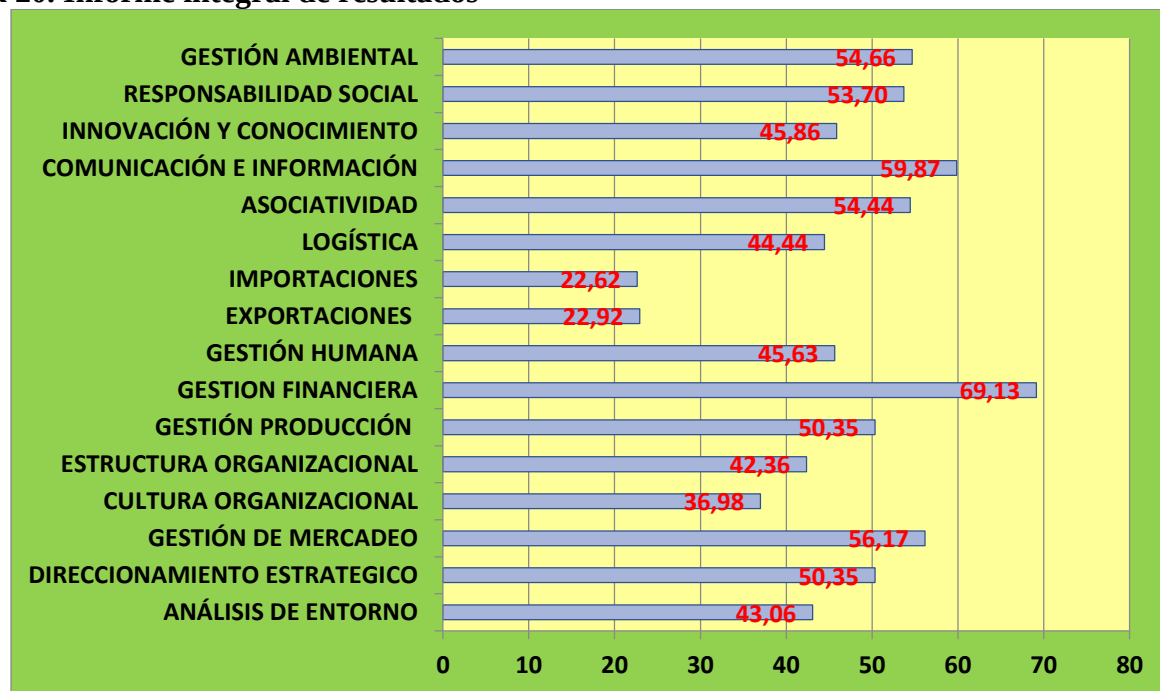


igualmente, resultan determinantes para una organización que se relaciona con el mercado de la salud y sus usuarios o pacientes.

Se debe destacar que la gestión financiera aparece como categoría determinante. Si bien el comportamiento de resultados financieros se puede ver como positivo y estable en Sur Salud, su accionar como IPS depende en forma pasiva de las demandas de servicios por parte de afiliados a sus correspondientes EPS. Esto significa que el potencial de inversión y de expansión de sus servicios e ingresos depende activamente del conocimiento del mercado de la salud y de la capacidad de oferta de tales servicios.

En este punto se debe considerar que la IPS tiene la misma naturaleza de una empresa que compite en su sector con base en sus capacidades de innovación mediando su capacidad de inversión en recursos técnicos y humanos.

**Figura 20. Informe integral de resultados**



Fuente. La autora con base en MMGO (2022)

De acuerdo con estos resultados, a continuación, como recomendaciones para la empresa se formula un Plan de Modernización e innovación para la gestión de cultura organizacional.



## RECOMENDACIONES

Se propone implementar el plan de modernización e innovación para la gestión de cultura organizacional tal como se propone en las tablas 13 y 14.

Se enfatiza en el hecho de que el componente de Cultura Organizacional es uno de los que presentan más baja valoración, 36,98 (Figura 4 y Figura 20).

De acuerdo con ello, en el Plan de Cultura Organizacional se recomienda (Figura 4, Tabla 13 y 15), la prioridad (tabla 14) corresponde al desarrollo de las siguientes actividades:

- Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.
- Desarrollo de 5 talleres con los líderes de la IPS para fortalecer sus capacidades de liderazgo.
- Desarrollo semestral del diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional.

La Cultura Organizacional contiene elementos íntimamente relacionados con el rol gerencial. La capacidad de liderazgo presente no solo en la alta gerencia, sino en los demás cargos de responsabilidad e, incluso en cada uno de los demás trabajadores al servicio de la entidad, es un factor que permite evidenciar la necesidad que esta entidad IPS tiene de trabajar en el tema de la gestión del talento humano.

El relevante enfoque de Cultura Organizacional que conlleva la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO, a través del cual se realizó metodológicamente el presente trabajo de consultoría, evidencia que el mejoramiento de las condiciones generales de la entidad analizada como prestadora de servicios de salud, pasa por el desarrollo de actitudes y habilidades en el talento humano a su servicio.

El talento humano es una variable interdependiente de la cultura y el clima organizacional, el cual busca no solo desarrollar el talento de los actuales integrantes, sino que, además de un propósito de retención de los mejores, se centra en identificar altos potenciales de gestión del capital humano que se requiere en caso de no contar con este dentro de la IPS. A partir de ello es que se proponen, entre otras actividades detalladas en las tablas



que siguen, talleres de mantenimiento, promoción y fortalecimiento del talento humano con que cuenta la entidad.

**Tabla 13. Plan de modernización e innovación de la Cultura Organizacional**

| COMPONENTES            | VARIABLES                                                | ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                             | PRIORIDAD | RECURSOS      |                   | DURACIÓN (MESES) | LIDER PROYECTO           |
|------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|------------------|--------------------------|
|                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           | \$            | HUMANOS           |                  |                          |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES | 1. Desarrollo de programas de motivación estructurados con asignación de recursos suficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores, incluyendo una referenciación permanente con las mejores prácticas.                                 | 2         | \$ 36.000.000 | CONSULTOR EXTERNO | 6                | DIRECCION GESTION HUMANA |
|                        |                                                          | 2. Aplicación de criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, incluyendo una referenciación permanente con las mejores prácticas.                                               | 2         |               |                   | 6                |                          |
|                        | LIDERAZGO                                                | 3. Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.                            | 3         |               |                   | 10               |                          |
|                        |                                                          | 4. Desarrollo de 5 talleres con los líderes de la IPS para fortalecer sus capacidades de liderazgo.                                                                                                                                                                                     | 3         |               |                   | 10               |                          |
|                        |                                                          | 5. Desarrollo semestral del diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional.                                                                                                                                                                                   | 3         |               |                   | 10               |                          |
|                        | PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                               | 6. Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos los stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares | 2         |               |                   | 11               |                          |



|  |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |  |  |    |  |
|--|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|----|--|
|  |                             | internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos.                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |  |  |    |  |
|  | DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO | 7. Estructuración e implementación de un plan de desarrollo y reconocimiento para los trabajadores, que incluya: preparación de las personas que se acercan al retiro laboral, referenciación y comparación con las mejores prácticas nacionales e internacionales y reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasen el cumplimiento de los objetivos organizacionales | 1 |  |  | 12 |  |

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 14. Criterios para definir Prioridades**

| PRIORIDADES                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 = Para iniciar con urgencia el plan de innovación sobre las variables por debajo de 25% |
| 2= Desarrollar actividades de innovación en las variables entre 25% y 50%                 |
| 3= Validar actividades de innovación en las variables entre 50% y 75%                     |
| 4= Consolidar actividades de innovación para las variables entre 75% y 100%               |

Fuente. Pérez-Urbe (2022)



**Tabla 15. Cronograma del Plan de Modernización e Innovación de la Cultura Organizacional (MEI)**

| CRONOGRAMA RUTA DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN (MEI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PRIORIDAD | DURACION EN MESES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7. Estructuración e implementación de un plan de desarrollo y reconocimiento para los trabajadores, que incluya: preparación de las personas que se acercan al retiro laboral, referenciación y comparación con las mejores prácticas nacionales e internacionales y reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasen el cumplimiento de los objetivos organizacionales             | 1         | 12                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 1. Desarrollo de programas de motivación estructurados con asignación de recursos suficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores, incluyendo una referenciación permanente con las mejores prácticas.                                                                                                                                    | 2         | 6                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2. Aplicación de criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, incluyendo una referenciación permanente con las mejores prácticas.                                                                                                                                                  | 2         | 6                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6. Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos lo stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos. | 2         | 11                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3. Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.                                                                                                                               | 3         | 10                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4. Desarrollo de 5 talleres con los lideres de la IPS para fortalecer sus capacidades de liderazgo.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3         | 10                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5. Desarrollo semestral del diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3         | 10                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5. Reorientación de productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3         | 6                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9. Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.                                                                                                                               | 3         | 12                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente. La autora con base en MMGO (2022)



## REFERENCIAS

- Agudelo, C., Cardona, J. Ortega, J. y Robledo, R. (2011) Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6): 2817-2828: <https://www.scielo.br/j/csc/a/WxXD3vNTGZqz7qnZ6GcSfFt/?format=pdf&lang=es>
- Bravo Falcón, B. (2006). Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la Sede Universitaria 10 de Octubre. Maestría, Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Hartmann, A. The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation*, 6, pp. 159–172, 2006.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257: [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71250-1)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hudgson, M., Torres, M. & Zambrano, J. E. (2013). Estrategias y planes para la organización Praga LTDA. Con aplicaciones de la matriz MMGO y el Balanced Scorecard. Documento pdf, 65p.: <http://hdl.handle.net/11371/2218>.
- Johnson, M. Finding creativity in a technical organization. *Research Technology Management*, 3a (5), 9-11, 1996.
- Marín, L. y Muñoz, M. (2019) Matriz de Porter y MMGO como herramienta de prospectiva administrativa para las empresas metalmecánicas de Loma Cesar. Valledupar: Universidad de Santander.: <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4886>
- Martins, E. y Martins, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. Special Edition: *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 28, núm. 4, pp. 58-65, 2002.



- Martins, E. y Terblanche, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, núm. 1, pp. 64-74, 2003.
- Médicos Generales Colombianos (2022) Leyes y normas en Salud: <https://medicosgeneralescolombianos.com/index.php/temas-medicos-de-interes/leyes-y-normas/21-normas-generales-en-salud>
- Mena Méndez, D. La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. 2019: <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mendez-Álvarez, C. E. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169, 2019: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Minsalud (2022) Glosario: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Glosario.aspx>
- Miron, E., Erez, E. y Naveh, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 175–199, 2004.
- Monroy, J. H. (2021). Propuesta de intervención para la retención del talento humano en la empresa Comercializadora Performance S.A.S, a partir de la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO [Tesis de maestría, Universidad EAN].: <http://hdl.handle.net/10882/10995>.
- Muñoz, A. M. & Salgado, L. F. (2012). MMGO en una empresa de catering (crown camp service) como insumo de competitividad para modernizar su gestión administrativa, Documento pdf, 29p.: <http://hdl.handle.net/11371/4531>.
- Pérez, R. (2012) Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO. Documento pdf, 3p., 238-242: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/597/585>
- Pérez-Urbe, R. (2022). Presentación MMGO: prioridades para actividades de modernización e innovación para la gestión de organizaciones. Material en Excel entregado en el módulo de Procesos de dirección y gestión empresarial. Maestría en gestión del talento humano. Universidad Santo Tomás. Bogotá.
- Pinillos (2022) <https://www.municipio.com.co/municipio-pinillos.html>



- Rodríguez, A, Suárez, J, Torres, J y Velasco, C. (2018). Diagnóstico financiero de la empresa Repuestos J&C S.A mediante indicadores financieros y el modelo MMGO. Fundación Universitaria Panamericana:  
<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/4449>
- Rodríguez, J. (2022) Plan de intervención para la propuesta de un hub logístico de transformación y distribución para una empresa de servicios alimenticios. Documento pdf, 137p.:  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/11737/Rodriguez%20juan2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- SUR Salud (2020) Portafolio de servicios. Documento pdf, 13p.
- Tesluk, P., Faar, J. y Klein, S. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. The Journal of Creative Behavior, vol. 3, núm.11, pp. 21-41, 1997.
- Vallejo, A., Ramos, V. y Borsic, Z. Cultura organizacional e innovación en las empresas. Vol. 8 Núm. 2: CienciAmérica (julio-diciembre), 2019:  
<https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215>
- Vargas Guzmán, W. C., Briceño Neuque, Ángela P., & Gómez Ardila, J. L. (2021). Aplicación del Modelo MMGO en la Corporación “Red Mujer” Usme-Bogotá 2020: Estudio de caso. Cooperativismo & Desarrollo, 29(121), 1–23.:  
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/3665>
- Villegas-Cedeño, A., & Bello-Sabando, B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo. Polo del Conocimiento, 6(5), 752-768.  
[doi:http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697](http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697)



## Anexos

### Anexo 1. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2018

|                                           |               |
|-------------------------------------------|---------------|
| ESTADO DE RESULTADOS                      |               |
| A 31 DE DICIEMBRE DEL 2018                |               |
| INGRESOS OPERACIONALES                    |               |
| Prestación de servicios de salud          | 1.372.571.146 |
| (-) devolución rebajas en venta           | -             |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES              | 1.372.571.146 |
| (-) COSTO EN PRESTACION DE SERVICIO       |               |
| Costo de prestación de servicios de salud | 627.829.378   |
| Devolución en compras                     | -             |
| TOTAL COSTOS                              | 627.829.378   |
| UTILIDAD BRUTA                            | 744.741.768   |
| (-) GASTOS OPERACIONALES                  |               |
| Gastos de admon                           | 483.124.846   |
| Gastos de ventas                          | 4.891.078     |
| Diversos                                  | -             |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES                | 488.015.924   |
| UTILIDAD OPERACIONAL                      | 256.725.844   |
| (+) INGRESOS NO OPERACIONALES             |               |
| Financieros                               | -             |
| De ejercicios anteriores                  | -             |
| Diversos                                  | -             |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES           | -             |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES               |               |
| Financieros                               | -             |
| De ejercicios anteriores                  | -             |
| Extraordinarios                           | -             |
| Diversos                                  | -             |
| Otros                                     | -             |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES             | -             |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO                | 256.725.844   |
| (-) IMPUESTO DE RENTA Y CREE              |               |
| vigencia corriente                        | 84.719.529    |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO          | 172.006.315   |



## Anexo 2. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2019

| ESTADO DE RESULTADOS        |               |
|-----------------------------|---------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DEL 2019  |               |
| INGRESOS OPERACIONALES      | 1.832.429.837 |
| Venta de Servicios          |               |
| Servicios de Salud          | 1.832.429.837 |
| Costos Operacionales        | 749.411.229   |
| UTILIDAD BRUTA              | 1.083.018.608 |
| Gastos Operacionales        | 546.123.366   |
| Depreciación                | 114.833.251   |
| UTILIDAD OPERACIONAL        | 422.061.992   |
| Otros Gastos                | 2.445.539     |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 419.616.453   |
| Impuesto a cargo            | 138.473.429   |
| UTILIDAD                    | 281.143.023   |

## Anexo 3. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2020

|                                           |               |
|-------------------------------------------|---------------|
| Estado de Ganancias o Perdidas            |               |
| (Estado de Resultado)                     |               |
| 1 ENERO - 31 DICIEMBRE DE 2020            |               |
| INGRESOS OPERACIONALES                    |               |
| Prestación de servicios de salud          | 2.740.902.000 |
| (-) devolución rebajas en venta           | -             |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES              | 2.740.902.000 |
| (-) COSTO EN PRESTACION DE SERVICIO       |               |
| Costo de prestación de servicios de salud | 1.084.297.000 |
| devolución en compras                     | -             |
| TOTAL COSTOS                              | 1.084.297.000 |
| UTILIDAD BRUTA                            | 1.656.605.000 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES                  |               |
| Gastos de admón.                          | 1.269.923.000 |
| Gastos de ventas                          |               |
| Financieros                               | 5.507.000     |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES                | 1.275.430.000 |
| UTILIDAD OPERACIONAL                      | 381.175.000   |
| (+) INGRESOS NO OPERACIONALES             |               |
| Financieros                               | -             |
| De ejercicios anteriores                  | -             |
| Diversos                                  | -             |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES           | -             |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES               |               |
| Financieros                               |               |



|                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| De ejercicios anteriores         | -           |
| Extraordinarios                  | -           |
| Diversos                         | -           |
| Otros                            | -           |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES    | -           |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO       | 381.175.000 |
| (-) IMPUESTO DE RENTA Y CREE     |             |
| vigencia corriente               | 121.976.000 |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | 259.199.000 |



#### Anexo 4. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) 2021

|                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------|---------------|
| Estado de Ganancias o Perdidas                                 |               |
| (Estado de Resultado)                                          |               |
| 1 ENERO - 31 DICIEMBRE 2021                                    |               |
| Vigilado Supersalud                                            |               |
| 4 INGRESOS OPERACIONALES                                       |               |
| 410505 Prestación de servicios de salud                        | 5.399.407.674 |
| 413505 Comercio al por mayor insumos y productos farmacéuticos | 169.437.568   |
| 417505 (-) devolución rebajas en venta (Glosas)                | -215.765.400  |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES                                   | 5.353.079.842 |
| 6 (-) COSTO EN PRESTACION DE SERVICIO                          |               |
| 610501 Costo de prestación de servicios de salud               | 2.349.042.682 |
| 620502 Costo de venta insumos                                  | 131.837.568   |
| 622505 Devolución en compras                                   |               |
| TOTAL COSTOS                                                   | 2.480.880.250 |
| UTILIDAD BRUTA                                                 | 2.872.199.592 |
| 5 (-) GASTOS OPERACIONALES                                     |               |
| 510505 Gastos de admon                                         | 737.680.500   |
| 510551 Dotación y suministro trabajadores                      | 42.375.450    |
| 511505 Iva Asumido valor al costo                              | 5.533.193     |
| 513010 Póliza cumplimiento                                     | 3.726.500     |
| 513505 servicios públicos                                      | 174.326.540   |
| 514010 Registro mercantil                                      | 1.622.000     |
| 515015 Adecuaciones locativas                                  | 140.362.500   |
| 515505 Gastos de viaje                                         | 7.365.200     |
| 516005 Depreciación                                            | 238.056.000   |
| 519530 Papelería y útiles                                      | 141.356.900   |
| 519525 Elementos aseo y cafetería                              | 37.652.100    |
| 519535 Combustible y Lubricantes                               | 101.962.482   |
| 519560 Casino y restaurante                                    | 17.785.200    |
| 520505 Gastos de ventas                                        | 8.125.600     |
| 522005 Arrendamientos                                          | 122.815.200   |
| 529505 Comisiones bancarias                                    | 3.051.307     |
| 530505 Financieros GMF                                         | 9.452.929     |
| 530520 Intereses Financieros pagados en prestamos              | 25.256.566    |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES                                     | 1.818.506.167 |
| UTILIDAD OPERACIONAL                                           | 1.053.693.425 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO                                     | 1.053.693.425 |
| (-) IMPUESTO DE RENTA Y CREE                                   |               |
| 511595 vigencia corriente                                      | 326.644.962   |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO                               | 727.048.463   |



## Anexo 5. Balance General 2018

|                                                          |                      |
|----------------------------------------------------------|----------------------|
| Balance General                                          |                      |
| Con corte al 31 de Diciembre de 2018                     |                      |
| <b>ACTIVOS</b>                                           |                      |
| Efectivo y equivalente a efectivo                        | -                    |
| Instrumentos financieros                                 | 121.073.000          |
| Cuentas comerciales por cobrar- corrientes               | 407.554.000          |
| Inventario de mercancía                                  | -                    |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                          | <b>528.627.000</b>   |
| Propiedades, planta y equipo                             | 606.685.496          |
| Intangibles                                              | 115.808.000          |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                       | <b>722.493.496</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                     | <b>1.251.120.496</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                           |                      |
| Obligaciones financieras                                 | 6.776.659            |
| C x P comerciales y otras cuentas por pagar              | 53.188.401           |
| Beneficio a empleados                                    | 10.433.436           |
| Otros pasivos- avances y anticipos                       | -                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                            | <b>70.398.496</b>    |
| C x P comerciales y otras cuentas por pagar no corriente |                      |
| Provisiones                                              |                      |
| Pasivos por impuestos diferidos                          |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>                       |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                     | <b>70.398.496</b>    |
| <b>PATRIMONIO</b>                                        |                      |
| capital social                                           | 20.000.000           |
| Reserva legal                                            | 20.000.000           |
| Excedente o pérdida en el ejercicio                      | 172.006.315          |
| Utilidades acumuladas                                    | 968.715.685          |
| Ganancias acumuladas o efectos de convergencia IFRS      | -                    |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                  | <b>1.180.722.000</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                         | <b>1.251.120.496</b> |



## Anexo 6. Balance General 2019

|                                                                 |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| Balance general estándar                                        |                |
| Periodo: 2019                                                   |                |
| 1 ACTIVO                                                        | 1.580.201.577  |
| 12 INVERSIONES                                                  | 121.073.150    |
| 1205 INVERSIONES                                                | 121.073.150    |
| 13 DEUDORES                                                     | 628.848.401    |
| 1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O<br>SALDOS A FAVOR | 220.891.469    |
| 1306 CLINTES NACIONALES FACTURACION RADICADA                    | 407.956.932    |
| 15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS                                 | 830.280.025    |
| 1544 Flota y equipo fluvial y/o marítimo                        | 320.957.734    |
| 1528 EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION                           | 72.448.789     |
| 1592 DEPRECIACION ACUMULADA                                     | -400.852.277   |
| 1520 MAQUINARIAS Y EQUIPOS                                      | 234.461.341    |
| 1504 TERRENOS                                                   | 500.000.000    |
| 1532 MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIFCO                       | 101.264.439    |
| 1540 Flota y equipo de transporte                               | 2.000.000      |
| 2 PASIVO                                                        | -201.557.579   |
| 22 PROVEEDORES                                                  | -32.002.417    |
| 2205 NACIONALES                                                 | -32.002.417    |
| 23 CUENTAS POR PAGAR                                            | -104.029.707   |
| 2380 ACREEDORES VARIOS                                          | -60.251.306    |
| 2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA                            | -8.188.401     |
| 2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR                                  | -35.590.000    |
| 25 OBLIGACIONES LABORALES                                       | -65.525.455    |
| 2520 PRIMA DE SERVICIOS                                         | -11.110.556    |
| 2525 VACACIONES CONSOLIDADAS                                    | -4.968.696     |
| 2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS                                     | -19.874.784    |
| 2505 NOMINA POR PAGAR                                           | -24.975.385    |
| 2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS                                  | -4.596.034     |
| 3 PATRIMONIO                                                    | -1.378.643.997 |
| 31 CAPITAL SOCIAL                                               | -20.000.000    |
| 3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO                                  | -20.000.000    |
| 33 RESERVAS Y FONDOS                                            | -20.000.000    |
| 3305 RESERVAS OBLIGATORIAS                                      | -20.000.000    |
| 36 RESULTADOS DEL EJERCICIO                                     | -281.143.023   |
| 3605 UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO                         | -281.143.023   |
| 37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES                          | -1.057.500.974 |
| 3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS                         | -1.057.500.974 |
| PASIVO + PATRIMONIO:                                            | -1.580.201.577 |



## Anexo 7. Balance General 2020

|                                                     |               |
|-----------------------------------------------------|---------------|
| Balance General                                     |               |
| 1 ENERO - 31 DICIEMBRE DE 2020                      |               |
|                                                     |               |
| ACTIVOS                                             |               |
| Efectivo y equivalente a efectivo                   | 350.000       |
| Instrumentos financieros                            | 121.073.000   |
| Cuentas comerciales por cobrar- corrientes          | 507.754.000   |
| Inventario de mercancía                             | -             |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES                            | 629.177.000   |
| Propiedades, planta y equipo                        | 830.280.000   |
| Otros activos                                       | 220.891.000   |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES                         | 1.051.171.000 |
| TOTAL ACTIVOS                                       | 1.680.348.000 |
|                                                     |               |
| PASIVOS                                             |               |
| C x P comerciales y otras cuentas por pagar         |               |
| Beneficio a empleados                               | 320.000       |
| Otros pasivos- avances y anticipos                  | -             |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                              | 320.000       |
| C x P Socios                                        |               |
| Provisiones                                         | 208.500       |
| Pasivos por impuestos diferidos                     |               |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES                         | 208.500       |
| TOTAL PASIVOS                                       | 528.500       |
| PATRIMONIO                                          |               |
| capital social                                      | 20.000.000    |
| Reserva legal                                       | 20.000.000    |
| Excedente o pérdida en el ejercicio                 | 259.199.000   |
| Utilidades acumuladas                               | 1.380.620.500 |
| Ganancias acumuladas o efectos de convergencia IFRS | -             |
| TOTAL PATRIMONIO                                    | 1.679.819.500 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                           | 1.680.348.000 |



## Anexo 8. Balance General 2021

|                                                              |                  |
|--------------------------------------------------------------|------------------|
| Balance General                                              |                  |
| ENERO - 31 DICIEMBRE 2021                                    |                  |
| 1 ACTIVOS                                                    |                  |
| 110505 Efectivo y equivalente a efectivo                     | 752.877.879,00   |
| 120505 Instrumentos financieros                              | 121.073.000,00   |
| 130501 Cuentas comerciales por cobrar- corrientes Mutual ser | 196.772.175,00   |
| 130502 Cuentas comerciales por cobrar- corrientes OCGN       | 45.674.109,00    |
| 130503 Cuentas comerciales por cobrar- corrientes Cajacopi   | 96.933.060,00    |
| 135505 Anticipo Impuesto renta (saldo a favor)               | 34.785.000,00    |
| 1405 Inventario de mercancía                                 |                  |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES                                     | 1.248.115.223,00 |
| 150505 Propiedades, planta y equipo                          | 676.193.432,96   |
| 159225 Depreciación acumulada                                | 238.056.000,00   |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES                                  | 438.137.432,96   |
| TOTAL ACTIVOS                                                | 1.686.252.655,96 |
| 2 PASIVOS                                                    |                  |
| 210501 Obligaciones Financieras Bancoomeva                   | 68.408.329,00    |
| 210502 Obligaciones Financieras BBVA                         | 83.333.330,00    |
| 221005 Otras cuentas por pagar                               | 57.425.800,00    |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                       | 209.167.459,00   |
| 230505 C x P Socios                                          | 68.668.564,96    |
| 240505 Pasivos por impuestos                                 | 326.644.961,75   |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES                                  | 395.313.526,71   |
| TOTAL PASIVOS                                                | 604.480.985,71   |
| 3 PATRIMONIO                                                 |                  |
| 310505 capital social                                        | 20.000.000,00    |
| 330505 Reserva legal                                         | 20.000.000,00    |
| 360505 Excedente o pérdida en el ejercicio                   | 727.048.463,25   |
| 370505 Utilidades acumuladas                                 | 314.723.207,00   |
| TOTAL PATRIMONIO                                             | 1.081.771.670,25 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                                    | 1.686.252.655,96 |