



HOSPITAL  
UNIVERSITARIO  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# 2025

## **INFORME DE GESTIÓN VIGENCIA 2025**

**CORPORACIÓN SALUD UN**  
HOSPITAL UNIVERSITARIO NACIONAL DE COLOMBIA

Vigilado Supersalud

JUNTA DIRECTIVA

El hospital de un **país**



# **JUNTA DIRECTIVA**





**LEOPOLDO MÚNERA RUIZ**  
Rector de la Universidad  
Nacional de Colombia,  
Presidente de Junta  
Directiva



**ANDREA CAROLINA JIMÉNEZ**  
Vicepresidente de la Junta  
Directiva, Vicerrectora de la  
Sede Bogotá de la Universidad  
Nacional de Colombia.



**JOSÉ FERNANDO GALVÁN  
VILLAMARÍN**  
Decano de la Facultad de  
Medicina de la Universidad  
Nacional de Colombia.



**OSWALDO BORRAEZ  
GAONA**  
Presidente y delegado de  
AEXMUN.



**ROSIBEL PRIETO SILVA**  
Designada por la Rectoría



**CARLOS FRANCISCO FERNÁNDEZ**  
Designado por el Consejo Superior  
Universitario Universidad  
Nacional de Colombia



**GERSON ORLANDO  
BERMONT**  
Representante de la Secretaría  
Distrital de Salud



**VÍCTOR ANDRÉS VARGAS**  
Director Jurídico  
Corporación Salud UN,  
Secretario Junta Directiva

## EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN



# **EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN**





**Dr. Oscar Alonso  
Dueñas Araque**  
*Director General*



**Dr. José Guillermo  
Ruiz Rodríguez**  
*Director Científico*



**Dra. Alix Constanza  
Rojas Escamilla**  
*Directora Gestión de  
Calidad y SGRS*



**Rocio Yamile  
Ortiz Lavado**  
*Directora Control  
Interno*



**Yanira Astrid  
Rodríguez Holguín**  
*Directora Enfermería*



**Martha Lucía  
Castro Mendoza**  
*Directora Gestión del  
Talento Humano*



**Wilson Orlando  
González Jaimes**  
*Director de Gestión de  
La Información*



**Víctor Andrés  
Vargas Peña**  
*Director Jurídico*



**Juan Pablo Cendales**  
*Director Financiero*



**Dr. Carlos Javier  
Pérez Fernández**  
*Director Comercial y  
Mercadeo*



**Jonathan  
García Jiménez**  
*Jefe de Comunicaciones*



**Víctor Augusto  
Pedraza López**  
*Director Administrativo*



# **PALABRAS DEL DIRECTOR**

Dr. Oscar Alonso Dueñas Araque

*Director General*



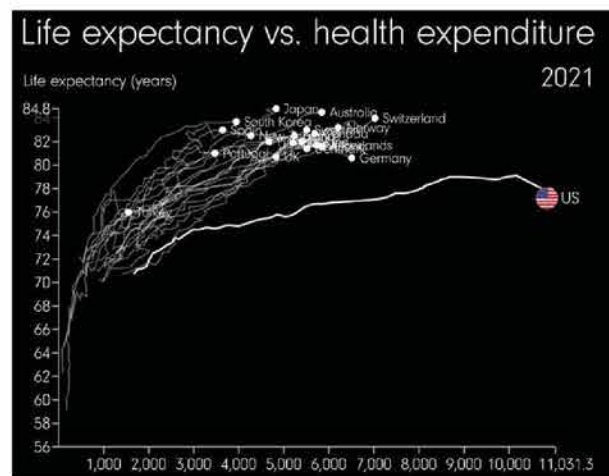
Con el presente informe de gestión, la Dirección General presenta de manera estructurada, comprensible y verificable los resultados de la Corporación Salud UN – Hospital Universitario Nacional de Colombia alcanzados en la vigencia 2025. Este ejercicio permite la rendición de cuentas y promueve la participación de la Junta Directiva, los órganos de control, los colaboradores, los usuarios y demás partes interesadas en la evaluación del ciclo de gestión, el uso de los recursos, el cumplimiento de las funciones y las decisiones adoptadas durante el año que concluye.

Esta actividad contempla la evaluación del cumplimiento de nuestros objetivos y metas; la provisión de información objetiva y oportuna para fortalecer la transparencia institucional y el control; la identificación de problemas estructurales, cuellos de botella, buenas prácticas y oportunidades de innovación o mejora continua; así como la garantía de acciones de información y diálogo responsable que propicien un adecuado ejercicio de participación de toda la comunidad, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía, los usuarios, los colaboradores y los entes de control.

**Las organizaciones que se adaptan rápidamente y se vuelven cada vez más adecuadas a su entorno y sean resilientes prevalecerán**

Nos encontramos en un periodo de transición crítica del sector salud a nivel mundial, caracterizado por avances tecnológicos disruptivos, envejecimiento poblacional, transición epidemiológica y una demanda creciente de servicios. A ello se suman ineficiencias demos-

trables en la prestación de los servicios de salud, lo que conlleva a costos crecientes (gráfico 1: esperanza de vida vs. gasto sanitario).



Paralelamente, existe una insuficiencia de recursos que ha generado discusiones y replanteamientos de las prácticas y políticas de salud.

Colombia no es la excepción frente al acelerado envejecimiento poblacional, lo que implica que persisten los problemas propios de los países en desarrollo, sumados

a los nuevos retos que enfrentan los países desarrollados relacionados con la cronicidad y el envejecimiento. A lo anterior se agrega la problemática actual del sistema de salud colombiano. Por ello, debemos mantener una gestión estructurada que permita abordar de manera integral los desafíos más apremiantes del sistema y las oportunidades emergentes del sector, con énfasis en la prevención, la atención integral y resolutive, la gestión eficiente, la innovación y la adaptación estratégica al nuevo panorama de los sistemas de salud y a la crítica situación del país.

Una gestión que nos permita afrontar esta crisis y superarla, siendo resilientes y flexibles para adaptarnos a los cambios rápidos que se están dando en el mundo y en Colombia.

[ 8 ]

El año 2025 fue especialmente crítico para el sector, ante el agravamiento del flujo de recursos y la financiación del sistema que se venía presentando desde el año anterior, lo cual impactó a las IPS (clínicas y hospitales), continuando el cierre de entidades pequeñas y medianas y, en la mayoría de los casos, la contracción y reducción de su oferta o el cierre de servicios, como se evidencia en el cuadro correspondiente según el Registro Especial de Prestadores (REPS).

### SERVICIOS HABILITADOS COLOMBIA

Servicios Habilitados	dic-24	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	ene-26
1. Consulta Externa	95.173	96.278	96.408	96.075	95.989	95.852	96.079
2. Apoyo Diagn. y Comp. Ter.	44.074	44.495	44.475	44.164	44.172	44.062	44.053
3. Quirúrgicos	8.352	8.368	8.361	8.340	8.293	8.334	8.224
4. Internación	7.190	7.033	7.019	6.938	6.883	6.872	6.846
5. Atención Inmediata	5.176	5.174	5.153	5.144	5.140	5.141	5.155
TOTAL SERVICIOS "IPS"	159.875	161.318	161.416	160.861	160.477	160.261	160.361
Variación (%) SERVICIOS "IPS"	-	0,90%	0,06%	-0,47%	-0,11%	-0,13%	0,06%
TOTAL SERV. "PRESTADORES"	226.511	228.058	228.774	227.510	227.686	227.592	227.660
Variación (%) TOTAL PREST.	-	0,68%	0,31%	-0,55%	0,07%	-0,02%	0,03%

Igualmente, continuó la conflictividad en el sector y los grandes traumatismos en la operación del sistema, derivados de las intervenciones a las principales EPS, lo que agravó el trámite y pago de la cartera anterior a dichas intervenciones. Esto afectó gravemente el estado de cartera de hospitales y clínicas, desencadenando dificultades en el acceso de los

usuarios a servicios y medicamentos, así como insatisfacción, reflejada en el incremento de quejas, reclamos y tutelas.



Ante el agravamiento de la situación de las EPS, donde solo dos cumplen los indicadores de habilitación y permanencia, y como consecuencia del deterioro en el flujo de recursos y la cartera hospitalaria, es de resaltar que la Corporación Salud UN – Hospital Universitario Nacional de Colombia logró mantener la estabilidad operativa y financiera. Además, fortaleció la oferta y prestación de servicios, mejoró la satisfacción de los usuarios y continuó su desarrollo institucional, alcanzando los objetivos planteados.

Tuvimos la capacidad de adaptarnos y sobrellevar estos cambios gracias al esfuerzo y trabajo coordinado de todos los colaboradores, logrando sortear las dificultades sin afectar la operación ni los resultados del Hospital.

Frente a la incertidumbre de la reforma a la salud, hemos mantenido una posición cautelosa, sin entrar en la polarización que vive el sector, en un contexto en el que la sociedad civil permanece a la expectativa de cómo se resolverán los problemas con los recursos disponibles en Colombia, siempre teniendo clara nuestra razón de ser y nuestra visión de futuro.

Charles Darwin expuso que solo los más aptos, es decir, aquellos que se adaptan mejor a su entorno, lograrán sobrevivir. Lo mismo sucede con las organizaciones: aquellas que se adaptan rápidamente, se vuelvan cada vez más adecuadas a su entorno y sean resilientes, prevalecerán; las demás desaparecerán. Por lo tanto, es fundamental mantener una gestión eficiente que nos permita prevalecer ante las graves dificultades actuales y estar preparados para aprovechar las oportunidades que surgirán una vez se concreten los cambios y el sector supere la crisis.

## [Misión]

Somos una entidad autónoma, con la regencia académica de la Universidad Nacional de Colombia, **prestamos servicios de salud de calidad superior** de forma compasiva y segura, y contribuimos en la formación de profesionales competentes y socialmente responsables. Investigamos con rigor científico e innovamos a través de un equipo interdisciplinario en permanente desarrollo, que busca **la excelencia**, la sostenibilidad y la responsabilidad social y ambiental.

Nos comprometemos con la humanización en todo nuestro actuar.

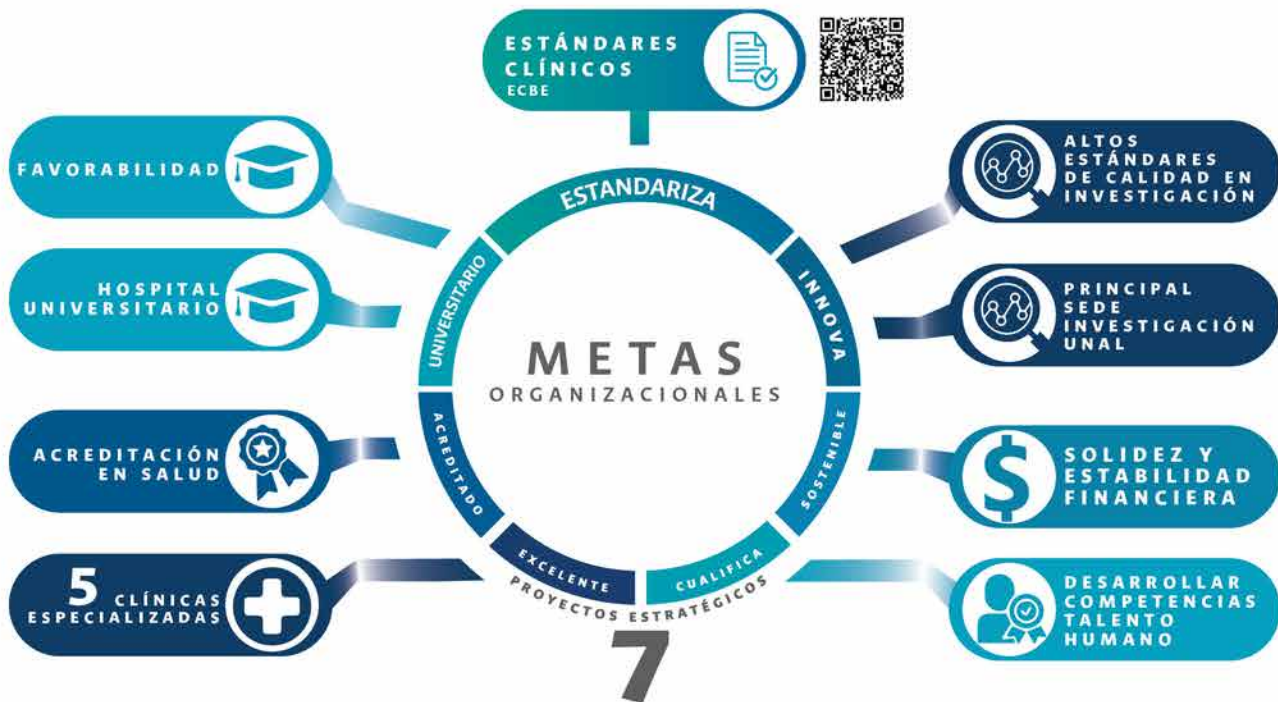
[9]



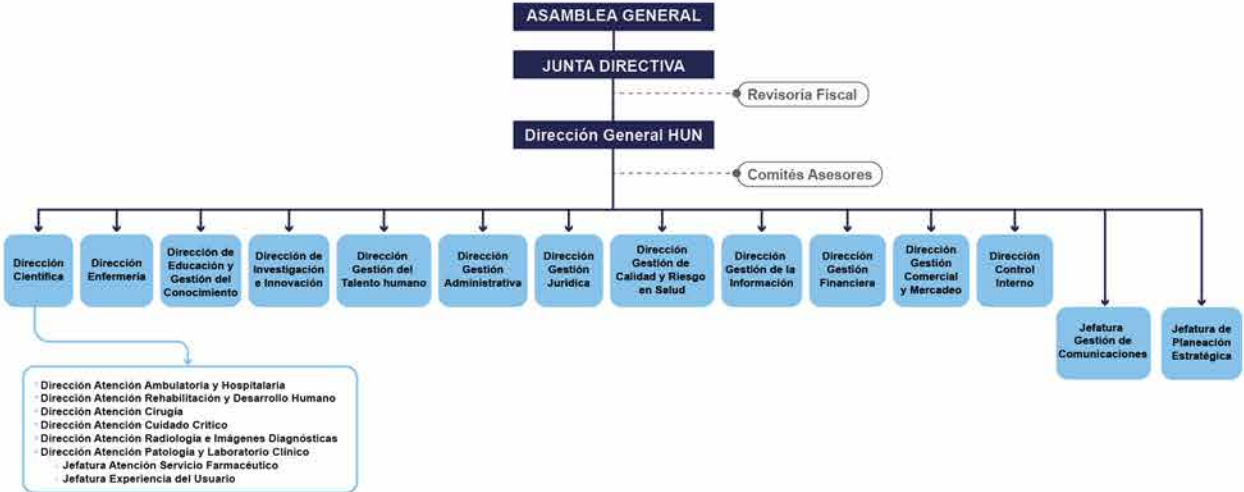
## [Visión]

En el **2025** seremos una entidad acreditada y reconocida como **Hospital Universitario en el País**. Que genera conocimiento, consolidando su liderazgo en investigación, gracias al impacto de sus publicaciones y a la calificación de sus grupos de investigación. Con el desarrollo de **clínicas especializadas** que sean modelo y fortalezcan el proceso de atención y formación académica, dando **respuesta a necesidades en salud de la sociedad**. Generando excedentes operacionales que le permitan realizar inversiones para el fortalecimiento de su actividad misional.

[ 10 ]



# ¿Cómo estamos conformados?





[ 12 ]

## [PRECISO • NUESTRO MODELO DE PRESTACIÓN]

El modelo de prestación de servicios de salud PRECISO se convierte en la brújula que orienta el actuar del equipo interdisciplinario en la atención en salud a las personas y familias que demandan servicios de salud, formación e investigación al Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN).

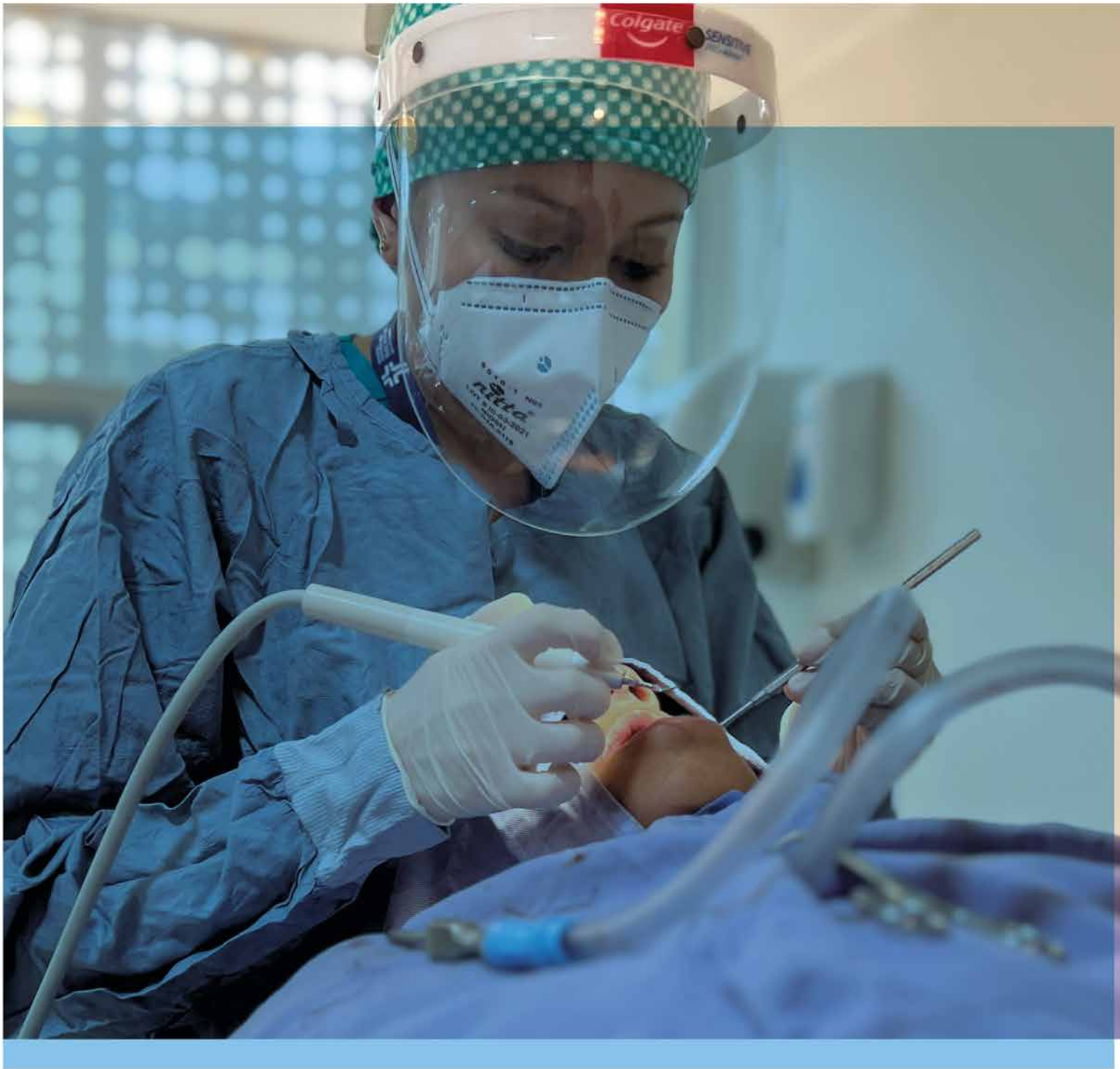
Su enfoque centrado en el persona nos permite :

- Garantizar en el HUN un trato digno, compasivo y respetuoso.
- Estandarizar el cuidado, tratamiento y manejo de una manera coordinada, integral e interdisciplinaria.
- Ofrecer un cuidado, soporte y tratamiento personalizado, que incluya las necesidades, preferencias de los pacientes y evite las barreras de acceso a los servicios.

- Conocer el perfil epidemiológico de la población que recibe atención en el HUN.
- Impactar en los resultados en salud.
- Crear una cultura de seguridad del paciente, reporte y mejoramiento continuo.



Mayor información  
consulte el  
documento



# ENTORNO ECONÓMICO DEL AÑO 2025

1

**El año 2025 representó un periodo de importantes desafíos para la economía colombiana, cerrando con un balance que, si bien exigente, también evidenció señales de recuperación.**

**La economía mostró indicios de reactivación progresiva y, aunque la inflación continuó su tendencia a la baja, aún se encuentra en proceso de converger hacia la meta establecida por el Banco de la República.**

Este contexto ha abierto oportunidades para fortalecer estrategias que consoliden la estabilidad económica en el corto y mediano plazo. En el sector salud, si bien se enfrentaron tensiones asociadas a la financiación y al flujo de recursos, también se hicieron visibles esfuerzos institucionales orientados a sostener la prestación de servicios y adaptarse a un entorno cambiante.

[ 14 ]

Durante el año, la agenda nacional estuvo marcada por el debate en torno a la propuesta de reforma al sistema de salud impulsada por el Gobierno. Este proceso, aunque intenso y con diversidad de posturas, ha puesto en el centro de la discusión la necesidad de construir consensos que fortalezcan el sistema. Asimismo, las dificultades en el flujo de recursos hacia los prestadores evidenciaron la importancia de avanzar en soluciones estructurales que garanticen la sostenibilidad y el acceso oportuno a los servicios de salud para la población. De acuerdo con el más reciente estudio de cartera hos-

pitalaria de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), publicado en noviembre de 2025, se identificó un crecimiento significativo en la cartera del sector, alcanzando los \$24 billones de pesos con corte a junio del mismo año. Este incremento refleja los retos financieros que enfrenta el sistema, al tiempo que refuerza el llamado del gremio a implementar medidas que permitan mejorar el flujo de recursos. Este tipo de análisis se convierte en un insumo clave para la toma de decisiones y el fortalecimiento institucional del sector salud.

En medio de este panorama retador, el Hospital logró no solo cumplir sus metas, sino superar varias de ellas, consolidando avances significativos en su ruta de desarrollo. Estos resultados reflejan el compromiso, la capacidad de adaptación y el trabajo articulado de sus equipos, acercándose cada vez más al modelo de hospital proyectado para 2025 y reafirmando su propósito de brindar una atención de calidad a la comunidad.





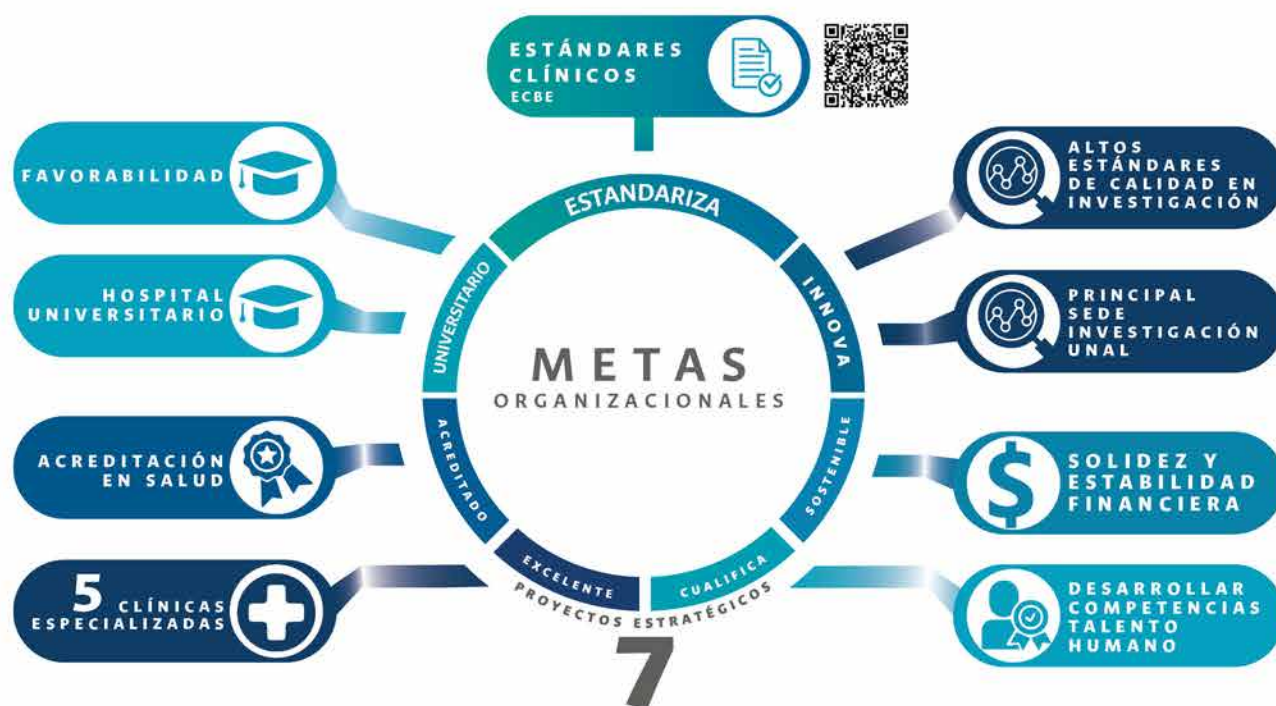
# EVOLUCIÓN DE LA CORPORACIÓN DURANTE EL AÑO 2025 Y SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

3

Durante el año 2025 la Corporación Salud UN continuo avanzando en el desarrollo de los proyectos estratégicos con miras dar cumplimiento a la visión institucional y los objetivos planteados. No solo se alcanzaron la mayoría de los objetivos y metas trazados si no que muchas fueron superadas. De nuestra visión se desprenden los 9 objetivos estratégicos que se desarrollan en los 7 proyectos estratégicos del Hospital, siendo un año particular en el que se deben culminar todos los objetivos para el cierre del plan estratégico 2025.

[ 16 ]





Por cada proyecto estratégico vamos a hacer un análisis de los logros alcanzados y los avances en el 2025

[ 17 ]

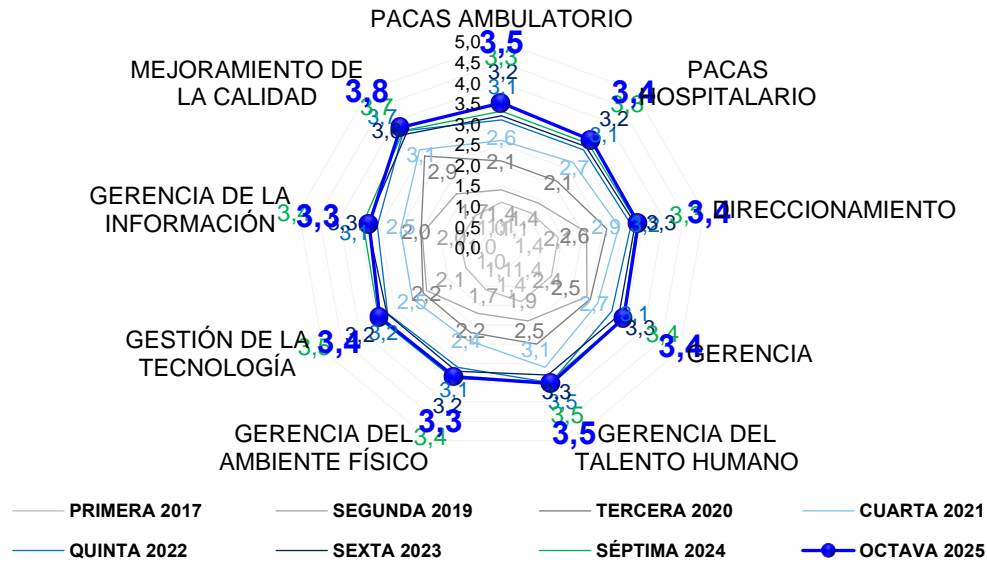
## A. HOSPITAL ACREDITADO

**OBJETIVO:**

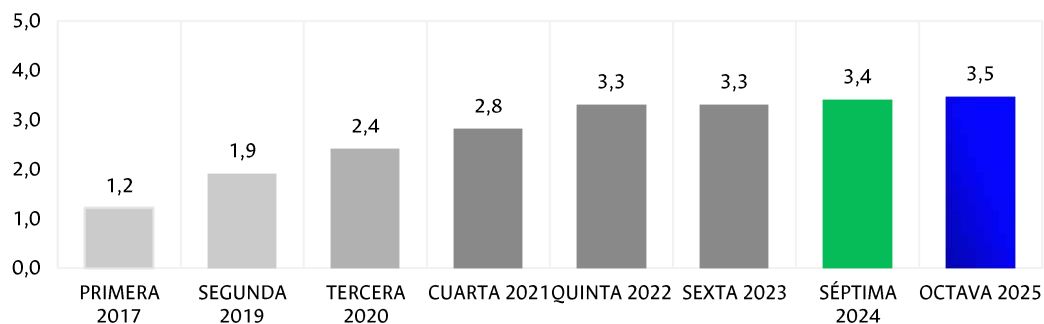
Obtener La Certificación en Acreditación en Salud dentro del SOGCS.

El Hospital Universitario Nacional de Colombia reconoce la implementación del Sistema Único de Acreditación como una herramienta fundamental para el desarrollo de un sistema de gestión que mejore de forma continua la calidad tanto en la atención que reciben los usuarios y la disminución de los riesgos durante la prestación de los servicios de salud, como en la formación de talento humano comprometido con la calidad en la atención en salud como parte de su ejercicio cotidiano y la investigación con altos estándares de calidad científica y técnica, con el objetivo de alcanzar estándares superiores de calidad.

Por otra parte, para poder ser reconocido legalmente como un "Hospital Universitario", el Hospital debe cumplir los requisitos establecidos en la Resolución No. 3409 de 2012, específicamente en lo que corresponde al objetivo de este



### Resultados de VIII Autoevaluación cuantitativa general



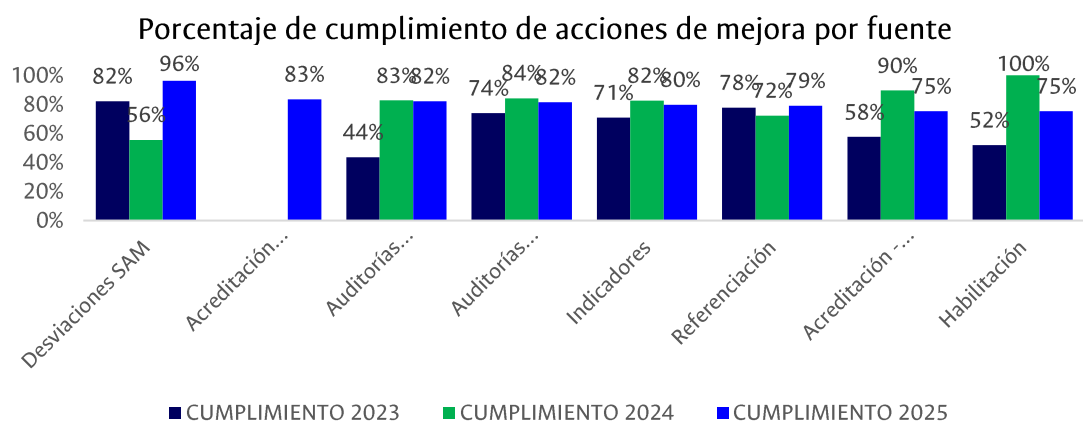
De la visita de otorgamiento de acreditación realizada por ICONTEC, esta entidad evaluadora generó en el informe remitido al HUN un total de 294 oportunidades de mejora (OM), que se están gestionando en un plan de acción del cual se realizará cierre en el mes de mayo de 2026 y que incluye 650 acciones de mejora (AM) establecidas por el HUN.

Del proceso de autoevaluación mencionado, se identificaron 126 OM y se gestionaron por grupo de estándares mediante siete planes de acción en los que se establecieron 291 AM.

Las fuentes del mejoramiento institucional por medio de las cuales se identifican OM, evidenciaron para el año 2025 como principales fuentes, tanto el proceso de evaluación externa para el otorgamiento de la acreditación nacional que realizó el ICONTEC, como el proceso de autoevaluación interna de los estándares de acreditación que realiza el HUN, siendo éstas el 35%

y 18% respectivamente del total de OM identificadas en la institución en la vigencia, consolidándose el proceso en torno a la acreditación como el principal motor de la mejora institucional

El seguimiento a la gestión de las OM de las fuentes informe de otorgamiento de ICONTEC y Autoevaluación Institucional de los estándares de Acreditación, evidencia que el plan de acción de ICONTEC presenta un cumplimiento del 83% y el de autoevaluación del 75% en relación con las acciones de mejora que deberían haberse cumplido con corte a diciembre de 2025. Lo anterior se presenta en la gráfica a continuación:



En cuanto a los anteriores resultados, se han identificado como principales barreras por parte de los líderes de los equipos de autoevaluación y líderes de procesos, quienes hacen seguimiento a los planes de acción de ICONTEC, Autoevaluación y demás fuentes, la planeación de fechas de cumplimiento que durante la implementación de los planes se identifican como insuficientes y/o entregables no logrables con un 60%, así como la interrelación entre procesos para el cumplimiento de acciones de mejora cuyo avance depende de otros procesos en un 40%.

## HOSPITAL UNIVERSITARIO CERTIFICADO.

Objetivo:

**OBTENER CONCEPTO DE FAVORABILIDAD PARA ESCENARIO DE PRACTICAS FORMATIVAS EN SALUD**

Para la vigencia 2025, se da cumplimiento al 100% de las actividades programadas, lo que conlleva a la postulación en el mes de febrero, visita por parte del Ministerio de Educación en marzo y respuesta en mayo que otorga concepto de favorable como escenario de prácticas al HUN, por lo que se da por cumplido el proyecto.

Indicador:



## 1. OBTENER LA CERTIFICACIÓN COMO HOSPITAL UNIVERSITARIO.

En abril de 2025 con base en asistencias técnicas para el reconocimiento como Hospital Universitario, dada por la Dirección de desarrollo del talento Humano en Salud del Ministerio de Salud y Protección Social, fue necesario reestructurar el plan de trabajo y ajustar algunas de estas actividades.

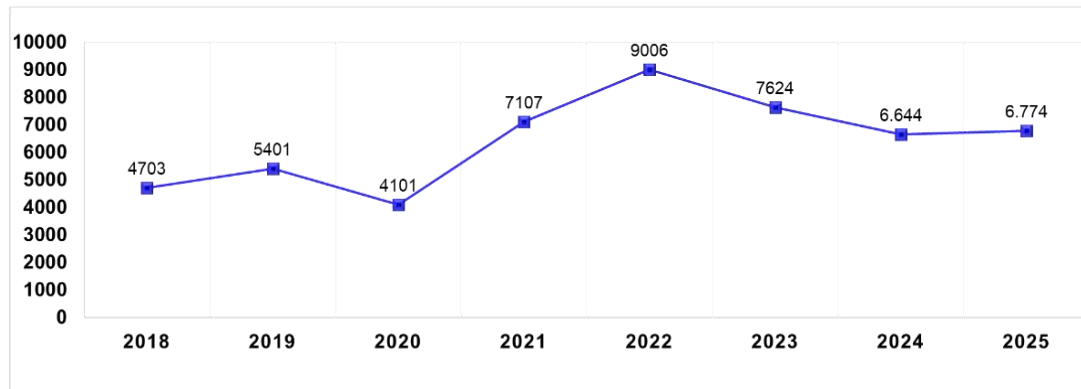
A diciembre Se ha dado cumplimiento a lo programado en el cronograma, cuyo resultado a corte de noviembre de 2025, es de diecinueve actividades ejecutadas al 100%, la actividad faltante es la postulación ante el Ministerio que está en proceso, y se optó por radicar la documentación en la primera semana de enero del 2026.

Se adelantaron principalmente las siguientes actividades:

- Autoevaluación y acciones de mejora, frente a la normatividad vigente para el proceso de postulación como hospital universitario, resolución 3409 de 2012.
- Referenciaciones con cinco IPS reconocidas como hospital universitario, apoyando los procesos de mejora de la oficina de educación de HUN.
- Gestión y participación de asistencias técnicas para el reconocimiento, dadas por la Dirección de desarrollo del talento Humano en Salud del Ministerio.
- Transformación cultural de los funcionarios en HUN, por medio de participación en EPM de los procesos.
- Ejecución al 100% en planes de mejora derivados de autoevaluaciones.
- Actividades de docente y estudiante trazador, así como simulacro de visita, con apoyo de la oficina de calidad y consultora FDF.

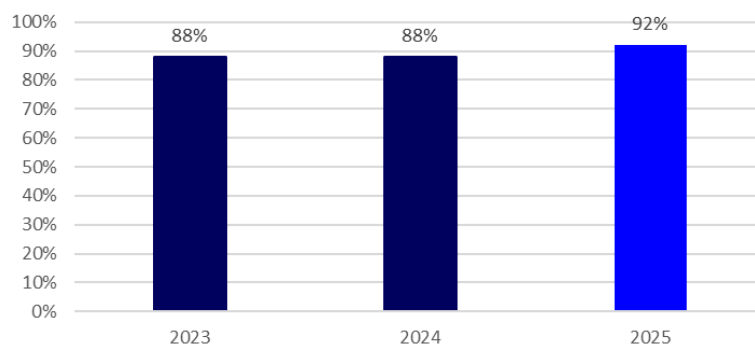
El volumen de estudiantes que rotan por el HUN que en los años 2023 y 2024 se habían reducido para cumplir con la normatividad de capacidad instalada ante la modificación de la norma que incrementó la ratio, se aumentó el número de estudiantes en práctica los últimos meses del mes y seguirá incrementándose en el año siguiente hasta ajustar la capacidad instalada a la nueva normatividad.

## Estudiantes en Práctica Formativa



La Satisfacción de los estudiantes con sus prácticas formativas desarrolladas en el Hospital y específica mente con el hospital como escenario de prácticas mantiene un nivel alto con una calificación promedio de 4,5, siendo unos de los factores de menor calificación las zonas de bienestar que son limitadas por falta de espacio físico, aunque mejoro la calificación por la implementación la zona de bienestar en el primer piso de edificio administrativo. También hay menor satisfacción con el apoyo en alimentación que brinda el Hospital en parte generado por los controles impuestos.

## ENCUESTA SATISFACCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES



### B. HOSPITAL INNOVA.



El proyecto estratégico "HUN Innova" busca fortalecer las capacidades de investigación a nivel institucional, promoviendo la generación y aplicación de estudios científicos de alta calidad que contribuyan a resolver problemáticas de salud a nivel nacional e internacional. Este proyecto estratégico busca alcanzar dos objetivos.

**A. Objetivo: Cumplir Con Estándares De Alta Calidad En Investigación.**

Responde a la necesidad de cumplir con estándares superiores en materia de investigación, alineados con las políticas de calidad y acreditación nacional

Indicador: porcentaje de cumplimiento de estándares de buenas prácticas clínicas en investigación.

Este objetivo se logró alcanzar en el 2024 con la obtención de la certificación en Buenas prácticas en investigación clínica expedido por el INVIMA. Cumplimiento del 100% estándares BPC alcanzado en 2024 y sostenido en 2025. Generación de procesos diferenciados para investigación experimental y observacional, se gestionaron 12 factibilidades para ensayos clínicos y Durante el 2025, se realizaron gestiones preparatorias para la recepción del primer ensayo clínico, dando cumplimiento tanto a las Buenas Prácticas Clínicas como a los requerimientos establecidos por el patrocinador y se logró la aprobación primer experimento clínico para ser realizado en el HUN.

Adicionalmente se avanzó en un modelo de incentivos y remuneración en investigación, así como la estructuración y funcionamiento del Centro de Investigación,

**Objetivo: Convertirse En La Principal Fuente (Sede) De Investigación En Salud (Investigación Clínica) De La Universidad Para El Año 2025.**

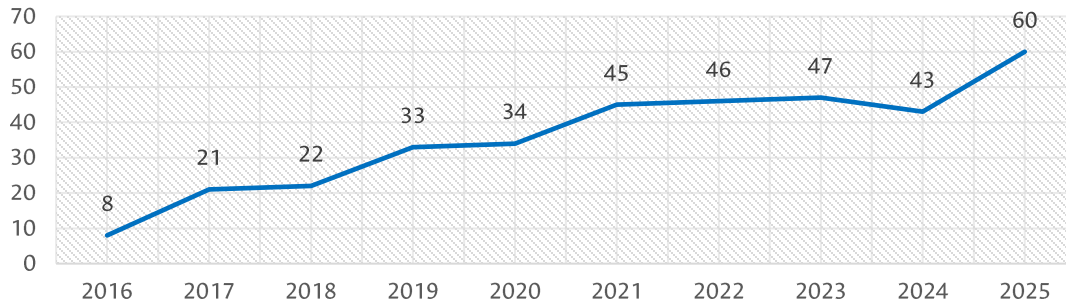
Indicador: percentil de publicaciones Scopus - Colombia: percentil en el que se encuentra el HUN dentro de la distribución de hospitales y clínicas colombianas acreditadas de acuerdo con el número de publicaciones científicas en Scopus.

META 2024	META 2025	RESULTADO 2024	RESULTADO 2025
0,84	0,88	0,68	0.787

Posicionamiento HUN en percentil 0,787 de Scopus - Colombia (Hospital 13/62), reflejando producción científica relevante. Se superó barrera de publicaciones Scopus de los últimos 4 años, llegando a 60 en Dic-2025 (Indicador final se establecerá en Jun-2026). este número en general ha mostrado un crecimiento sostenido año tras año, durante la vigencia 2025 se evidenció un incremento sostenido en el número de publicaciones científicas, superando el volumen esperado frente a la meta institucional

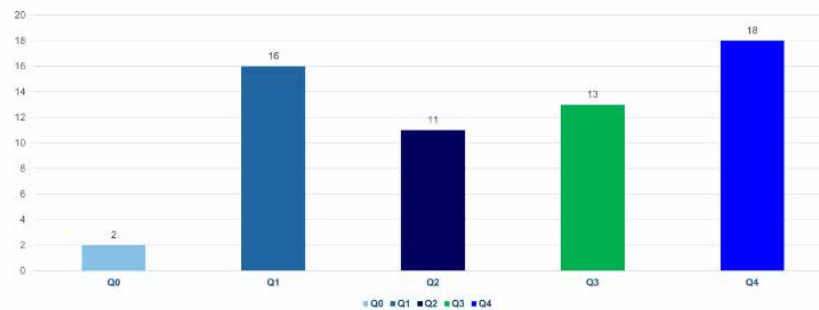
inicialmente prevista. Este resultado refleja el fortalecimiento de la producción científica, el acompañamiento a los grupos de investigación y el impacto de las estrategias implementadas para consolidar una cultura investigativa de mayor alcance y visibilidad.

### PUBLICACIONES



En los 10 años del Hospital se han sumado 559 publicaciones indexadas desde 2016. Igualmente se evidencia un crecimiento en la proporción de artículos publicados que están clasificados en Q1 y Q2 lo que demuestra su alto nivel.

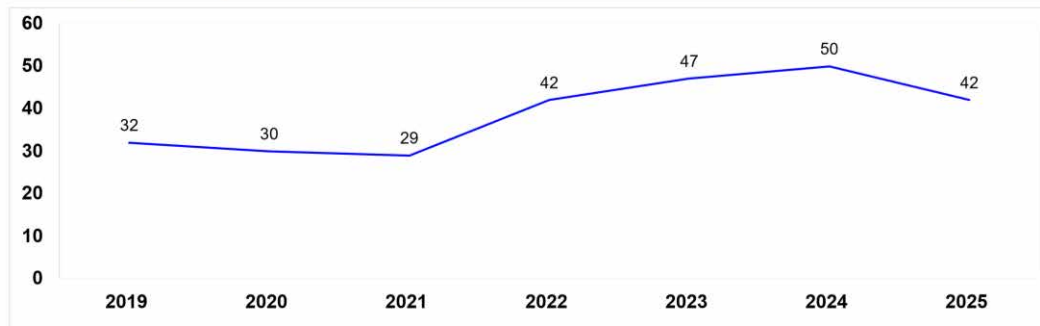
### Proporción de artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus clasificada por cuartil.



\*De 60 publicaciones a Dic-2025: Q0:3%, Q1:27%, Q2:18%, Q3:22%, Q4:30%.

En cuanto al indicador relacionado con la proporción de tesis y trabajos de grado realizados en el HUN, al cierre de la vigencia 2025 se alcanzó un 15% de trabajos desarrollados en el Hospital, frente a una meta institucional del 20%, correspondientes a la Facultad de Medicina. Aunque el resultado se encuentra por debajo de la meta establecida, hay un importante avance y se evidencia una mayor articulación académico-asistencial y un posicionamiento progresivo del HUN como escenario estratégico para el desarrollo de procesos formativos y de investigación, lo cual sienta bases para el fortalecimiento de este indicador en las siguientes vigencias.

## Trabajos Aprobados por el HUN

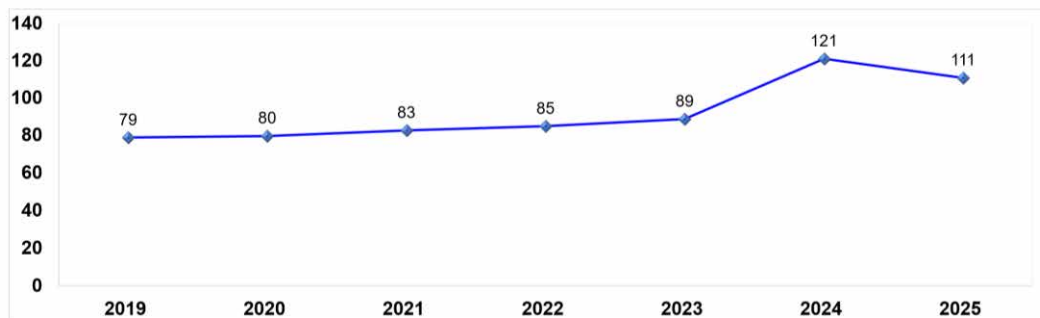


2025	2024	2023	2022
42	50	43	42
-8	3	5	13
-16.0%	6.4%	11.9%	44.8%

- Número de Tesis, Trabajos de Grado y Trabajos Finales de la Universidad Aprobados en el HUN por cada periodo.

Fuente: Datos extraídos del Tablero Investigación e Innovación

## Investigaciones Aprobadas



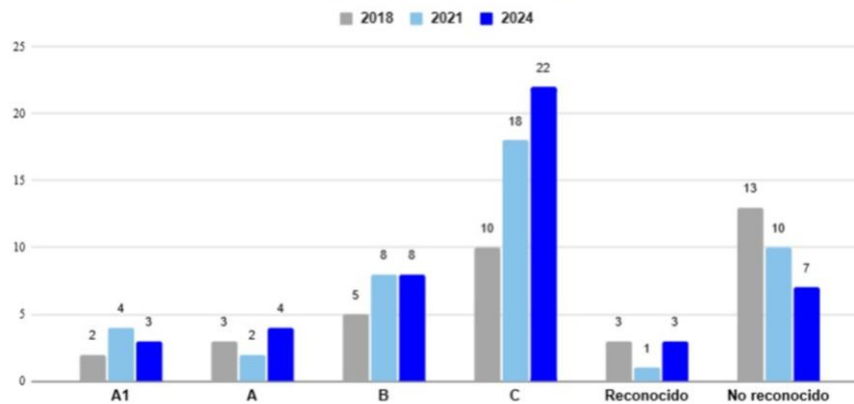
2025	2024	2023	2022
111	121	89	85
-10	32	4	2
-8.3%	36.0%	4.7%	2.4%

- Son el número de Proyectos de Investigación Aprobados por el Comité de Ética de la Investigación durante el periodo.

Fuente: Datos extraídos del Tablero Investigación e Innovación

Hasta la fecha el hospital cuenta con 47 grupos de investigación con filiación HUN reconocidos por Minciencias (3 Cat-A1, 4 Cat-A, 8 Cat-B, 22 Cat-C, 3 Reconocidos sin categoría). Incrementándose frente a los 33 que venía desde el 2021.

### 47 grupos de investigación



Creación de Red Nacional para el Fomento de la Investigación e Innovación en Hospitales Colombianos (23 Hospitales). HUN estructuro y coordino la conformación de la red.

### C. HOSPITAL ESTANDARIZA.

El proyecto estratégico “Hospital Estandariza” busca mejorar los desenlaces clínicos, la experiencia de los pacientes y optimizar el uso de los recursos, alineando las acciones clínicas con la mejor evidencia disponible. El proyecto está orientado a consolidar una cultura de gobernanza clínica institucional y contribuir a la excelencia en la atención en salud.

**Objetivo:** Disminuir la variabilidad en la práctica clínica de las principales enfermedades atendidas en el HUN utilizando la mejor evidencia disponible, buscando mejorar desenlaces clínicos, reportados por pacientes y costos asociados

**Indicador:** Proporción acumulada de ECBE que completaron el ciclo de ECBE en el HUN: # de ECBE que alcanzaron la evaluación de adherencia/# enfermedades objetivo de desarrollo para el HUN (enfermedades que representan el 70% del total de las atendidas en el HUN).

META 2024	META 2025	RESULTADO 2024
17%	30%	40%

A la fecha, el avance de las actividades programadas para el año 2025 muestra logros significativos:



**Publicación de los ECBE en Daruma:** Se completó la publicación de los 42 ECBE proyectados.

**Informes de facilitadores y barreras:** Se culminó la fase de visitas clínicas para identificar barreras y facilitadores en 13 ECBE correspondientes al ciclo 2024. Se alcanzó la evaluación de adherencia del 100% de ECBE, cumpliendo la meta establecida para 2025.

Se estructuró el Programa de Gobernanza y Excelencia Clínica: El Comité de Generación de Estándares (CGE) definió los lineamientos de priorización en febrero de 2025, y los escenarios fueron aprobados en marzo. Se definieron 5 Registros de enfermedad aprobados por CEI listos para empezar navegación. Se realizaron reuniones de lanzamiento para todas las cohortes seleccionadas, y se avanzó en la consolidación de equipos, la definición de alcances, los criterios de elegibilidad y la estructura de indicadores creándose la unidad de Gestión Clínica buscando el fortalecimiento de la toma de decisiones clínicas a partir de estándares definidos y evaluados.

#### D. HOSPITAL EXCELENTE.

**Objetivo:** Contar con cinco clínicas especializadas, reconocidas a nivel nacional por sus resultados en salud.

Indicador:  
Clínicas especializadas certificadas.

META 2024	META 2025	RESULTADO 2024	CUMPLIMIENTO 2025
3	5	0	85%

La construcción e implementación de las Clínicas de Excelencia se da como respuesta a un esfuerzo institucional conjunto, en el que la conformación y articulación de equipos multidisciplinares ha sido la clave para su implementación.

Logramos el Cumplimiento de los criterios de habilitación de Centros de Referencia de Enfermedades Huérfanas para la atención de pacientes con esclerosis múltiple en los Centros de Tratamiento y Farmacia. Verificación de criterios realizada por la Secretaría de Salud en el mes de junio/2025 otorgando el reconocimiento como centro de referencia de enfermedades huérfanas el primero en el país con dos centros reconocidos

El Hospital cuenta además con programas especiales en Oncología, Heridas, Promoción y mantenimiento, Salud Cardiovascular, Accesos vasculares, Clínica de Peso saludable, Clínica de Cognición y Clínica de Lupus Eritematoso.

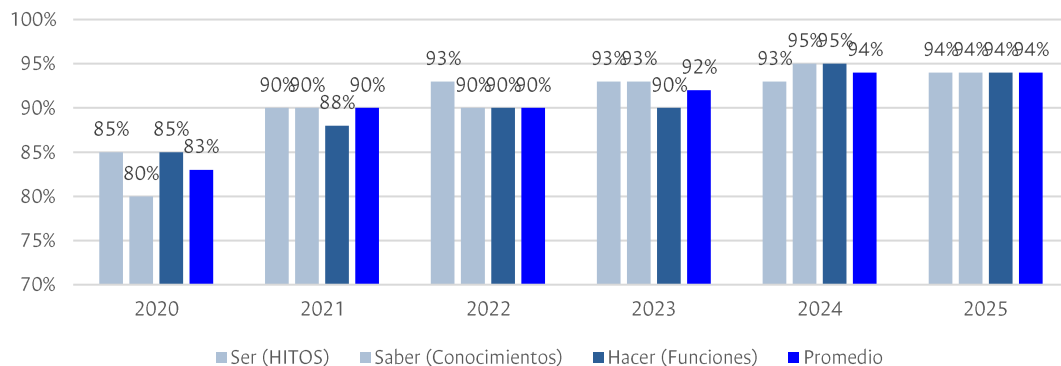
#### HOSPITAL TE CUALIFICA.

**Objetivo: Desarrollar las competencias de empleados y terceros que sean requeridas o necesarias para garantizar el éxito de los proyectos de la institución para el 2025.**

Para esto se busca fidelizar al talento humano del Hospital mejorando los indicadores trazadores del proyecto

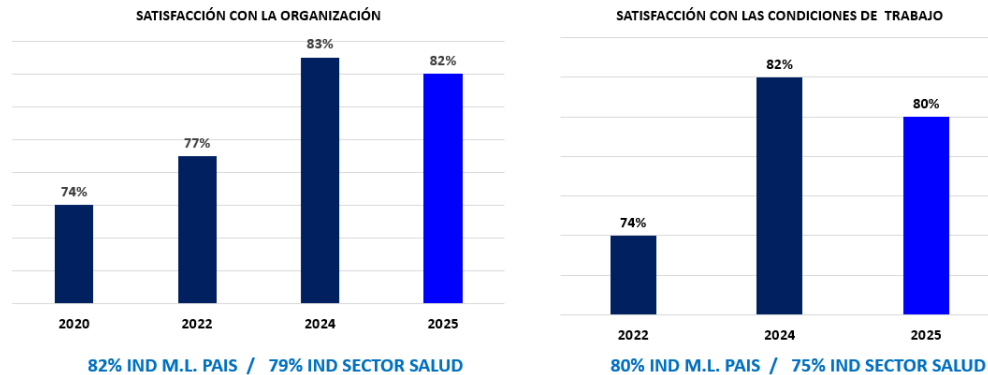
### % De evaluación de desempeño

La calificación promedio se mantuvo en el 94% con un ligero descenso en las esferas del saber y del hacer.



### ✓ % Nivel de satisfacción de los empleados

En la evaluación de clima se obtuvo una reducción de la satisfacción de los colaboradores tanto en la satisfacción con la organización (1 punto) como en las condiciones de trabajo (2 puntos) que, aunque no son representativas en el análisis se asocia al crecimiento de la población de empleados del grupo de millennias y centennials, otro factor que impacto fue los ajustes a los cuadros de turnos ante la reducción de la jornada laboral.



✓ % Rotación de personal

A pesar de la problemática de rotación de personal que tiene el sector salud en el país principalmente el personal de enfermería el Hospital se ha mantenido en niveles de rotación muy por debajo del promedio del sector hospitalario.

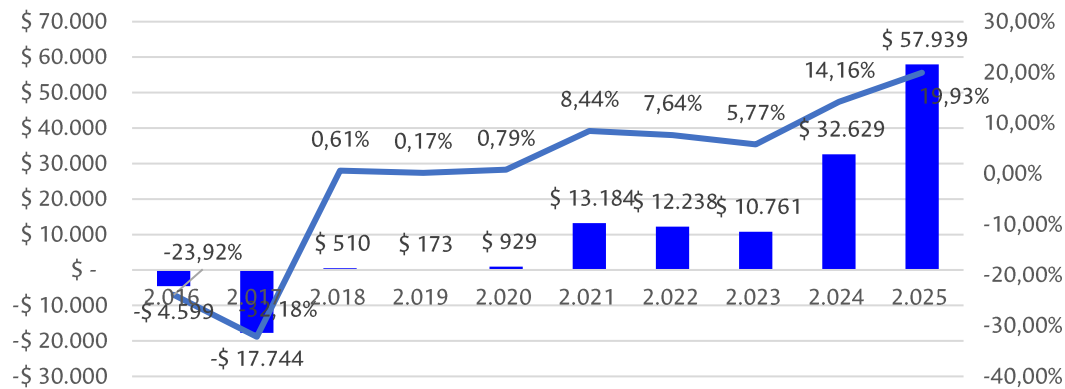
E. HOSPITAL SOSTENIBLE.

**Objetivo:** Lograr la solidez y estabilidad financiera de la Corporación, mediante el desarrollo e implementación de acciones que permitan mantener excelentes indicadores financieros y el fortalecimiento de la gestión administrativa; agregando valor al paciente, su familia y la sociedad

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) es un indicador financiero que representa el beneficio bruto de la organización calculado antes de deducir gastos financieros (intereses), impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Muestra la capacidad de una empresa para generar rentabilidad operativa pura, facilitando la comparación de eficiencia entre empresas.

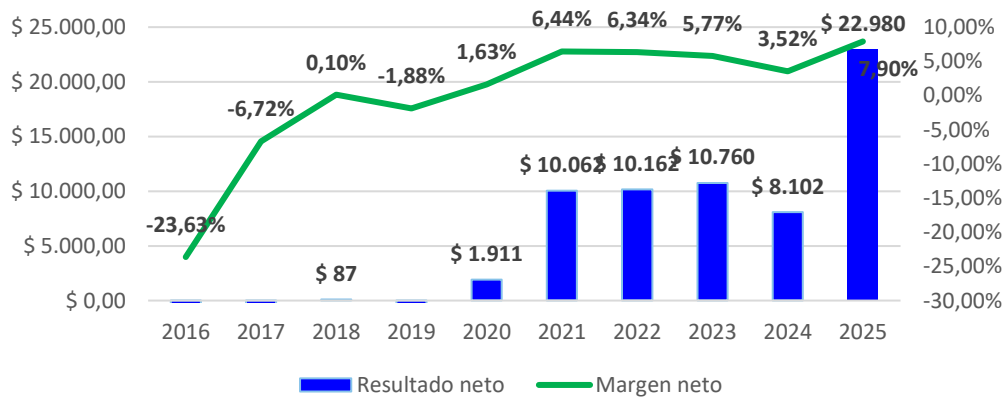


### EBITDA y Margen EBITDA histórico



El EBITDA, de 2025 es el máximo histórico que se ha logrado en la operación del Hospital denotando un incremento de ingresos dado por el incremento de la producción y venta de servicios comparado con un menor incremento en los costos y gastos de la corporación lo que denota el gran esfuerzo realizado por el hospital para generar mayores servicios e ingresos con el mismo costo y gasto o con incrementos mínimos así como la mejor gestión de contratación y mayor participación de mercados más rentables en la venta de servicios del Hospital

### Resultado neto y Margen neto histórico



Finalmente, en términos del excedente neto, el año 2025 también es el que ha representado el máximo histórico, a pesar que ha tenido un gran impacto por los gastos crecientes de deterioro de cartera, que llegan a superar los 33 mil millones de pesos en el año 2025 sumando un total de 63.000 millones de pesos, esta provisión de cartera se da en cumplimiento de la normas internacionales de información financiera ya que la expectativa de recuperación de cuentas por



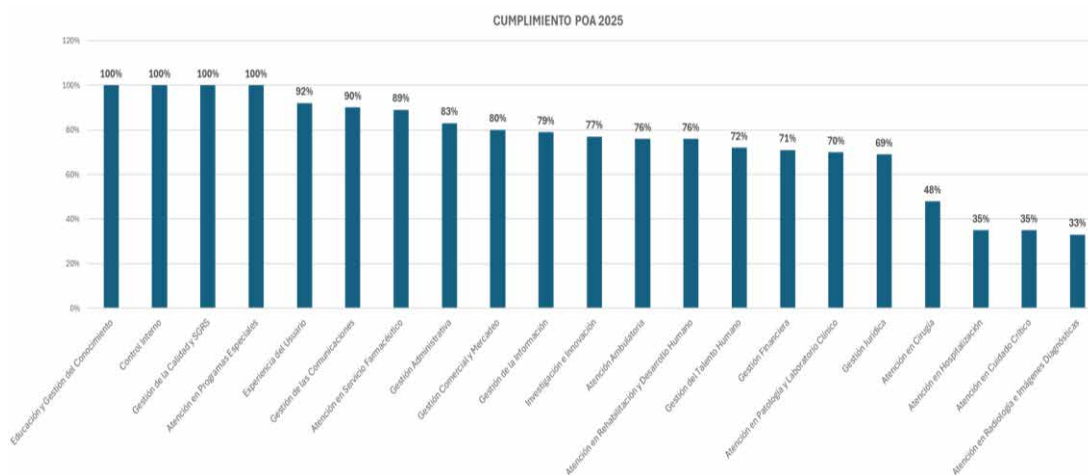
cobrar de la entidades intervenidas por la Supersalud o con pagos deficientes o en trámite de retiro voluntario, producto de la coyuntura del sector, que se caracteriza por el gran deterioro financiero de las EPS.

### PLAN OPERATIVO ANUAL

Para el cumplimiento de los proyectos se definió el plan operativo anual que contempla las acciones que debe realizar el Hospital para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

PROYECTO ESTRATÉGICO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
Hospital Acreditado en Salud	262
Hospital Sostenible	64
Hospital Universitario Acreditado	40
Hospital Te Cualifica	26
Hospital Excelente	11
Hospital Innova	11
Hospital Estandariza	6
<b>Total general</b>	<b>420</b>

El cumplimiento de cada uno de los procesos de las actividades planeadas no es uniforme y hay procesos con un bajo cumplimiento de las acciones planeadas para el año 2025. Pero aun así se logró cumplir con el 96% de las metas planteadas en los proyectos estratégicos.



*El hospital de un país*



Al culminar el periodo para el cual se definió el plan estratégico (año 2025) vemos que ya se cumplieron 8 de los 9 objetivos estratégicos proyectados quedando pendiente el reconocimiento como Hospital Universitario para lo cual ya en los primeros días de enero del 2026 se radicaron los documentos y se solicitó visita al Ministerio para la verificación del cumplimiento de los estándares definidos en la normatividad aspirando que antes de finalizar el primer trimestre se logre obtener para el HUN la resolución de reconocimiento como Hospital Universitario y cumplir con este objetivo.

### SITUACIÓN JURÍDICA 2025

#### ACCIONES DE TUTELA

En el año 2025 en el ejercicio de defensa de los intereses de la Corporación se respondieron un total de 1034 acciones de tutela de usuarios del sistema general de seguridad social en salud que tenían alguna inconformidad relacionada con la garantía de prestación de servicios a cargo de su aseguradora; la Corporación Salud UN en calidad de prestador de los servicios es vinculado para brindar información, con un aumento del 46% respecto al año 2022, del 34% respecto del 2023, y del 55% respecto del 2024.

Dentro de las acciones de tutela recibidas/gestionadas en 2025, se recibieron dos de funcionarios de la Corporación y 1 desacato que en cumplimiento a lo ordenado se logró el levantamiento de la sanción.

#### INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS



De acuerdo con la defensa técnica desarrollada desde la Corporación durante el año 2025, fueron terminadas y archivadas definitivamente cuatro investigaciones administrativas. Hay dos procesos investigativos que se encuentran a la espera de resolución de recurso de apelación y una en reposición. Se pagaron dos sanciones y se encuentran abiertas trece investigaciones administrativas que se encuentran en etapa preliminar para definición por parte del ente de control de apertura de pliego de cargos o archivo de estas. Dentro de las trece investigaciones recibidas, una se encuentra con riesgo de recibir sanción (Visita de verificación de las Condiciones del Sistema Único de Habilitación en la Prestación de Servicios de Salud).

Se presentó en 2025 solicitud de revocatoria directa de sanción impuesta, que sí bien a la fecha se encuentra con pago, se requirió a la SDS respuesta de la solicitud presentada.

#### DEMANDAS DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA CONTRACTUAL

Actualmente se tienen activas 5 demandas por presunta responsabilidad civil por atención a pacientes brindada en nuestra institución, las cuales fueron respondidas de manera oportuna, y se encuentran en audiencia de pruebas, espera de fijación de fecha para la audiencia inicial, resolución de excepciones previas (falta de jurisdicción) y se encuentra en definición por parte del Juez.

#### DEMANDAS DE REPARACIÓN DIRECTA

Actualmente se tienen activas 8 demandas de reparación directa por presunta falla en la atención brindada en nuestra institución, las cuales fueron respondidas de manera oportuna, y se encuentran en audiencia de pruebas, espera de fijación de fecha para la audiencia inicial, o de audiencia de juzgamiento, y se encuentran en definición por parte del Juez.

#### DEMANDA LABORAL

A la fecha se encuentra en trámite una (1) demanda laboral que registra audiencia inicial programada para marzo/2025.

#### SITUACIÓN ASISTENCIAL 2025

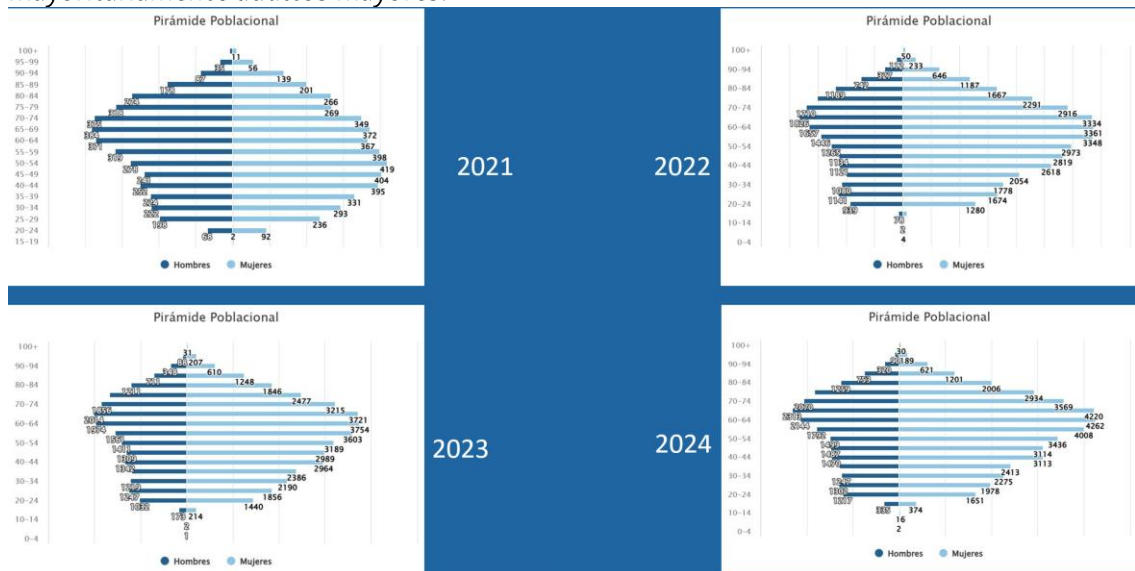
##### PACIENTES ATENDIDOS

	2022	2023	2024	2025	% variació

					n 2025 /2024
Pacientes atendidos	52.600	58.335	70.495	89.795	27%
Atenciones realizadas	138.130	147.179	192.449	255.902	33%
Promedio atenciones por paciente	2,6	2,5	2,7	2,8	4%

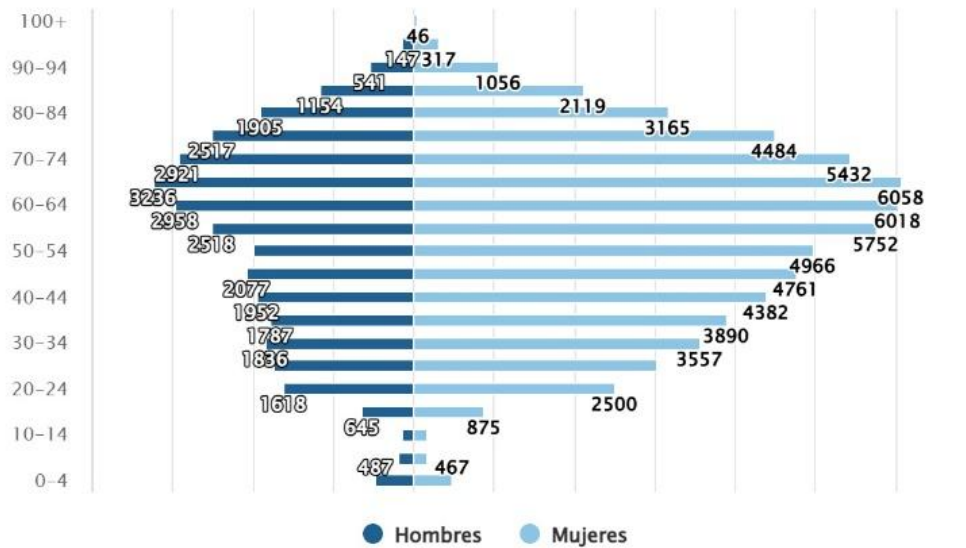
Durante el año 2025 se ve un incremento en el número de pacientes atendidos en un 23% frente al 2024 llegando a alrededor de 90 mil personas que accedieron a los servicios del Hospital de estos, cerca del 60% utilizaron solo una vez los servicios principalmente la consulta, alrededor del 40% accedieron de 2 a 5 veces a los servicios del hospital, proporción similar a los años anteriores.

De estos pacientes al distribuirlos por grupo etario vemos que como en los años anteriores predomina el sexo femenino, y el mayor volumen de pacientes son mayores a 40 años y los mayores de 60 años representan más del 44% es decir nuestra población entendida son mayoritariamente adultos mayores.



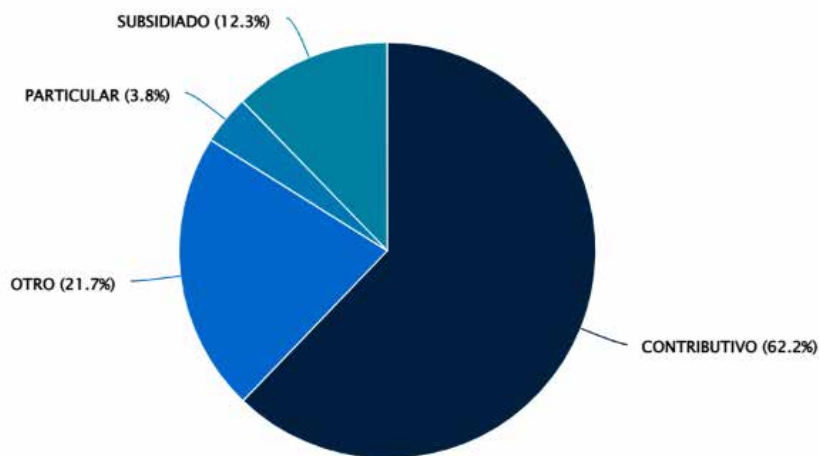
Año 2025

### Pirámide Poblacional



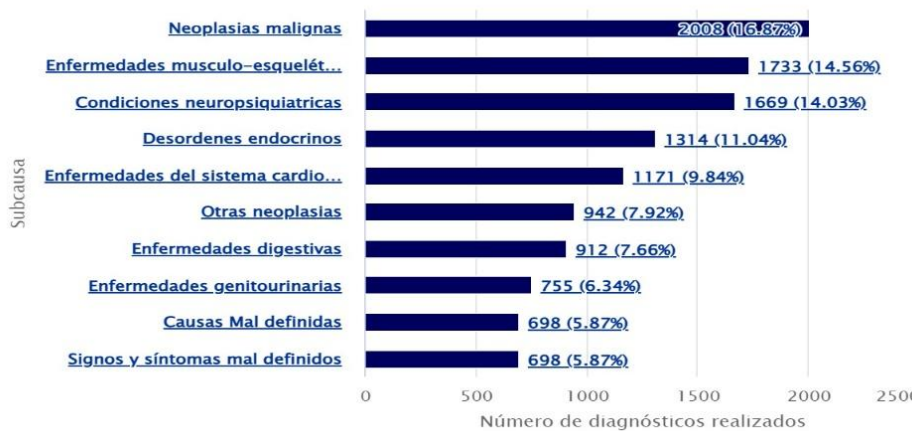
El mayor volumen de servicios se presta al SGSSS 62% al régimen contributivo y 12 % al régimen subsidiado aumentando de manera importante la participación de pacientes de régimen especial principalmente Magisterio (FOMAG -FIDUPREVISORA) alcanzando el 21% y un crecimiento de los pacientes particulares 3%

### Distribución de la población por régimen



De las causas de atención más frecuentes se encuentran las neoplasias, seguidas por las enfermedades musculo esqueléticas.

### Subcausas más frecuentes (Desagregado por categoría)



### CONSULTA EXTERNA

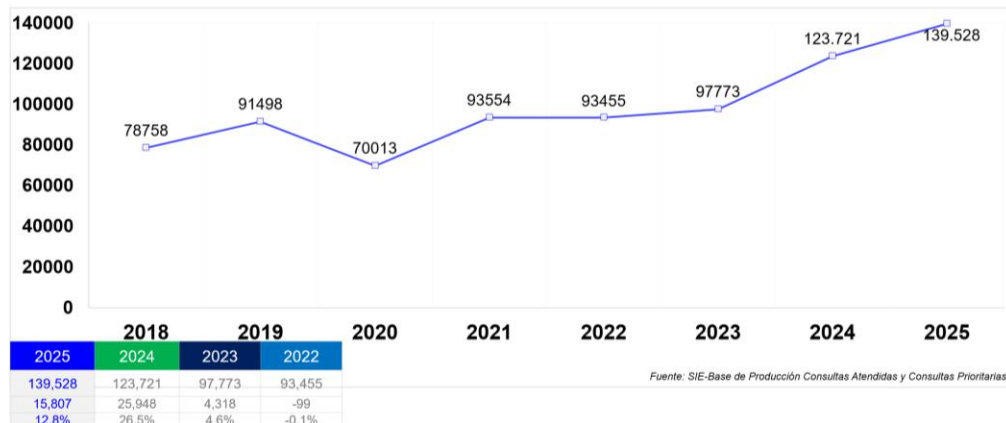


# CONSULTA EXTERNA



Se logró superar la meta  
planteada especialmente en  
el segundo semestre

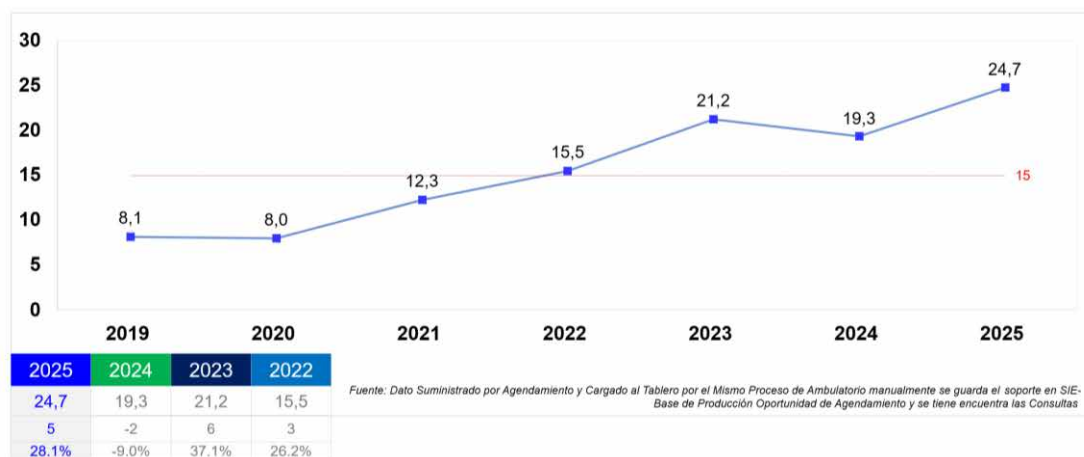




Se logró superar la meta planteada vemos un crecimiento constante desde el 2023 con un crecimiento en el 2025 del 12,8% frente al año 2024. El mayor volumen de consulta sigue siendo de especialidades médicas. Igualmente se redujo en un gran porcentaje de la demanda no cubierta, y se logró reducir la inasistencia de los pacientes y parte de esos cupos sirvieron para signar la demanda no cubierta.

Dado el crecimiento de la demanda especialmente en supra especialidades la oportunidad medida en días espera para la asignación de cita se incrementó frente a años anteriores en parte por la decisión de tener agendas abiertas y no mensualizadas, pero se redujo de manera significativa las PQRS por no acceso a consulta.

### OPORTUNIDAD EN EL AGENDAMIENTO DE CONSULTA ESPECIALIZADA



Siendo HUN virtual un proyecto al que se le ha dado despliegue y que se tuvo el contrato con Nueva EPS hasta el mes de octubre tenemos el crecimiento de este servicio de manera importante.



# SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN

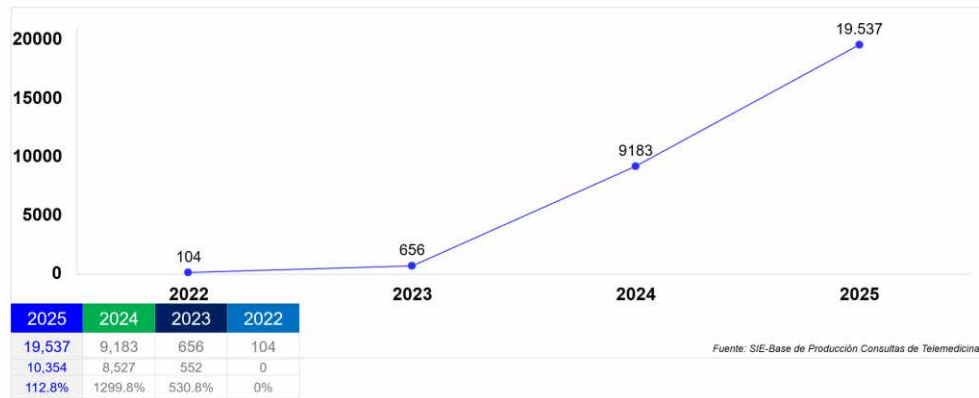
[ 34 ]



Para 2025 creció de manera  
importante el porcentaje  
ocupacional en hospitalización y  
UCI.



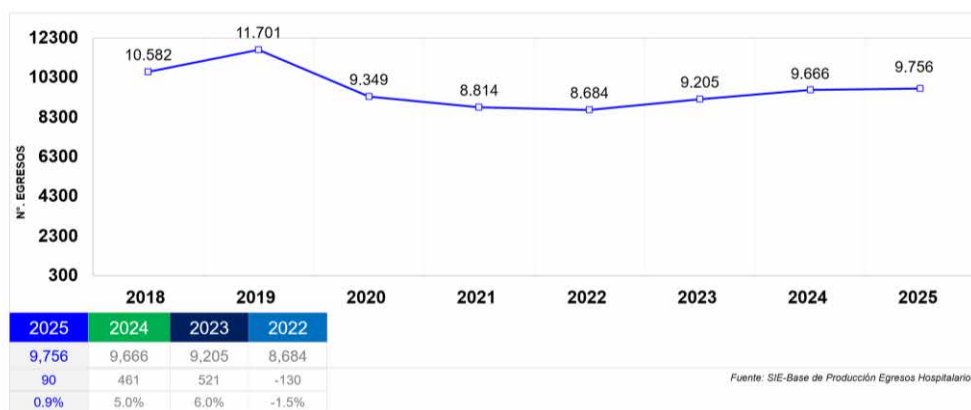
## CONSULTAS REALIZADAS DE TELEMEDICINA



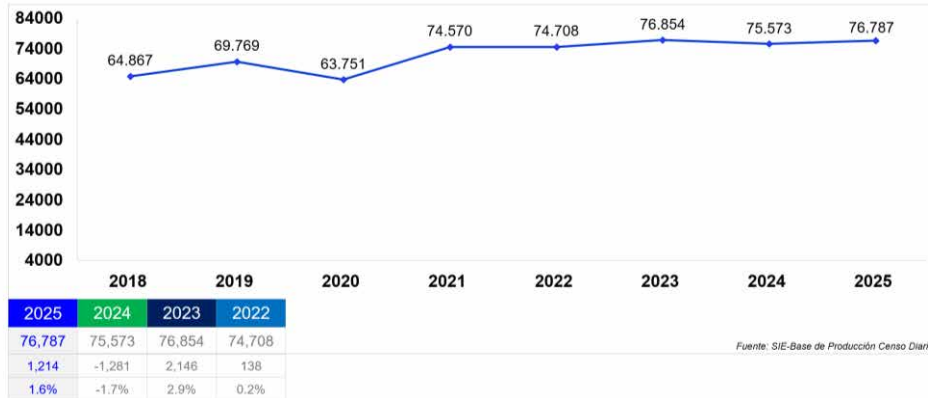
## HOSPITALIZACIÓN

En el año 2025 el número de egresos no cumple la meta establecida, aunque tuvo un ligero incremento 1% frente al 2024, el número de días cama ocupado tuvo un incremento del 1,6% lo que implica un mayor uso de la capacidad instalada pero a expensas de que los pacientes duran más días hospitalizados seguimos con una importante desviación frente al promedio días estancia establecido como meta y sin lograr incrementos en la rotación de la cama hospitalaria persistiendo un nivel de ineficiencia en el uso de la cama.

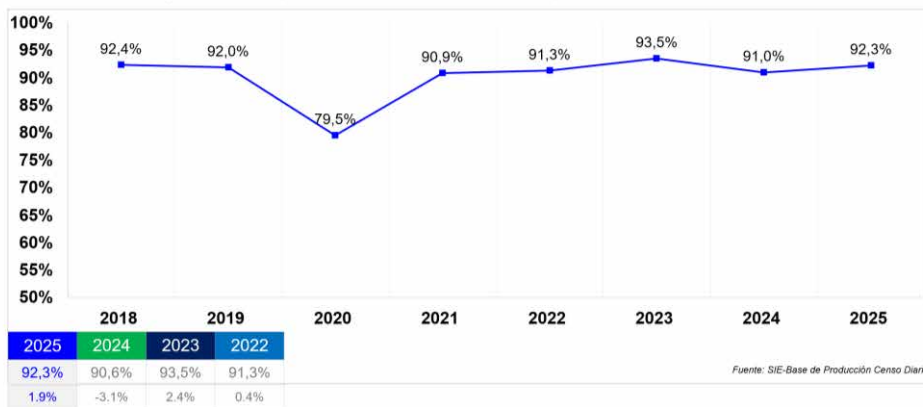
## EGRESOS



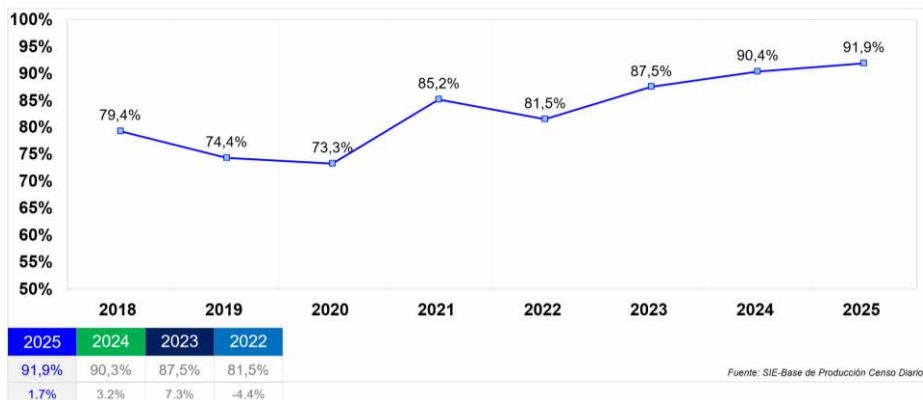
## TOTAL DÍAS CAMA OCUPADO



### PORCENTAJE OCUPACIONAL HOSPITALIZACIÓN



### PORCENTAJE OCUPACIONAL UCI



El porcentaje ocupacional se ha mantenido por encima del 92%. En hospitalización y creció al 92% en la UCI siendo un nivel de ocupación alto que subir este nivel pone en riesgo la



# ATENCIÓN EN CIRUGÍA



En 2025 al evaluar el tipo de procedimientos que se realizan en cirugía, siguen primando los de alta complejidad con un 89%.

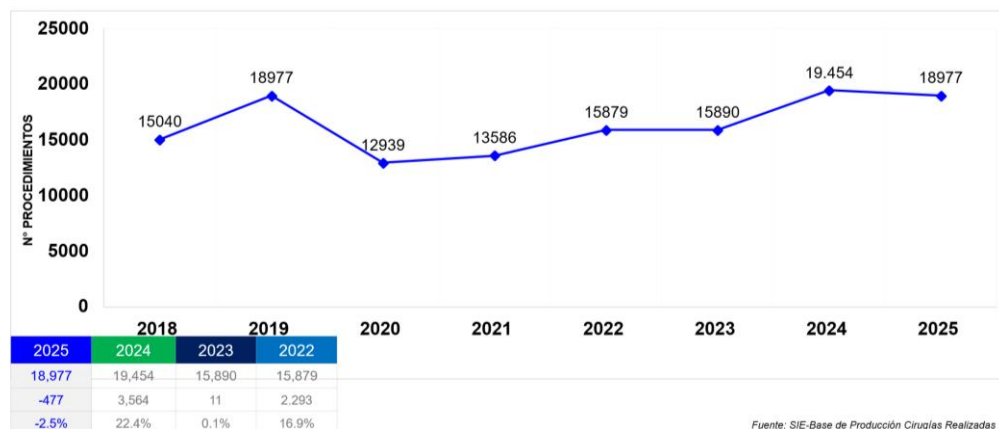


atención oportuna por lo cual para mejorar la eficiencia en este servicio debemos trabajar en la reducción de los promedios días estancia y la rotación de cama.

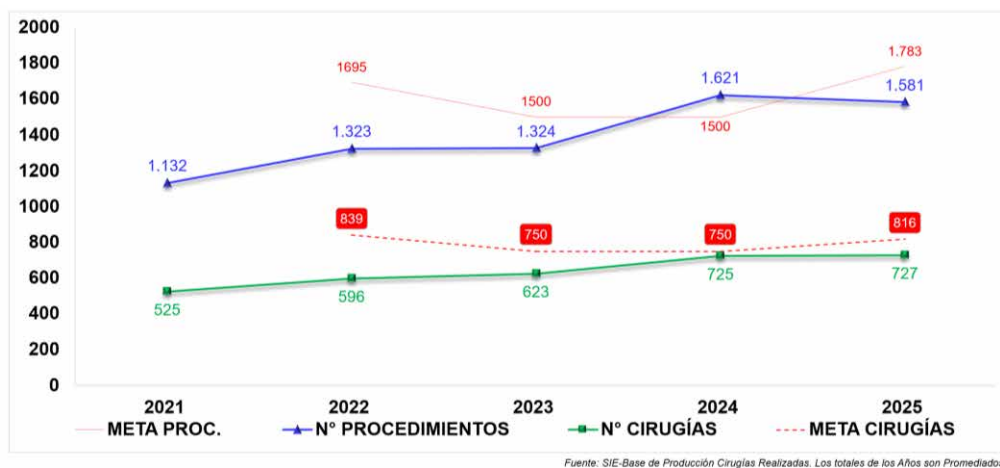
## BLOQUE QUIRÚRGICO

El número de procedimientos quirúrgicos en el 2025 tuvo un ligero descenso frente al año 2024 (2%) aunque el promedio mes de cirugía se mantuvo constante. Es importante resaltar que la complejidad de las cirugías fue mayor lo que se ve reflejado en un mayor valor de facturación.

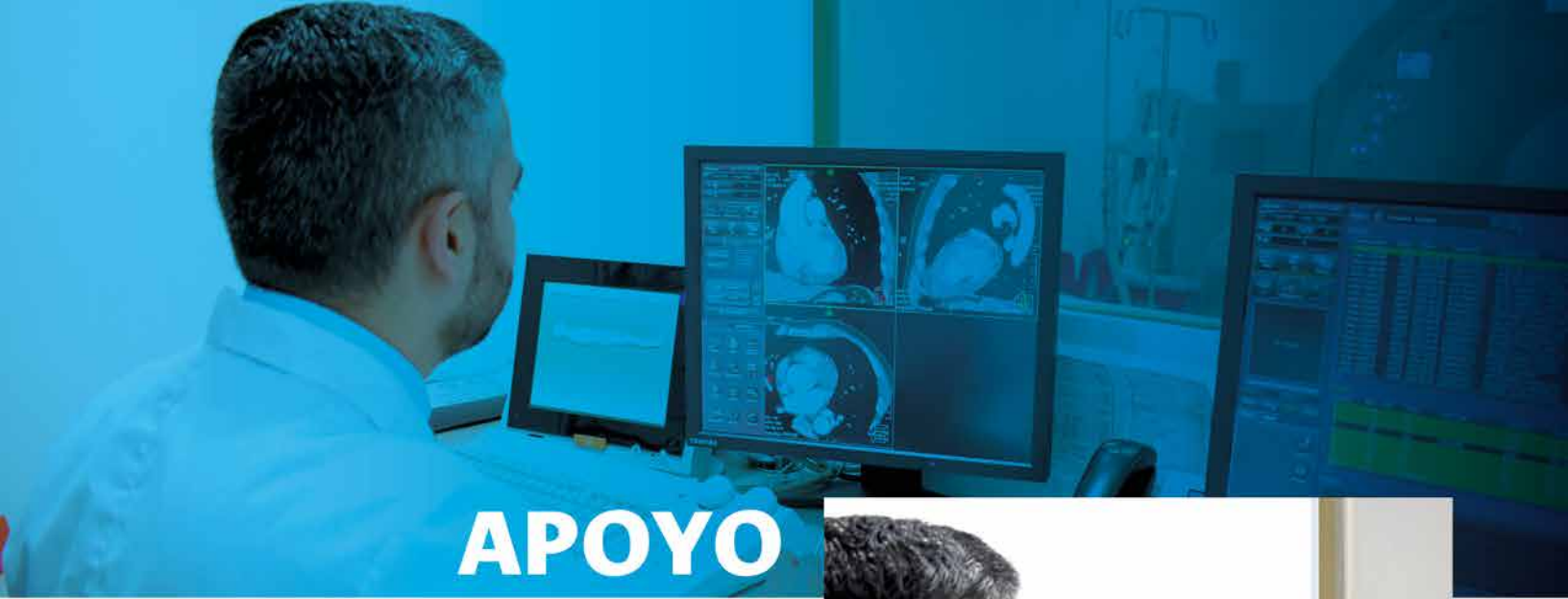
## PROCEDIMIENTOS QUIRÚRGICOS REALIZADOS



## PRODUCCIÓN PROMEDIO MES CIRUGÍA



## OPORTUNIDAD EN PROGRAMACIÓN QUIRÚRGICA



# APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPEUTICO

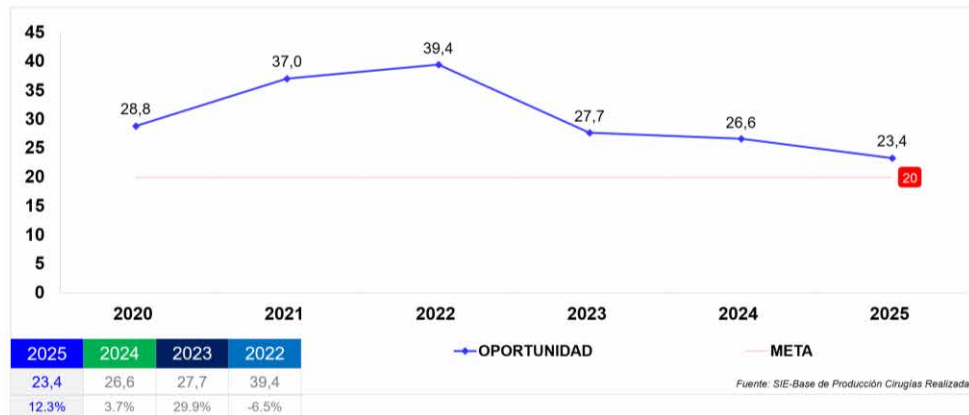


Los servicios de apoyo Diagnóstico

tuvieron un ligero crecimiento

frente al año anterior

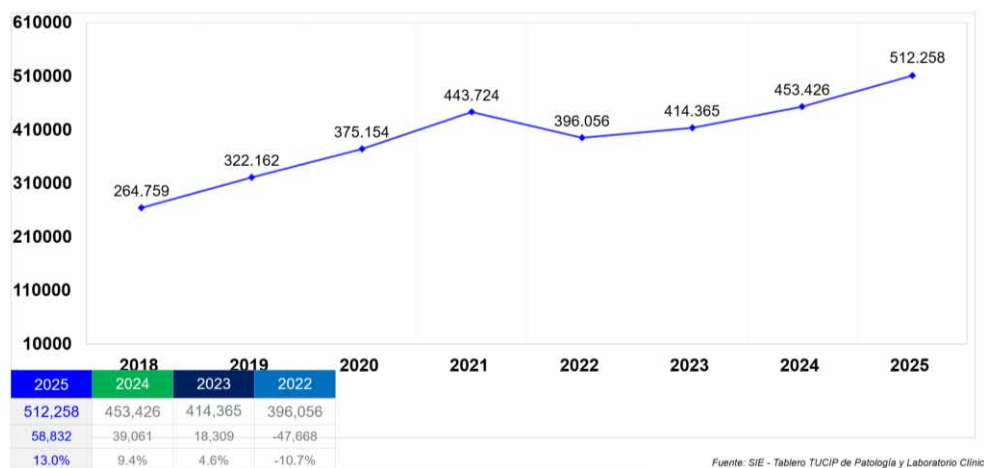




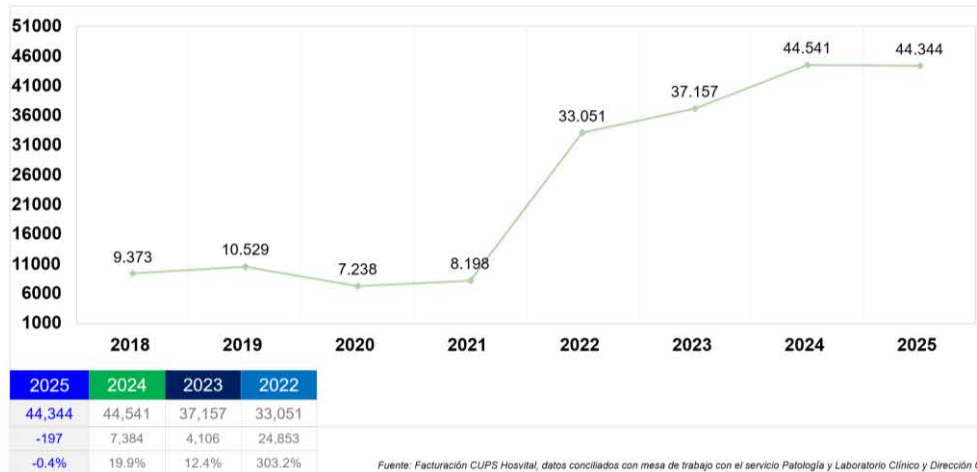
## APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPÉUTICO

Los servicios de apoyo Diagnóstico de laboratorio tuvieron un crecimiento frente al año anterior con un incremento de los servicios ambulatorios en especial por la demanda de servicios de la población del magisterio y pacientes particulares. En Patología hubo un ligero descenso muy ligado al comportamiento de la cirugía. El uso de hemo componentes sigue en crecimiento por un mayor volumen de pacientes de Hematología.

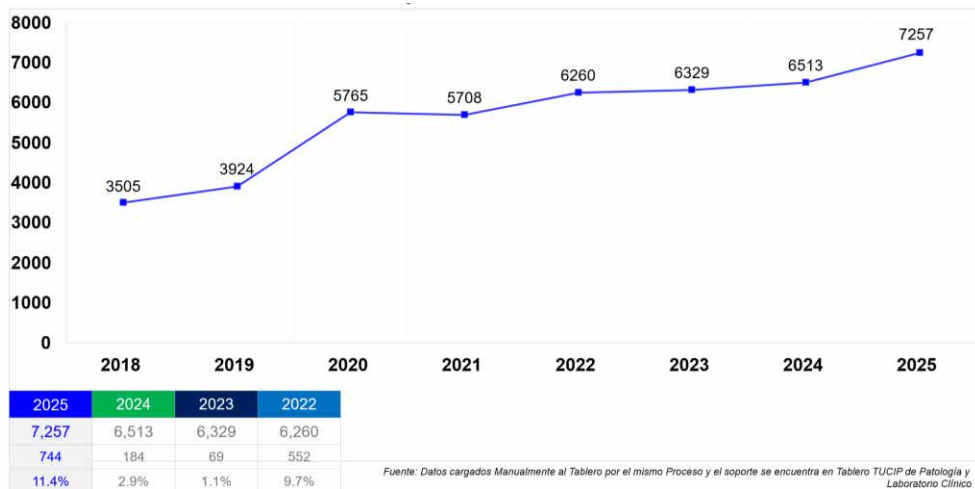
## LABORATORIOS CLINICOS REALIZADOS



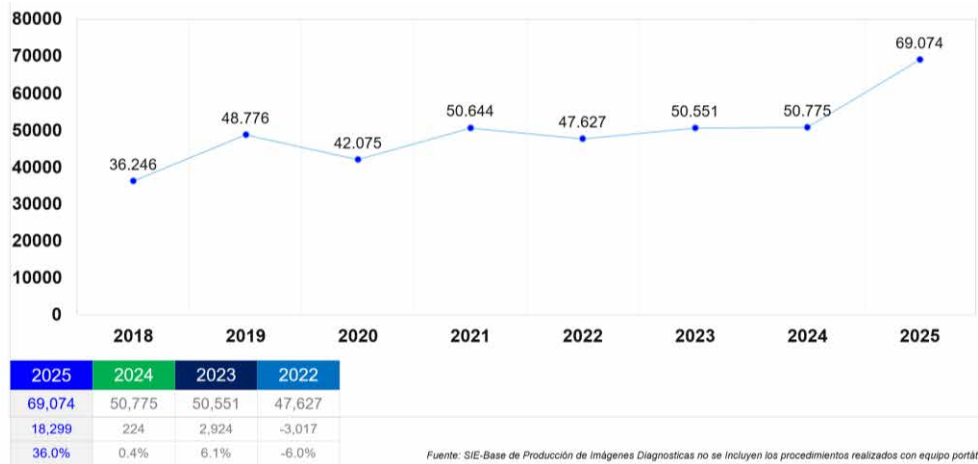
## PATOLOGÍAS REALIZADAS



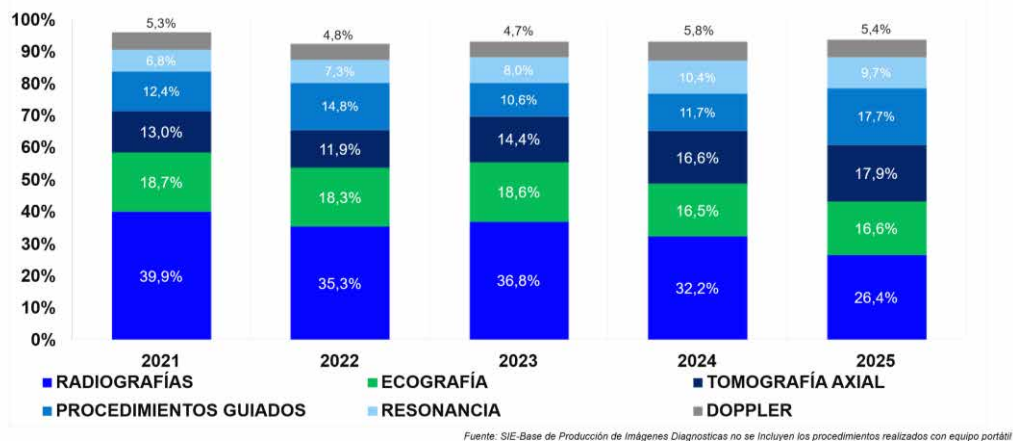
### UNIDADES DE HEMOCOMPONENTES TRANSFUNDIDA



### IMÁGENES DIAGNÓSTICAS REALIZADAS

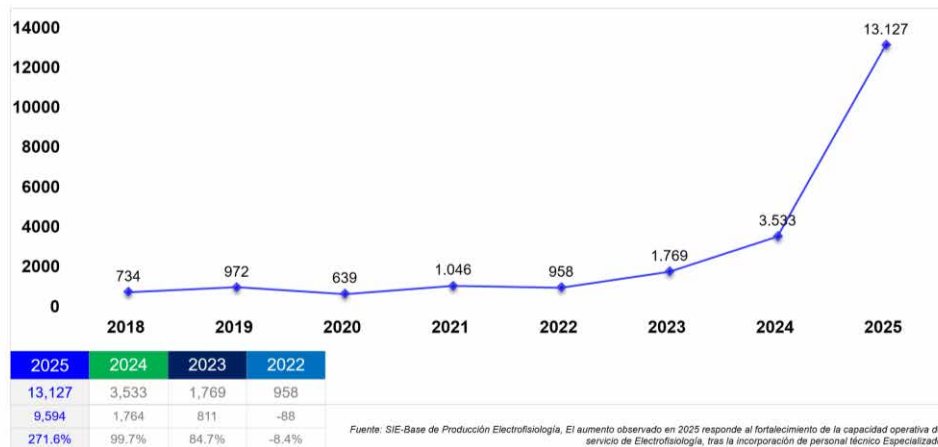


## PROCEDIMIENTOS REALIZADOS DE IMÁGENES DIAGNÓSTICAS

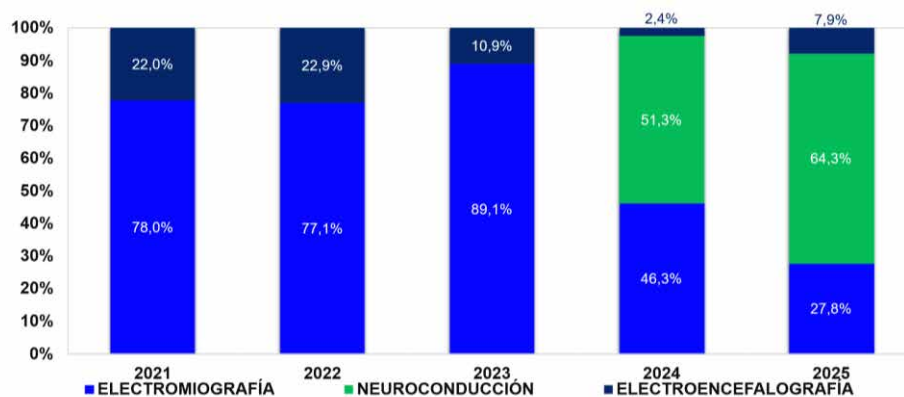


El volumen de Imágenes Diagnósticas tuvo un crecimiento importante por la ampliación de la jornada a 24 horas en los servicios de resonancia y tomografía procedimientos guiados por imágenes y una mayor demanda de hemodinamia para cubrir le crecimiento de la demanda especialmente por afiliados a Fiduprevisora.

## LABORATORIO DE ELECTRODIAGNÓSTICO



## PROCEDIMIENTOS DE ELECTRO DIAGNÓSTICO POR CLASE

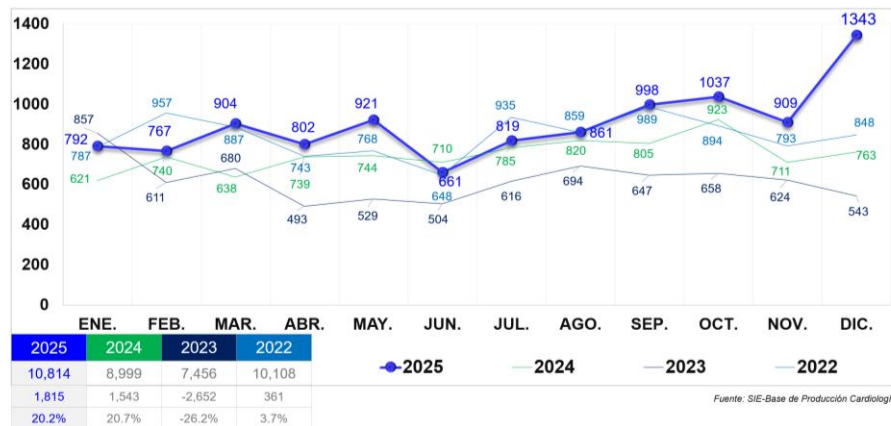


Fuente: SIE-Base de Producción Electrofisiología. El aumento observado en 2025 responde al fortalecimiento de la capacidad operativa del servicio de Electrofisiología, tras la incorporación de personal técnico Especializado.

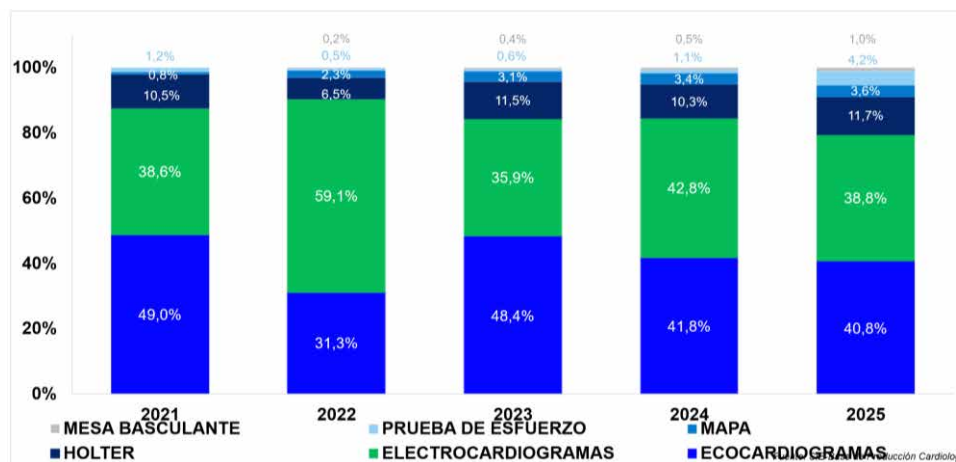
En electro diagnóstico hay crecimiento importante de actividades fortalecidas principalmente por estudios de neuro conducción, servicio dónde se amplió la oferta con una jornada a la semana.

El hospital de un país

## PROCEDIMIENTOS AYUDAS DIAGNÓSTICAS DE CARDIOLOGÍA

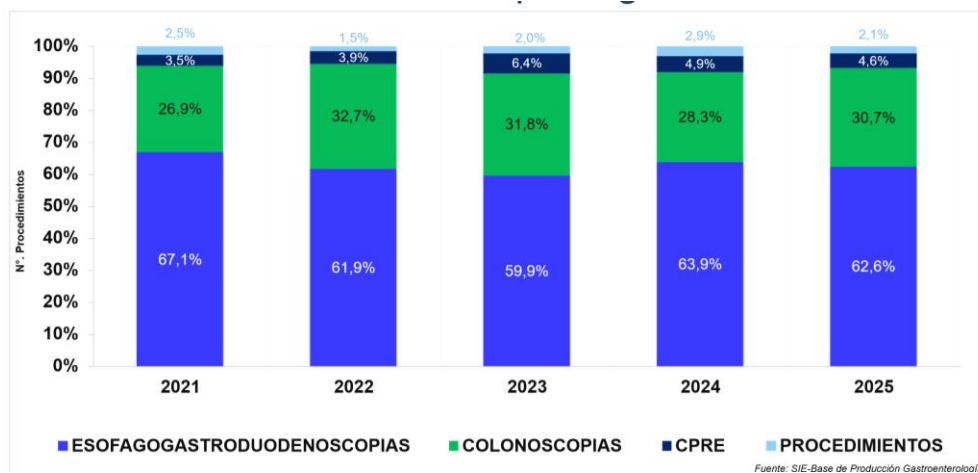
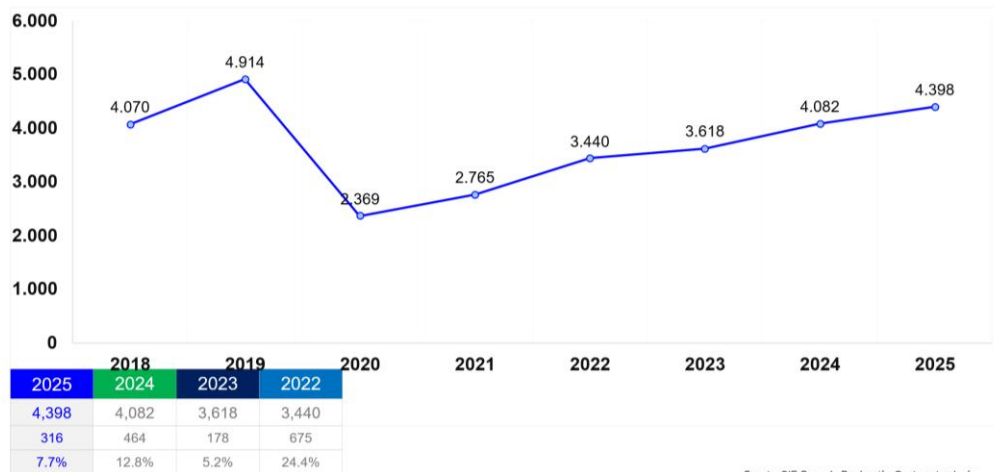


## PROCEDIMIENTOS REALIZADAS EN CARDIOLOGÍA

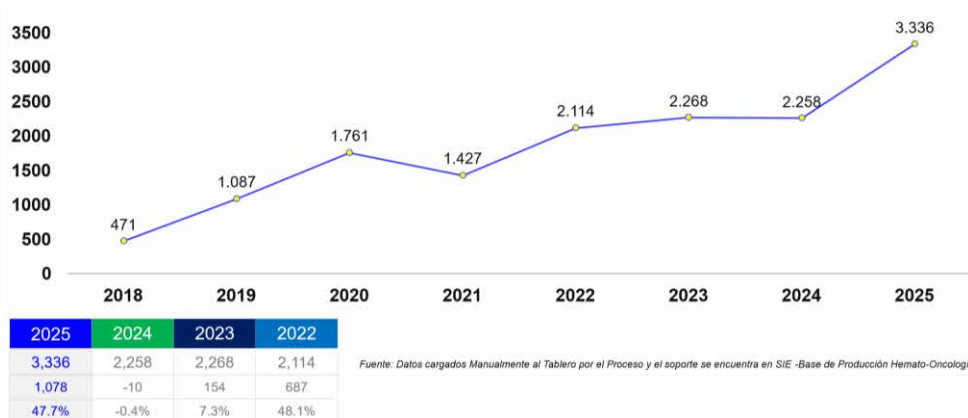


En estudio de cardiología también hubo un incremento del 20% frente al año anterior manteniendo su tendencia de crecimiento, siendo lo más representativos los EKG y Ecocardiogramas.

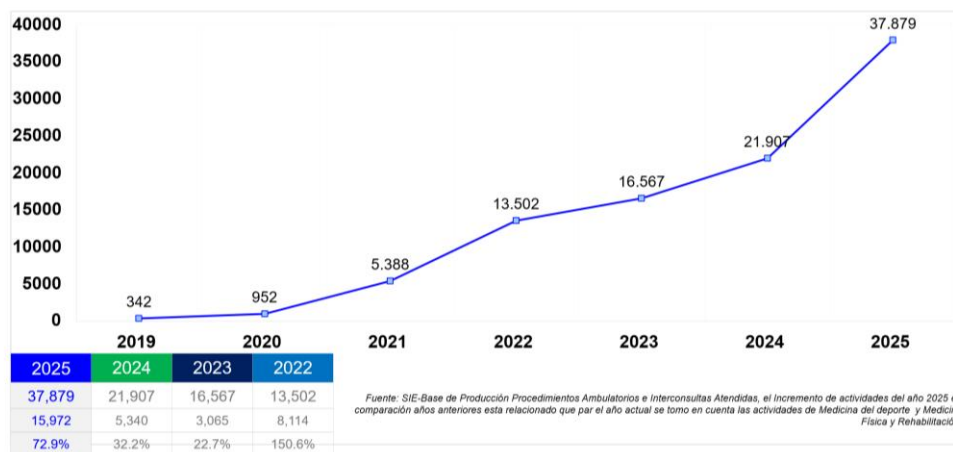
## PROCEDIMIENTOS DE ENDOSCOPIA DIGESTIVA



El servicio de Gastroenterología sigue su tendencia de crecimiento de años anteriores  
POBLACIÓN DE USUARIOS ATENDIDOS EN HEMATO ONCOLOGÍA

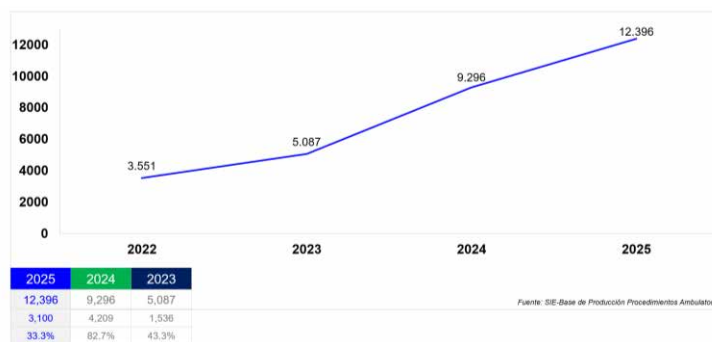


### PROCEDIMIENTOS DE REHABILITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO



Los demás servicios de apoyo Diagnóstico crecieron frente al año anterior principalmente electrofisiología y cardiología.

### OTROS PROCEDIMIENTOS REALIZADOS EN ATENCIÓN AMBULATORIA





# INDICADORES DE CALIDAD



El fortalecimiento de los programas de notificación de eventos de seguridad y la implementación de los programas de vigilancia permite una mayor identificación de incidentes y eventos adversos.



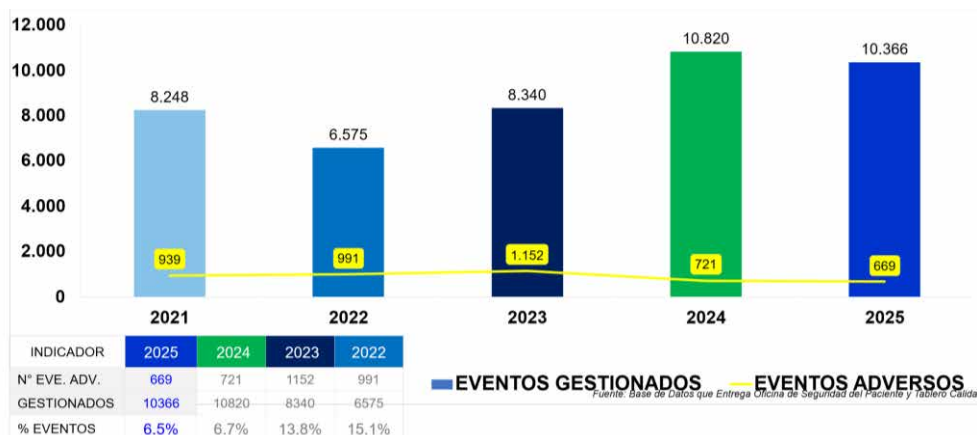
En los demás servicios de apoyo terapéutico el volumen de actividades sigue creciendo frente a los años anteriores especialmente los servicios de hemodinamia y angiografía y el servicio de hemato-oncología.

## INDICADORES DE CALIDAD.

### SEGURIDAD DEL PACIENTE

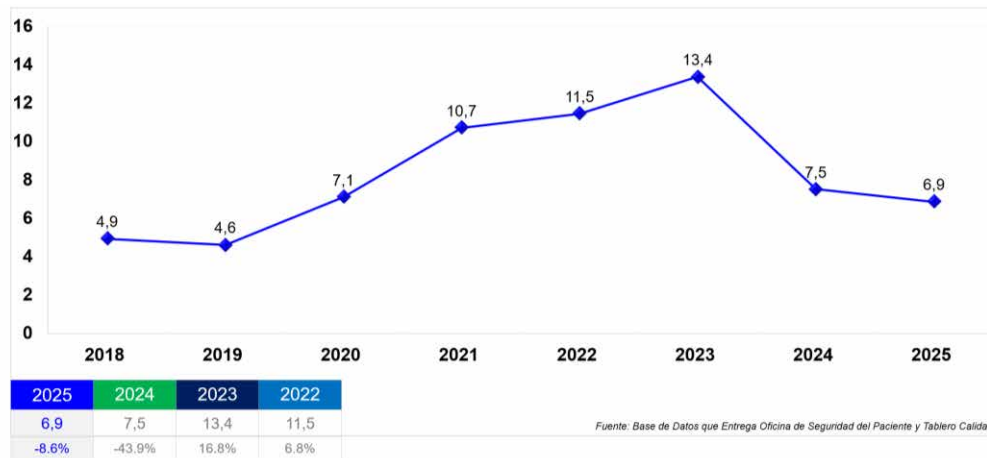
La política de seguridad del paciente sigue siendo una de los principales retos del hospital, por lo cual se hace mucho énfasis en este aspecto como parte de la cultura organizacional.

### FRECUENCIA DE EVENTOS ADVERSOS CON RESPECTO A LOS EVENTOS DE SEGURIDAD



Para el año 2025, se evidencia un aumento significativo en la identificación y notificación de indicios de atención insegura. Adicionalmente, se resalta que del total de casos identificados el 6,5% en promedio fueron clasificados como eventos adversos, siendo el menor resultado en comparación con años anteriores. La relación eventos adversos/incidentes nos permite evaluar la cultura de seguridad si es reactiva, preventiva o proactiva.

### PROPORCIÓN DE EVENTOS ADVERSOS



Comparando este indicador con referentes nacionales tenemos que el HUN tiene una relación de 6,5% un buen nivel frente a Referentes nacionales (Clínica Country:  $\geq 3$ , San Vicente Fundación: 3,8) pero internacionalmente según el AHRQ, NHS establecen estos niveles

- Menor 1:4 = Sistema reactivo
- 1:4 - 1:6 = Nivel intermedio
- Mayor 1:6 = Sistema preventivo
- Mayor 1:8 = Cultura de anticipación

Lo cual indica que el HUN está consolidando una cultura de seguridad del paciente preventiva y seguiremos trabajando para avanzar a una cultura proactiva o de anticipación garantizando la atención más segura posible a nuestros usuarios.

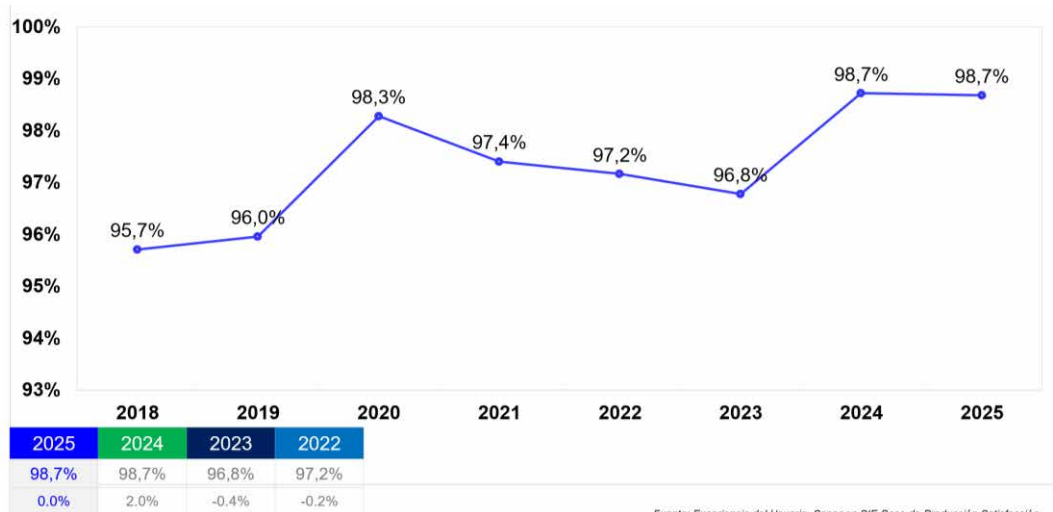
La tasa de eventos adversos se redujo de manera importante frente a los dos últimos años en gran medida por los planes de choque transversales implementados el año anterior, por el fortalecimiento de los programas de notificación de eventos de seguridad y por la implementación de los programas de vigilancia permiten una mayor identificación de eventos de seguridad del paciente tanto incidentes como eventos adversos pero aún no se ha logrado la meta definida pero es importante resaltar la tendencia constate de reducción de la tasa pero principalmente al analizar los tipos de evento vemos como los eventos principales de los años anteriores han tenido un reducción sostenida en el año 2025 como es el caso de las infecciones asociadas a catéter, la flebitis, el auto retiro de dispositivos, caídas etc. lo cual implica el impacto de los planes de acción transversales implementados, pero es importante resaltar que tenemos nuevos tipos de eventos que no es que anteriormente no se presentaran si no que pasaban desapercibidas porque no había búsqueda activa o no se concebían como tales como es el caso de lesiones a piel diferentes a presión, extubación fallida, etc.

La mayor proporción de los eventos adversos son leves proporción que se incrementa frente a años anteriores, pero en el 2025 los graves, aunque solo representan el 0,8%

tuvieron un ligero incremento lo que nos indica una alerta para el programa de seguridad del paciente.  
 Continuamos con un % alto de prevenibilidad lo que indica que no hemos logrado una conciencia del riesgo en los procesos asistenciales y no se ha logrado la adherencia a los paquetes instruccionales no a las barreras definidas para mitigar los riesgos de seguridad del paciente.

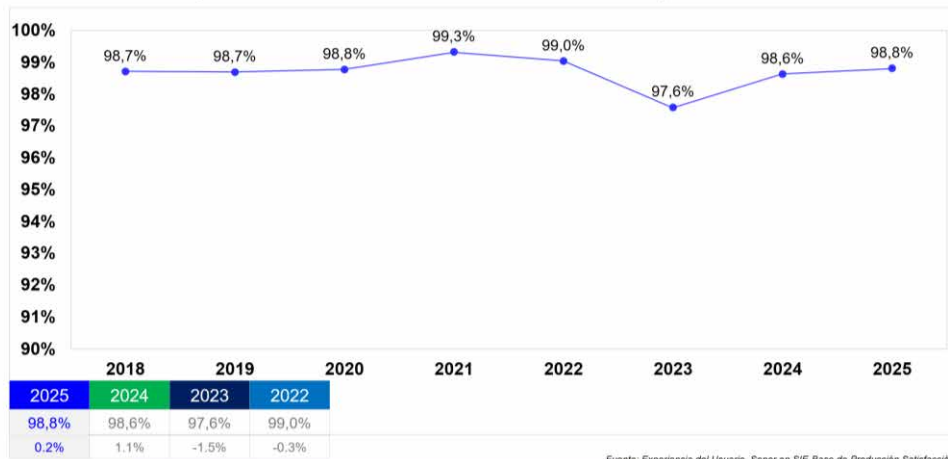
## INDICADORES DE SATISFACCIÓN

### SATISFACCIÓN GLOBAL



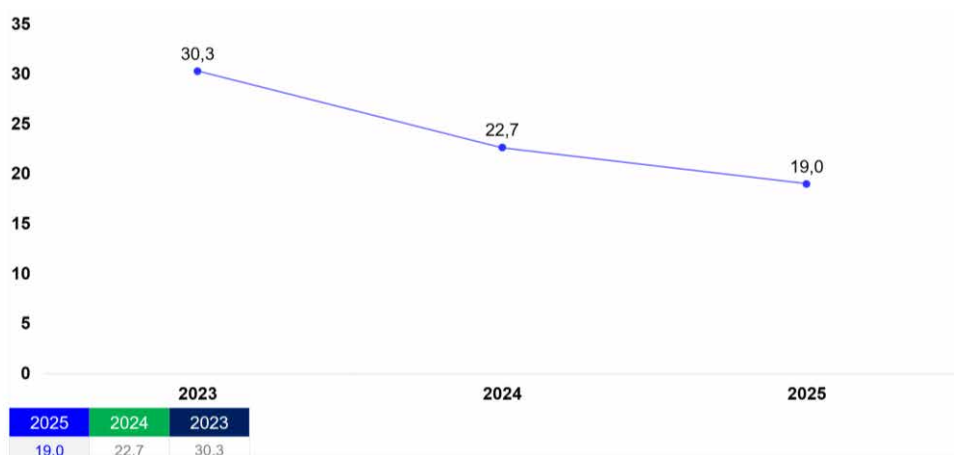
Fuente: Experiencia del Usuario. Soport en SIF-Base de Producción Satisfacción

### USUARIOS QUE RECOMENDARÍAN EL HOSPITAL



Fuente: Experiencia del Usuario, Soport en SIE-Base de Producción Satisfacción

### TASA DE PQRS POR CADA 1000 USUARIOS ATENDIDOS



La tasa de satisfacción de nuestros usuarios se mantiene superior al 95% con un ligero incremento frente a años anteriores al igual que la perspectiva de recomendar el hospital igualmente la tasa de PQRS tuvo un descenso importante dado por las medidas tomadas por el Hospital principalmente en los relacionado con el acceso a la consulta externa, la oportunidad y las dificultades con el Call center.

Es importante resaltar que hay también un mayor registro de felicitaciones por parte de nuestros usuarios por el servicio recibido en áreas como Hospitalización e imágenes Dx principalmente por el trato y calidez del personal de asistencial.

### EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN



# EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

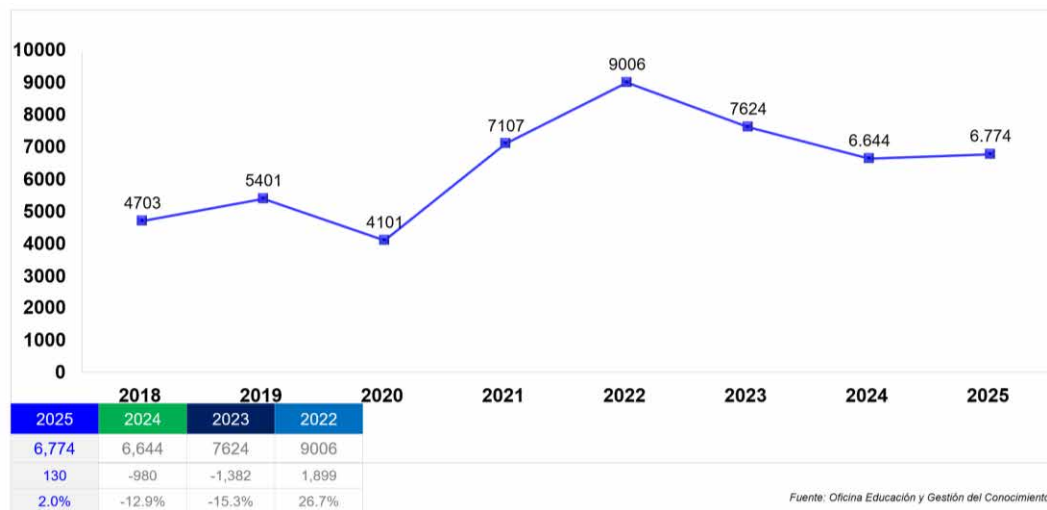


La satisfacción de los estudiantes  
con sus prácticas supera la  
calificación de 4,5.

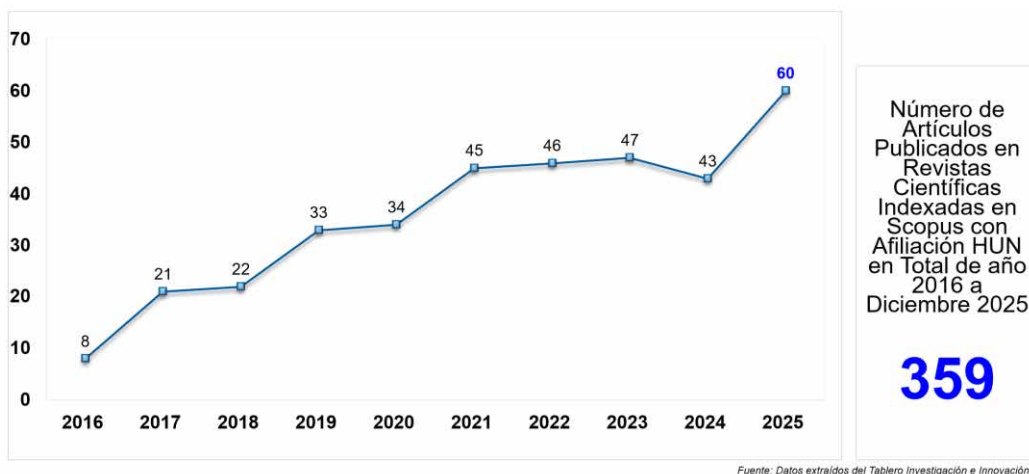


El Número de estudiantes en práctica formativa se incrementó a finales del 2025 en aplicación los nuevos parámetros normativos de capacidad instalada. La satisfacción de los estudiantes con sus prácticas supera la clasificación de 4,5.

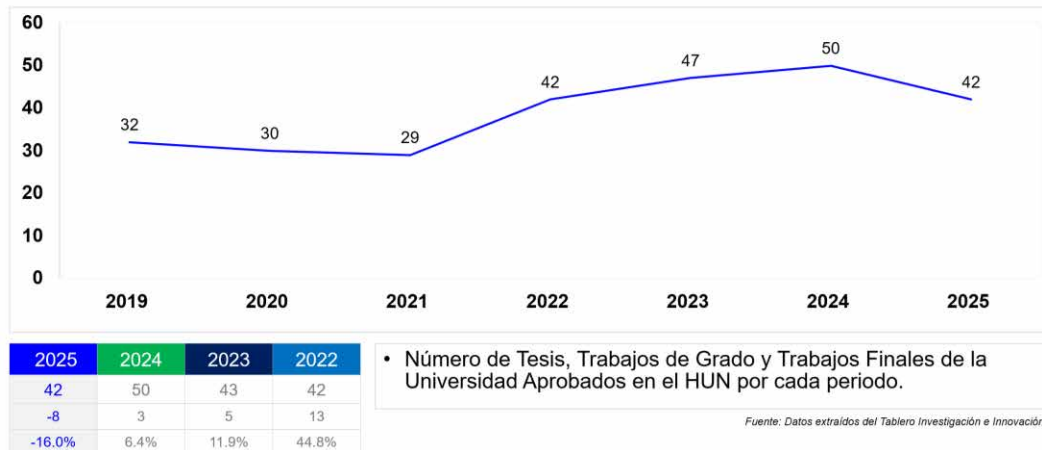
### ESTUDIANTES EN PRÁCTICAS FORMATIVAS



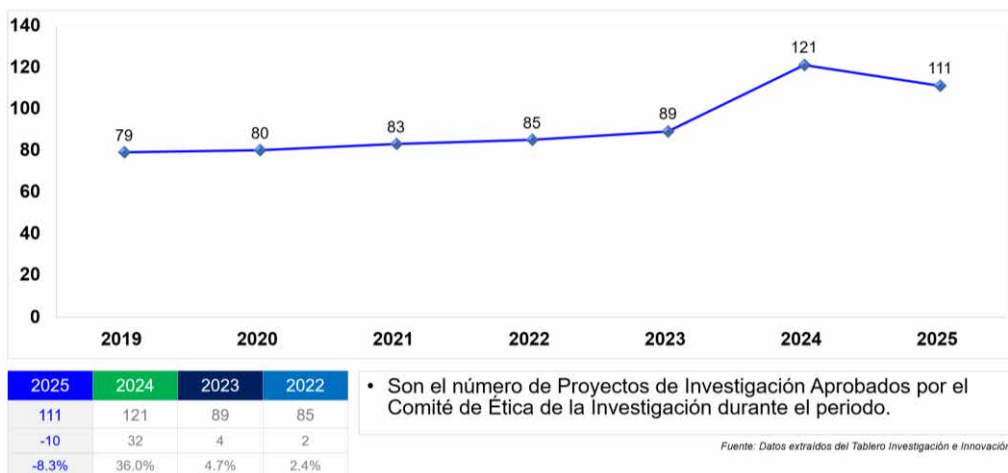
### PUBLICACIONES



### TRABAJOS APROBADOS POR EL HUN



## INVESTIGACIONES APROBADAS



Los proyectos de investigación aprobados por el comité de ética en investigación y los trabajos de grado que se realizan en el HUN tuvieron un ligero descenso frente al año anterior porque este año se redujo marcadamente el número de elaboración de ECBE donde había una amplia participación de estudiantes ya que se pasó a la fase de implementación de los ya definidos

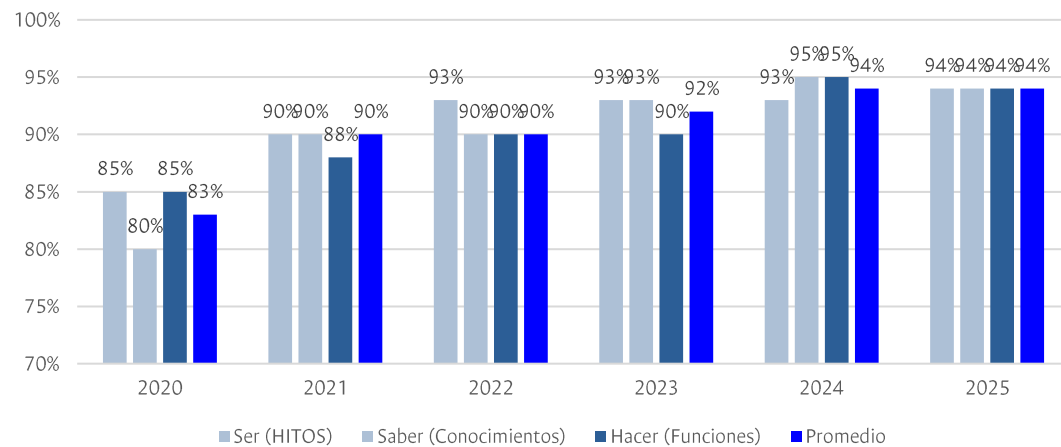
## TALENTO HUMANO

El Hospital Universitario Nacional de Colombia reconoce desde su plataforma estratégica la relevancia que tiene el contribuir en la formación de profesionales competentes y que para brindar servicios de salud de alta calidad se requiere un equipo interdisciplinario en permanente desarrollo.

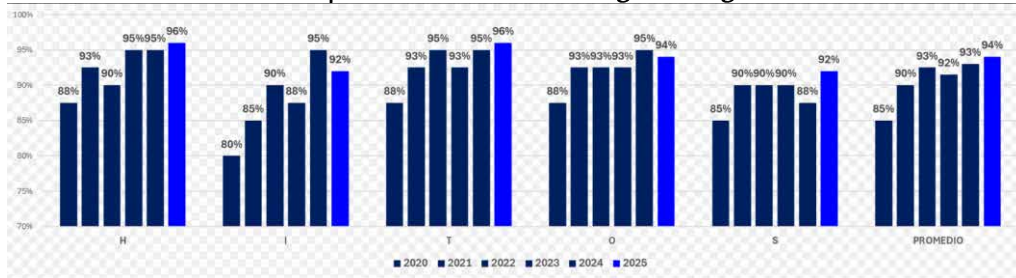
La Institución implementó el sistema integral de competencias organizacionales, el plan de bienestar y el programa de liderazgo presentes en el ciclo laboral, de tal forma que permita tener al Talento Humano idóneo, eficiente, comprometido y satisfecho con la institución, lo cual es una estrategia fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

El resultado es de 94% promedio al evaluar por cada aspecto tenemos:



En la evaluación de las competencias HITOS se logró el siguiente resultado:



### PROGRAMA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL:

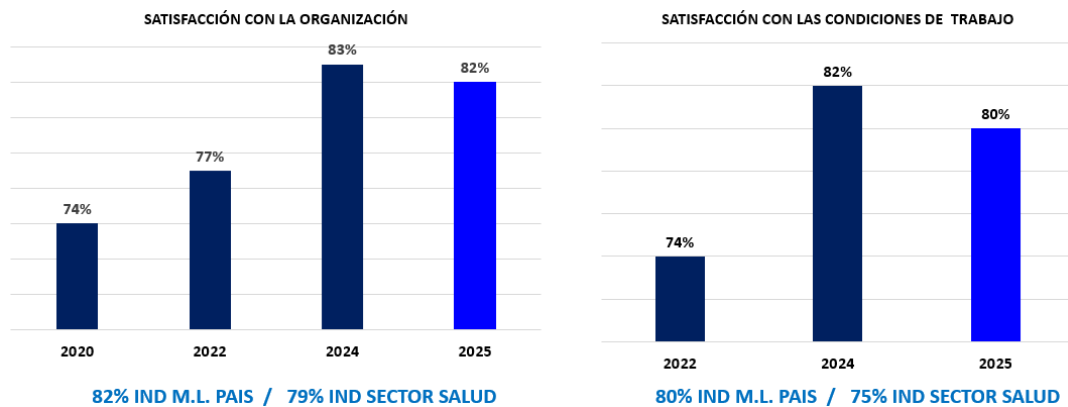
Fortalecer las competencias de los líderes de los procesos para administrar efectivamente el Talento Humano “Programa de liderazgo Institucional”.

## PLAN DE BENEFICIOS

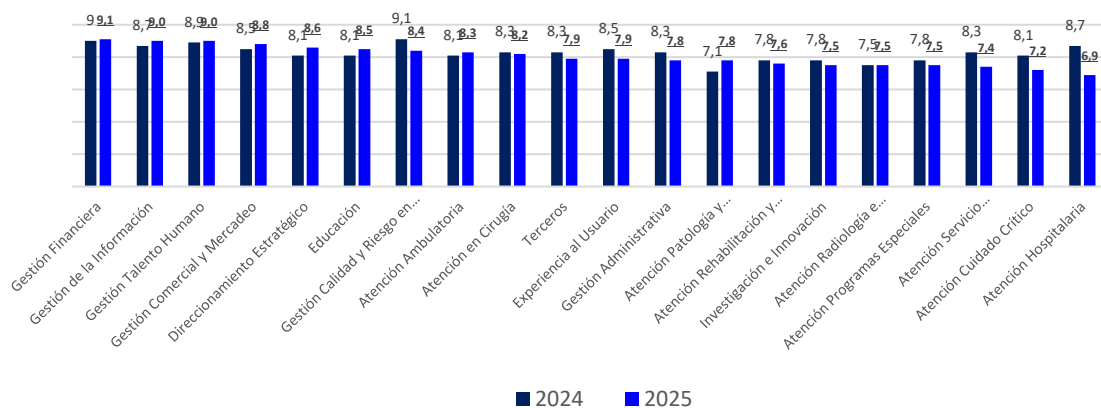
La satisfacción del plan de beneficios fue del 94% con una mejora significativa frente a los años anteriores.

## CLIMA LABORAL

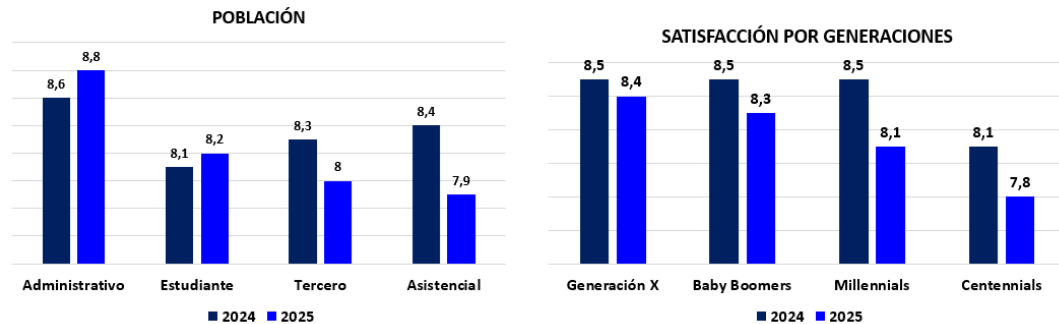
Los resultados obtenidos en la medición de satisfacción de clima organizacional, satisfacción del 82% con la organización y del 80% con las condiciones de trabajo de manera general, estando por debajo del resultado del año anterior, pero con un resultado superior al promedio del sector salud en los dos factores.



Frente a los resultados por proceso de obtuvieron los siguientes resultados

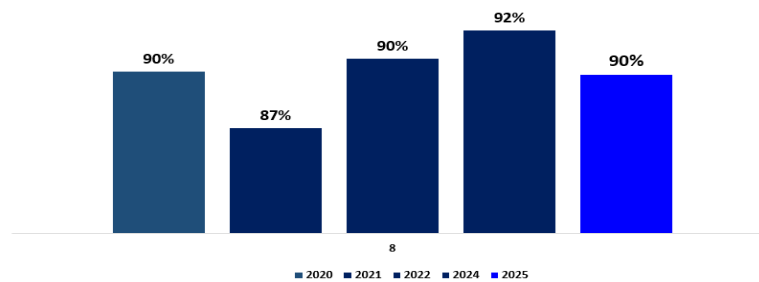


Los resultados de satisfacción por generaciones por tipo de población se ven reflejados en la siguiente gráfica:



**CULTURA ORGANIZACIONAL:**

En la percepción de los colaboradores frente a la alineación de la cultura esperada frente a la actual los resultados fueron los siguientes:

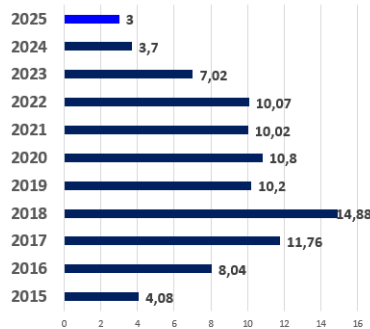


Los resultados por comportamientos fueron los siguientes:

MEDICIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL PRECISO 2025																
Pertinente			Responsable		Eficiente		Compasivo		Innovador			Seguro		Oportuno		
Comunicación respetuosa	Cumplimiento de normas	Aporte al resultado de la institución	Cumplimiento de las labores	Uso racional de recursos	Trabajo colaborativo	Realizo funciones con rigor	Saludo y soy respetuoso	Soy amable y empático	Participo en investigación	Aplicación de la CLAVE	Capacitación y actualización	Identificación de riesgos y aplicación de controles	Aplicación de normas de un proceso seguro	Gestión de tecnología e innovación	Oportunidad y eficacia	Priorización y cumplimiento de compromisos
84%	88%	90%	93%	93%	89%	93%	92%	92%	86%	88%	92%	90%	91%	90%	90%	89%

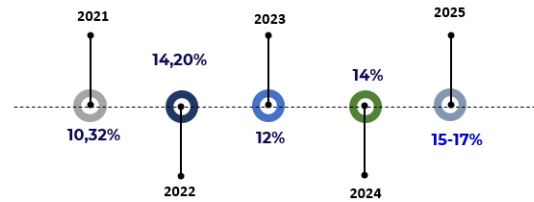
**ROTACIÓN DE PERSONAL:**

Los resultados históricos del indicador de rotación de personal de la institución tienen una tendencia a la reducción, siendo éste adecuado frente a los presentados en el sector salud.



**Histórico Rotación de Personal**

Fuente. Proceso Gestión del Talento Humano



Se cuenta con estrategias que fortalezcan la marca empleadora HUN, que busquen talento humano idóneo, eficiente, comprometido y satisfecho, así como implementar estrategias del programa DEI (Diversidad, equidad e inclusión), obteniendo para el 2024 el reconocimiento por la secretaria de Desarrollo económico el galardón a Empleo Incluyente y un desembolso de más de 200 millones de pesos. Para el 2025 el HUN obtuvo el Galardón de la Alcaldía de Bogotá y la secretaria de Desarrollo Económico como empresa diversa e incluyente, los desembolsos de los subsidios están programados para el primer semestre de 2026.

#### 4. INFORME FINANCIERO 2025

Los resultados financieros del 2025 superaron las expectativas contempladas en el presupuesto, a pesar de que el panorama en el sector estuvo caracterizado por agudas crisis financieras de varias aseguradoras, que comprometieron su capacidad de pago, conduciendo a la inviabilidad financiera de múltiples prestadores de servicios de salud.

Debido a lo anterior, la Corporación determinó que era necesario acelerar el deterioro de cartera con aquellas entidades en las que se identificó un aumento exponencial del riesgo de recuperación de cartera. El gasto por deterioro de cartera en el año 2025 alcanzó la suma de \$33.182 millones, mientras el deterioro acumulado al cierre del año ya se sitúa en \$63.931 millones, que representan un 40% del total de la cartera bruta.

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO 2025-2024

	31 DE DICIEMBRE DE		VAR. ABSOLUTA	% VAR. RELATIVA
	2025	2024		
<b>ACTIVO</b>				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	17.033.507	13.942.790	3.090.717	22%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	97.855.546	76.368.972	21.486.574	28%
Inventarios	7.416.746	7.097.677	319.069	4%
Otros activos no financieros	86.676	92.140	(5.464)	-6%
Total activo corriente	<u>122.392.475</u>	<u>97.501.579</u>	<u>24.890.896</u>	<u>26%</u>
Activo no corriente				
Propiedad, planta y equipo neto	12.263.235	11.258.908	1.004.327	9%
Inversiones en garantía	8.000	-	8.000	0%
Activos intangibles	6.757	37.450	(30.693)	-82%
Total activo no corriente	<u>12.277.992</u>	<u>11.296.358</u>	<u>981.634</u>	<u>8,7%</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>134.670.467</u>	<u>108.797.937</u>	<u>25.872.530</u>	<u>24%</u>

Los activos del Hospital crecieron en un 24%, que equivale a \$25.873 millones de pesos, que se explica principalmente por el incremento de la cartera que fue de \$21.487 millones, debido a las dificultades de pago que experimentaron varias aseguradoras a lo largo del año, por lo cual el nivel de recaudo para el Hospital estuvo alrededor del 80% de la facturación mensual, generando fuertes desafíos para atender las necesidades de operación e inversión. El segundo factor que explica el aumento de los activos está asociado al efectivo y sus equivalentes, ya que el desembolso de recursos suele situarse en los últimos días del mes, por lo cual estos recursos son gestionados a través de fondos de inversión colectiva, para mantener una rentabilidad mínima que ayude a conservar el poder adquisitivo del dinero.

La partida inversiones en garantía, por \$8 millones, corresponde a un gCDT constituido en calidad de garantía a favor de la Corporación, el cual corresponde a un respaldo en la relación comercial que se tiene con BBI Colombia S.A.S. Este título también tiene un reconocimiento en el pasivo de la Corporación, ya que la afectación a estos recursos solo ocurre ante un incumplimiento demostrable de las condiciones contractuales pactadas, por lo que, de no presentar esta situación, los recursos podrán ser solicitados por el contratista.

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO 2025-2024

PASIVO Y PATRIMONIO	31 DE DICIEMBRE DE		VAR. ABSOLUTA	% VAR. RELATIVA
	2025	2024		
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Pasivo corriente:				
Obligaciones financieras porción corriente	1.384.778	1.396.393	(11.615)	-1%
Proveedores nacionales	28.406.037	26.935.644	1.470.393	5%
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	19.153.273	17.782.392	1.370.881	8%
Impuestos por pagar	21.009	5.927	15.082	254%
Beneficios a los empleados	10.056.744	9.785.976	270.768	3%
Pasivos estimados y provisiones	758.263	22.434	735.829	3280%
Otros pasivos	1.775.338	1.477.103	298.235	20%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>61.555.442</b>	<b>57.405.869</b>	<b>4.149.573</b>	<b>7%</b>
Pasivo no corriente				
Obligaciones financieras porción no corriente	1.026.138	2.290.896	(1.264.758)	-55%
Titulos recibidos en garantía	8.000	-	8.000	0%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>1.034.138</b>	<b>2.290.896</b>	<b>(1.256.758)</b>	<b>-55%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>62.589.580</b>	<b>59.696.765</b>	<b>2.892.815</b>	<b>4,85%</b>

Los pasivos totales aumentaron un 4,8%, equivalente a \$2.893 millones, que en su mayor proporción corresponde al crecimiento de las obligaciones con proveedores de bienes y servicios. Dicho incremento obedece al mayor nivel de actividad que tuvo el hospital durante el año 2025, impulsado por una mayor oferta de servicios a las aseguradoras con las que ya se tenía vínculo contractual, así como la oferta de servicios a regímenes especiales y pacientes particulares, que además tenía el objetivo de acelerar la percepción de recursos a partir de un recaudo inmediato. El aumento de los pasivos con proveedores se vio mitigado con la disminución de las obligaciones financieras de largo plazo, teniendo en cuenta que una de las obligaciones con Banco de Bogotá se extingue en el año 2026.

Es de resaltar el incremento de los pasivos estimados en \$736 millones que corresponden a provisiones por posibles pérdidas que se generen en la resolución de unos litigios en curso. De igual forma, a nivel de la partida de otros pasivos cuyo monto aumentó en \$298 millones, se tienen anticipos recibidos de pacientes particulares quienes han cotizado los servicios a recibir en el Hospital. Finalmente, en lo que respecta al pasivo por beneficios a empleados, el aumento de \$271 millones obedece al aumento en los conceptos de remuneración variable, que a su vez impacta la liquidación de prestaciones sociales.

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO 2025-2024

	31 DE DICIEMBRE DE		VAR. ABSOLUTA	% VAR. RELATIVA
	2025	2024		
<b>Patrimonio</b>				
Fondo social	20.000.000	20.000.000	0	0%
Resultado integral neto	22.979.716	8.101.985	14.877.731	184%
Resultado acumulado	29.101.171	20.999.187	8.101.984	39%
Total patrimonio	72.080.887	49.101.172	22.979.715	47%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>134.670.467</b>	<b>108.797.937</b>	<b>25.872.530</b>	<b>24%</b>

El patrimonio del Hospital continúa creciendo como en años anteriores dado por el incremento en el resultado neto de la vigencia. Los excedentes generados en el año 2024, fueron reclasificados a los resultados acumulados.

## ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL COMPARATIVO 2025-2024

	2025	2024	VAR. ABSOLUTA	% VAR. RELATIVA
Ingresos de actividades ordinarias	290.743.139	230.423.236	60.319.903	26%
Costos de ventas	201.306.344	174.209.560	27.096.784	16%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>89.436.796</b>	<b>56.213.677</b>	<b>33.223.119</b>	<b>59%</b>
Otros ingresos	4.878.015	3.678.480	1.199.535	33%
Gastos de administración	36.365.380	26.804.657	9.560.724	36%
Otros gastos	34.940.539	24.561.429	10.379.110	42%
<b>Resultados de actividades de la operación</b>	<b>23.008.892</b>	<b>8.526.072</b>	<b>14.482.820</b>	<b>170%</b>
Ingreso financiero	863.678	668.458	195.220	29%
Gastos financieros	892.854	1.092.545	(199.691)	-18%
Costo financiero neto	(29.176)	(424.087)	394.912	-93%
<b>Resultado realizado</b>	<b>22.979.716</b>	<b>8.101.985</b>	<b>14.877.732</b>	<b>184%</b>

Los ingresos operacionales del Hospital superaron lo que fue contemplado en el presupuesto, alcanzando una ejecución del 116%. En comparación con el año 2024, dichos ingresos aumentaron en \$60.320 millones, alcanzando un nuevo hito en materia de facturación para el Hospital. El aumento de los costos y gastos de administración, por su parte, se situó en 16% y 36% respectivamente, lo que en términos absolutos implicó un aumento menos que proporcional al de los ingresos operacionales, situación que permitió un aumento muy notable del EBITDA, cuyo margen estuvo alrededor del 20% al cierre del año, generando un cumplimiento de la meta establecida institucionalmente, la cual era del 15%.

A pesar del buen desempeño a nivel operacional, el deterioro de cartera en el año alcanzó una cifra de \$33.182 millones, que disminuyó notablemente el resultado neto esperado a



una suma de \$22.980 millones, que representa un margen neto de aproximadamente 8% frente a los ingresos operacionales registrados.

### ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO COMPARATIVO 2025-2024

	Fondo Social	Resultado Neto del Ejercicio	Resultado Acumulado	Total Patrimonio Neto
Saldo al 31 de diciembre de 2023	20.000.000	10.760.128	10.239.058	40.999.186
Traslado de resultados	-	(10.760.128)	10.760.128	-
Resultado del ejercicio	-	8.101.985	-	8.101.985
Saldo al 31 de diciembre de 2024	20.000.000	8.101.985	20.999.187	49.101.172
Traslado de resultados	-	(8.101.985)	8.101.985	-
Resultado del ejercicio	-	22.979.716	0	22.979.716
Saldo al 31 de diciembre de 2025	20.000.000	22.979.716	29.101.171	72.080.887

En esencia, la acumulación de excedentes contables ha sido el único movimiento en el patrimonio durante el año 2025. Teniendo en cuenta que, desde el año 2021, se enjugaron las pérdidas acumuladas desde la constitución del Hospital, a partir del año 2022 se ha logrado una capitalización constante a nivel patrimonial que ha conducido a un valor del mismo de \$72.081 millones.

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO 2025-2024

	<b><u>AÑO TERMINADO EL</u></b>	
	<b><u>31 DE DICIEMBRE DE</u></b>	
	<b><u>2025</u></b>	<b><u>2024</u></b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de operación:</b>		
Efectivo recibido de clientes	269.256.564	204.342.559
Efectivo pagado por actividades de operación	(198.784.140)	(172.934.988)
Efectivo (pagado) por otras actividades de operación	(60.227.226)	(20.249.583)
<b>Efectivo neto provisto por actividades de operación</b>	<b><u>10.245.198</u></b>	<b><u>11.157.988</u></b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de inversión:</b>		
Aumento en propiedad, planta y equipo	(5.843.505)	(4.567.831)
Aumento en intangibles	(34.603)	(79.885)
<b>Efectivo neto usado por actividades de inversión</b>	<b><u>(5.878.108)</u></b>	<b><u>(4.647.716)</u></b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiación:</b>		
(Disminución) Aumento de obligaciones financieras	(1.276.373)	(2.665.420)
<b>Efectivo neto provisto por actividades de financiación</b>	<b><u>(1.276.373)</u></b>	<b><u>(2.665.420)</u></b>
(Disminución) Aumento, neto del efectivo	3.090.717	3.844.852
Efectivo al comienzo del año	<u>13.942.790</u>	<u>10.097.938</u>
<b>Efectivo al final del año</b>	<b><u>17.033.507</u></b>	<b><u>13.942.790</u></b>

Se observa que la generación neta de efectivo disminuyó entre el año 2024 y el año 2025 en una suma de \$754 millones. Una primera explicación está asociada a las necesidades de efectivo de la operación que, con los incrementos en el nivel de actividad y los ajustes tarifarios propios del cambio de año, aumentó en cada período y exigió una rigurosa gestión de recaudo. Por otro lado, el efectivo usado en actividades de inversión aumentó en \$1.230 millones, que se debe principalmente a la necesidad de reinversión de excedentes en la compra de activos fijos, para conservar la calificación en el régimen tributario especial.

### ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVO	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS VERTICAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>														
Efectivo y equivalentes de efectivo	87	4.391	4.209	8.384	10.098	13.943	17.034	0%	6%	5%	9%	10%	13%	13%
Deudores - Neto	32.933	45.449	61.997	65.110	74.322	76.369	97.856	66%	67%	73%	72%	74%	70%	73%
Inventarios	3.444	5.607	7.861	7.516	7.386	7.098	7.417	7%	8%	9%	8%	7%	7%	6%
Gastos Pagados por Anticipado - Seguros	2	22	23	33	41	92	87	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>36.466</b>	<b>55.469</b>	<b>74.089</b>	<b>81.043</b>	<b>91.846</b>	<b>97.502</b>	<b>122.392</b>	<b>73%</b>	<b>81%</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>	<b>91%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>														
Propiedad, Planta y Equipo	16.209	17.801	18.085	18.942	21.809	26.376	32.220	32%	26%	21%	21%	22%	24%	24%
Depreciación Acumulada	-3.470	-5.594	-7.760	-9.833	-12.207	-15.033	-19.471	-7%	-8%	-9%	-11%	-12%	-14%	-14%
Deterioro propiedad, planta y equipo	0	0	0	-16	-557	-84	-486	0%	0%	0%	0%	-1%	0%	0%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>12.739</b>	<b>12.207</b>	<b>10.325</b>	<b>9.093</b>	<b>9.045</b>	<b>11.259</b>	<b>12.263</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>799</b>	<b>470</b>	<b>92</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>INVERSIONES EN GARANTÍA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.004</b>	<b>68.146</b>	<b>84.506</b>	<b>90.143</b>	<b>100.906</b>	<b>108.798</b>	<b>134.670</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVO	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2022-2021	VARIACIÓN 2023-2022	VARIACIÓN 2024-2023	VARIACIÓN 2025-2024
	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>													
Efectivo y equivalentes de efectivo	87	4.391	4.209	8.384	10.098	13.943	17.034	4968%	-4%	99%	20%	38%	22%
Deudores - Neto	32.933	45.449	61.997	65.110	74.322	76.369	97.856	38%	36%	5%	14%	3%	28%
Inventarios	3.444	5.607	7.861	7.516	7.386	7.098	7.417	63%	40%	-4%	-2%	-4%	4%
Gastos Pagados por Anticipado - Seguros	2	22	23	33	41	92	87	802%	1%	48%	22%	125%	-6%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>36.466</b>	<b>55.469</b>	<b>74.089</b>	<b>81.043</b>	<b>91.846</b>	<b>97.502</b>	<b>122.392</b>	<b>52%</b>	<b>34%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>26%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>													
Propiedad, Planta y Equipo	16.209	17.801	18.085	18.942	21.809	26.376	32.220	10%	2%	5%	15%	21%	22%
Depreciación Acumulada	-3.470	-5.594	-7.760	-9.833	-12.207	-15.033	-19.471	61%	39%	27%	24%	23%	30%
Deterioro propiedad, planta y equipo	0	0	0	-16	-557	-84	-486	0%	0%	0%	3372%	-85%	477%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>12.739</b>	<b>12.207</b>	<b>10.325</b>	<b>9.093</b>	<b>9.045</b>	<b>11.259</b>	<b>12.263</b>	<b>-4%</b>	<b>-15%</b>	<b>-12%</b>	<b>-1%</b>	<b>24%</b>	<b>9%</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>799</b>	<b>470</b>	<b>92</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>-41%</b>	<b>-80%</b>	<b>-93%</b>	<b>118%</b>	<b>153%</b>	<b>-82%</b>
<b>INVERSIONES EN GARANTÍA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.004</b>	<b>68.146</b>	<b>84.506</b>	<b>90.143</b>	<b>100.906</b>	<b>108.798</b>	<b>134.670</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>24%</b>

El activo total del Hospital registrado en el año 2019 se duplicó al cierre del año 2025, lo que significó un crecimiento de \$84.666 millones o 169% frente al patrimonio inicial. A nivel del activo corriente, la variación entre los años 2024 y 2025 fue del 24%, que se explica principalmente por el aumento de la cartera neta que fue de \$21.487 millones, situación que deja en evidencia las dificultades de pago que enfrentaron varias aseguradoras en el año, con el consecuente reconocimiento del deterioro asociado.

*El hospital de un país*

### ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PASIVO	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS VERTICAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART	% PART
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>														
Obligaciones financieras, porción corriente	1.590	2.697	1.641	362	2.818	1.396	1.385	4%	5%	3%	1%	5%	2%	2%
Proveedores	17.215	24.316	30.784	26.327	28.349	26.936	28.406	41%	42%	48%	44%	47%	45%	45%
Cuentas por pagar	13.912	16.658	20.087	15.893	15.383	17.782	19.153	33%	29%	31%	27%	26%	30%	31%
Impuestos por Pagar	4	5	6	10	3	6	21	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Beneficios a los empleados	4.201	5.028	6.220	6.666	7.752	9.786	10.057	10%	9%	10%	11%	13%	16%	16%
Pasivos estimados y provisiones	0	0	32	65	84	22	758	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Otros pasivos	748	5.197	2.839	2.318	1.985	1.477	1.775	2%	9%	4%	4%	3%	2%	3%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>37.670</b>	<b>53.901</b>	<b>61.609</b>	<b>51.640</b>	<b>56.372</b>	<b>57.406</b>	<b>61.555</b>	<b>90%</b>	<b>93%</b>	<b>96%</b>	<b>86%</b>	<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>98%</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>														
Obligaciones financieras	4.230	4.230	2.820	8.264	3.535	2.291	1.026	10%	7%	4%	14%	6%	4%	2%
Otros pasivos no corrientes	0	0	0	0	0	0	8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>4.230</b>	<b>4.230</b>	<b>2.820</b>	<b>8.264</b>	<b>3.535</b>	<b>2.291</b>	<b>1.034</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>41.900</b>	<b>58.131</b>	<b>64.429</b>	<b>59.904</b>	<b>59.907</b>	<b>59.697</b>	<b>62.590</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PASIVO	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2022-2021	VARIACIÓN 2023-2022	VARIACIÓN 2024-2023	VARIACIÓN 2025-2024
	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	VALORES (Millones de pesos)	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>													
Obligaciones financieras, porción corriente	1.590	2.697	1.641	362	2.818	1.396	1.385	70%	-39%	-78%	678%	-50%	-1%
Proveedores	17.215	24.316	30.784	26.327	28.349	26.936	28.406	41%	27%	-14%	8%	-5%	5%
Cuentas por pagar	13.912	16.658	20.087	15.893	15.383	17.782	19.153	20%	21%	-21%	-3%	16%	8%
Impuestos por Pagar	4	5	6	10	3	6	21	7%	33%	61%	-73%	129%	254%
Beneficios a los empleados	4.201	5.028	6.220	6.666	7.752	9.786	10.057	20%	24%	7%	16%	26%	3%
Pasivos estimados y provisiones	0	0	32	65	84	22	758	0%	0%	104%	30%	-73%	3280%
Otros pasivos	748	5.197	2.839	2.318	1.985	1.477	1.775	594%	-45%	-18%	-14%	-26%	20%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>37.670</b>	<b>53.901</b>	<b>61.609</b>	<b>51.640</b>	<b>56.372</b>	<b>57.406</b>	<b>61.555</b>	<b>43%</b>	<b>14%</b>	<b>-16%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>													
Obligaciones financieras	4.230	4.230	2.820	8.264	3.535	2.291	1.026	0%	-33%	193%	-57%	-35%	-55%
Otros pasivos no corrientes	0	0	0	0	0	0	8	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>4.230</b>	<b>4.230</b>	<b>2.820</b>	<b>8.264</b>	<b>3.535</b>	<b>2.291</b>	<b>1.034</b>	<b>0%</b>	<b>-33%</b>	<b>193%</b>	<b>-57%</b>	<b>-35%</b>	<b>-55%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>41.900</b>	<b>58.131</b>	<b>64.429</b>	<b>59.904</b>	<b>59.907</b>	<b>59.697</b>	<b>62.590</b>	<b>39%</b>	<b>11%</b>	<b>-7%</b>	<b>0,01%</b>	<b>-0,35%</b>	<b>4,85%</b>

El pasivo total del año 2025 aumentó en relación con el año 2024 en un 4,85%, que se explica por el aumento en las obligaciones con proveedores el cual fue de \$2.893 millones, debido a que el incremento en el nivel de actividad del Hospital condujo a un mayor nivel de compra de bienes y de contratación de servicios. Sin embargo, las obligaciones financieras disminuyeron en \$1.276 millones, teniendo en cuenta que, al cierre del año 2025, está a punto de extinguirse una obligación con el Banco de Bogotá.

*El hospital de un país*

### ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS VERTICAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>PATRIMONIO</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>
Fondo Social	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	247%	200%	100%	66%	49%	41%	28%
Asignación permanente	0	0	0	0	0	16.634	21.903	0%	0%	0%	0%	0%	34%	30%
Resultado acumulado	-9.952	-11.896	-9.984	77	10.239	4.365	7.198	-123%	-119%	-50%	0%	25%	9%	10%
Resultado del ejercicio	-1.944	1.911	10.062	10.162	10.760	8.102	22.980	-24%	19%	50%	34%	26%	17%	32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.104</b>	<b>10.016</b>	<b>20.077</b>	<b>30.239</b>	<b>40.999</b>	<b>49.101</b>	<b>72.081</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50.004</b>	<b>68.146</b>	<b>84.506</b>	<b>90.143</b>	<b>100.906</b>	<b>108.798</b>	<b>134.670</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2022-2021	VARIACIÓN 2023-2022	VARIACIÓN 2024-2023	VARIACIÓN 2025-2024
<b>PATRIMONIO</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>VALORES (Millones de pesos)</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>	<b>% VAR RELATIVA</b>
Fondo Social	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Asignación permanente	0	0	0	0	0	16.634	21.903	0%	0%	0%	0%	0%	32%
Resultado acumulado	-9.952	-11.896	-9.984	77	10.239	4.365	7.198	20%	-16%	-101%	13152%	-57%	65%
Resultado del ejercicio	-1.944	1.911	10.062	10.162	10.760	8.102	22.980	-198%	426%	1%	6%	-25%	184%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.104</b>	<b>10.016</b>	<b>20.077</b>	<b>30.239</b>	<b>40.999</b>	<b>49.101</b>	<b>72.081</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>	<b>51%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>47%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50.004</b>	<b>68.146</b>	<b>84.506</b>	<b>90.143</b>	<b>100.906</b>	<b>108.798</b>	<b>134.670</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>24%</b>

El patrimonio total del Hospital, al cierre del año 2025, se incrementó 9 veces en relación con el patrimonio registrado al cierre del año 2019. Lo anterior, debido a las sucesivas acumulaciones de excedentes a partir del año 2021, que también han implicado una mayor meta de reinversión en la compra de activos fijos, para conservar la calificación en el régimen tributario especial.

### ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS VERTICAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>	<b>% PART</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>103.154</b>	<b>117.408</b>	<b>156.212</b>	<b>160.273</b>	<b>186.637</b>	<b>230.423</b>	<b>290.743</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Ingresos Servicios de Salud	97.175	111.202	149.529	153.612	179.102	222.189	282.081	94%	95%	96%	96%	96%	96%	97%
Docencia de Servicio	5.979	6.207	6.683	6.661	7.535	8.234	8.662	6%	5%	4%	4%	4%	4%	3%
<b>EGRESOS</b>	<b>102.982</b>	<b>116.479</b>	<b>143.028</b>	<b>148.035</b>	<b>175.877</b>	<b>197.794</b>	<b>232.805</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>
Costo y Gasto de Personal	46.484	53.053	67.625	68.991	82.961	99.777	117.334	45%	45%	43%	43%	44%	43%	40%
Servicios Tercerizados	4.478	4.579	5.463	5.092	5.751	8.407	9.344	4%	4%	3%	3%	3%	4%	3%
Costo de Venta Medicamentos	29.909	35.850	45.355	47.933	56.879	56.860	71.539	29%	31%	29%	30%	30%	25%	25%
Servicios	8.962	8.907	9.817	10.277	11.986	13.713	14.520	9%	8%	6%	6%	6%	6%	5%
Arrendamientos	9.396	9.463	9.806	10.057	9.586	11.348	12.628	9%	8%	6%	6%	5%	5%	4%
Mantenimientos	2.350	2.725	2.495	3.036	4.858	3.584	3.798	2%	2%	2%	2%	3%	2%	1%
Otros Costos y Gastos	1.403	1.903	2.468	2.647	3.856	4.104	3.642	1%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
<b>EBITDA</b>	<b>173</b>	<b>929</b>	<b>13.184</b>	<b>12.239</b>	<b>10.761</b>	<b>32.629</b>	<b>57.939</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>
Depreciación - Amortización	2.019	2.500	2.556	2.232	2.709	3.400	4.867	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%
<b>RESULTADO OPERACIONAL (EBIT)</b>	<b>(1.847)</b>	<b>(1.571)</b>	<b>10.628</b>	<b>10.007</b>	<b>8.052</b>	<b>29.229</b>	<b>53.071</b>	<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>
Ingresos No Operacionales	546	1.430	1.495	1.157	10.694	4.147	4.329	1%	1%	1%	1%	6%	2%	2%
Gastos No Operacionales	819	847	2.556	1.159	2.479	1.441	2.651	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Provisión de Cartera	0	0	0	1.552	5.778	24.033	33.182	0%	0%	0%	0%	1%	3%	11%
<b>RESULTADO ANTES DE DONACIONES</b>	<b>-2.119</b>	<b>-989</b>	<b>9.567</b>	<b>8.452</b>	<b>10.489</b>	<b>7.902</b>	<b>22.167</b>	<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>
Donaciones	175	2.899	494	1.710	271	201	812	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
<b>RESULTADO FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>(1.944)</b>	<b>1.911</b>	<b>10.062</b>	<b>10.162</b>	<b>10.760</b>	<b>8.102</b>	<b>22.980</b>	<b>-2%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>

### ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	VALORES (Millones de pesos)							ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACIÓN 2020-2019	VARIACIÓN 2021-2020	VARIACIÓN 2022-2021	VARIACIÓN 2023-2022	VARIACIÓN 2024-2023	VARIACIÓN 2025-2024
	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA	% VAR RELATIVA
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>103.154</b>	<b>117.408</b>	<b>156.212</b>	<b>160.273</b>	<b>186.637</b>	<b>230.423</b>	<b>290.743</b>	<b>14%</b>	<b>33%</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>
Ingresos Servicios de Salud	97.175	111.202	149.529	153.612	179.102	222.189	282.081	14%	34%	3%	17%	24%	27%
Docencia de Servicio	5.979	6.207	6.683	6.661	7.535	8.234	8.662	4%	8%	0%	13%	9%	5%
<b>EGRESOS</b>	<b>102.982</b>	<b>116.479</b>	<b>143.028</b>	<b>148.035</b>	<b>175.877</b>	<b>197.794</b>	<b>232.805</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	<b>4%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>
Costo y Gasto de Personal	46.484	53.053	67.625	68.991	82.961	99.777	117.334	14%	27%	2%	20%	20%	18%
Servicios Tercerizados	4.478	4.579	5.463	5.092	5.751	8.407	9.344	2%	19%	-7%	13%	46%	11%
Costo de Venta Medicamentos	29.909	35.850	45.355	47.933	56.879	56.866	71.539	20%	27%	6%	19%	0%	26%
Servicios	8.962	8.907	9.817	10.277	11.986	13.713	14.520	-1%	10%	5%	17%	14%	6%
Arrendamientos	9.396	9.463	9.806	10.057	9.586	11.548	12.629	1%	4%	3%	-5%	18%	11%
Mantenimientos	2.350	2.725	2.495	3.036	4.858	3.584	3.798	16%	-8%	22%	60%	-26%	6%
Otros Costos y Gastos	1.403	1.903	2.468	2.647	3.856	4.104	3.642	36%	30%	7%	46%	6%	-11%
<b>EBITDA</b>	<b>173</b>	<b>929</b>	<b>13.184</b>	<b>12.239</b>	<b>10.761</b>	<b>32.629</b>	<b>57.939</b>	<b>439%</b>	<b>1319%</b>	<b>-7%</b>	<b>-12%</b>	<b>203%</b>	<b>78%</b>
Depreciación - Amortización	2.019	2.500	2.556	2.232	2.709	3.400	4.867	24%	2%	-13%	21%	25%	43%
<b>RESULTADO OPERACIONAL (EBIT)</b>	<b>(1.847)</b>	<b>(1.571)</b>	<b>10.628</b>	<b>10.007</b>	<b>8.052</b>	<b>29.229</b>	<b>53.071</b>	<b>-15%</b>	<b>-777%</b>	<b>-6%</b>	<b>-20%</b>	<b>263%</b>	<b>82%</b>
Ingresos No Operacionales	546	1.430	1.495	1.157	10.694	4.147	4.929	162%	5%	-23%	825%	-61%	19%
Gastos No Operacionales	819	847	2.556	1.159	2.479	1.441	2.651	3%	202%	-55%	114%	-42%	84%
Provisión de Cartera	0	0	0	1.552	5.778	24.033	33.182	0%	0%	0%	272%	316%	38%
<b>RESULTADO ANTES DE DONACIONES</b>	<b>-2.119</b>	<b>-988</b>	<b>9.567</b>	<b>8.452</b>	<b>10.489</b>	<b>7.902</b>	<b>22.167</b>	<b>-53%</b>	<b>-1089%</b>	<b>-12%</b>	<b>24%</b>	<b>-25%</b>	<b>181%</b>
Donaciones	175	2.899	494	1.710	271	200	912	1554%	-83%	246%	-84%	-26%	307%
<b>RESULTADO FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>(1.944)</b>	<b>1.911</b>	<b>10.062</b>	<b>10.162</b>	<b>10.760</b>	<b>8.102</b>	<b>22.980</b>	<b>-198%</b>	<b>426%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>-25%</b>	<b>184%</b>

## 5. ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES OCURRIDOS DESPUES DEL EJERCICIO 2024.

Con posterioridad a la fecha de los estados financieros No han ocurridos hechos con respecto a los que las Normas Internacionales de Información Financiera exigen un ajuste, o que sean revelados.

## 6. CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES

### I. PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHO DE AUTOR 2024

Certificamos que la Corporación Salud UN cumplió durante la vigencia de 2024 con todas las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. Todos los equipos de cómputo de propiedad de la clínica como los equipos rentados cuentan con sus respectivas licencias de software, al igual que los servidores.

### II. LEY 1581 PROTECCIÓN DE DATOS

Se da cumplimiento a la ley 1581 los manuales y las bases de datos están registrados ante la superintendencia de industria y comercio, cumpliéndose con toda la normatividad y exigiéndola a los terceros contratistas.

### III. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO - SARLAFT

Frente al sistema de control Interno:  
 En cumplimiento al marco de Gestión del Riesgo del Hospital Universitario Nacional de Colombia que se evalúa trimestralmente de acuerdo con lo establecido en la Circular 2021170000004-5 del 2021 emitida por parte de la Superintendencia Nacional de Salud de los siguientes 9 subsistemas de riesgos:

Ilustración 1: Subsistemas en la gestión de riesgos – Dirección control interno



Desde la Dirección de Control Interno con el fin de dar cumplimiento a su misión de proteger los recursos de la Corporación Salud UN y brindar el soporte de aseguramiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación, se decidió adoptar un modelo de inspección, vigilancia y control para la gestión del Sistema Integrado de Administración del Riesgo, la Corporación Salud UN adoptó como base metodológica la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 de 2019 y con lineamientos de la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 - 2025, la cual se adaptó dentro de la documentación del proceso el manual de gestión de riesgo donde se establece

el procedimiento para la identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos identificados en cada uno de los Subsistemas Integrados de Administración de Riesgos.

Para el año 2025 se desarrollaron diferentes actividades para el fortalecimiento de los subsistemas en la conformación de los equipos, integración, entendimiento, capacitación, socialización y autoevaluación del Sistema Integral de Administración Riesgos. La Corporación Salud UN definió como pilar fundamental en la implementación del sistema integrado de gestión del riesgo la conformación de equipos multidisciplinarios por subsistemas, siendo fundamental para fortalecer la implementación de los 9 subsistemas de gestión del riesgo, que incluyó la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo, revisión, comunicación, consulta, registro y revisión continua. Un equipo bien estructurado permite abordar los riesgos desde múltiples ángulos, integrando experiencias técnicas, operativas y estratégicas que enriquecen la identificación de amenazas y la formulación de respuestas efectivas.

Todos los colaboradores de la Corporación tienen el compromiso en la identificación y evaluación de los riesgos, la implementación de controles, su monitorización, cumplimiento e impacto en cada uno de los procesos, realizando un ciclo de mejora continua, generando una cultura preventiva en toda la organización.

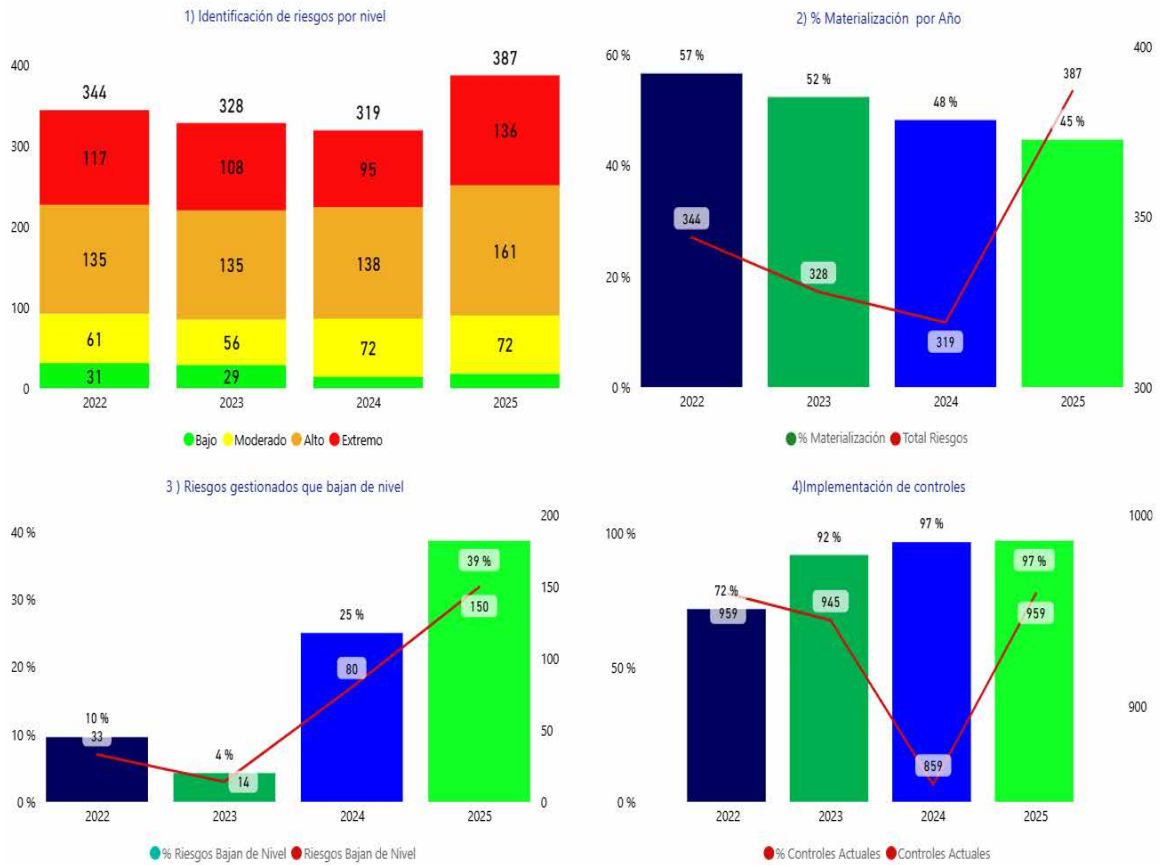
El ciclo de gestión de riesgos tiene una periodicidad anual, iniciando en febrero con el análisis de la matriz de riesgo a trabajar en el 2025, identificando nuevos riesgos y controles con sus análisis de causas, posibles consecuencias, probabilidad, impacto y el entregable con responsable de la ejecución. Durante el año se hace seguimiento trimestral con el fin de detectar oportunamente las desviaciones y tomar medidas que reduzcan el impacto de la materialización; en el mes de enero del siguiente año se hace la evaluación consolidada de los riesgos, su nivel de criticidad, la frecuencia de materialización y la efectividad de los controles esta información no solo es usada para el cierre del ciclo de gestión del riesgo, sino que se toma como insumo-diagnóstico para la definición del nuevo ciclo.

#### a. Resultados del Sistema de Gestión del Riesgo

La Corporación desarrolló el tablero de control de gestión del riesgo en el cual se monitoriza de manera constante la materialización e impacto de los riesgos, la implementación y efectividad de los controles con el fin de tomar medidas oportunas para la gestión del riesgo, estos son los resultados comparativos de los indicados de la política de gestión del riesgo.

Ilustración 2: Tablero de control eje gestión del riesgo – Dirección control interno

## Eje Gestión del Riesgo



Se presenta a continuación el análisis del comportamiento del Eje de Gestión del Riesgo:

### I. Identificación de riesgos por niveles:

Durante el periodo 2022-2025, el total de riesgos identificados presentó el siguiente comportamiento:

- 2022: 344 riesgos
- 2023: 328 riesgos
- 2024: 319 riesgos

2025: 387 riesgos

Se evidencia una reducción progresiva hasta 2024 y un incremento significativo en 2025, asociado al fortalecimiento ejercicio de identificación de nuevos riesgos y a la incorporación de nuevos subsistemas a la gestión del riesgo.

Los riesgos clasificados en los niveles Alto y Extremo concentran la mayor proporción del total identificado, destacándose en 2025 un aumento de 68 riesgos, principalmente en estos niveles.

Para el año 2025 se incorporan los subsistemas Actuarial, Grupo, Mercado de Capitales y Reputación, en los cuales se identificaron 14 nuevos riesgos, así como 54 riesgos adicionales en los subsistemas ya establecidos Crédito, Liquidez, Operacional y SARLAFT. El subsistema de Salud mantuvo el mismo número de riesgos con respecto al año anterior. El incremento del número de riesgos en 2025 se concentra principalmente en el nivel Extremo, seguido del nivel Alto, mientras que el nivel Moderado se mantiene estable frente a 2024. Por su parte, el nivel Bajo presenta una disminución en la cantidad de riesgos clasificados, evidenciando una tendencia a la reducción de riesgo de menor severidad y un perfil del riesgo más depurado frente a 2022 y 2023.

Este comportamiento demuestra que cada proceso y subsistema realizan una identificación más preciso y realista de los riesgos relevantes del Hospital.

## II. Materialización del riesgo

El porcentaje de materialización de riesgos presenta una tendencia sostenida a la baja durante el periodo de 2022-2025, aun cuando aumenta el número de riesgos identificados:

2022: 57 % (195 de 344)

2023: 52 % (172 de 328)

2024: 48 % (154 de 319)

2025: 45 % (173 de 387)

Este comportamiento evidencia que la gestión del riesgo del Hospital ha fortalecido su capacidad preventiva, reflejando un mayor nivel de madurez en la gestión del riesgo, incluso frente a un mayor número de riesgos.

En 2025, los subsistemas Grupo y Mercado de Capitales no registraron materialización de riesgos. SARLAFT mantuvo materialización cero, consolidando una mejora sostenida frente a años anteriores. Actuarial y Reputacional presentaron materialización parcial de riesgos nuevos, mientras que Crédito registró la materialización de un único riesgo, sin afectación de los nuevos riesgos incorporados.

En los subsistemas de Liquidez y Operacional, aunque se evidencia un aumento en el número de riesgos materializados, el porcentaje se mantiene o disminuye frente a 2024, comportamiento explicado por el incremento en los riesgos identificados. El subsistema



de Salud presenta un aumento moderado en la materialización, por lo que requiere seguimiento específico.

En conclusión, la reducción sostenida de la materialización, pese al aumento de los riesgos identificados, refleja una mayor madurez y efectividad del sistema de gestión del riesgo del Hospital.

### Riesgo que bajan de nivel

En relación con los riesgos gestionados que lograron disminuir su nivel de exposición, se observan los siguientes resultados:

2022: 10 % (33 riesgos)  
2023: 4 % (14 riesgos)  
2024: 25 % (80 riesgos)  
2025: 39 % (150 riesgos)

A partir de 2024 se presenta una mejora significativa y sostenida, alcanzando en 2025 el mejor resultado del periodo, lo que refleja el impacto positivo de las acciones de control y tratamiento del riesgo implementado.

Durante el 2025, los subsistemas Actuarial, Mercados de Capitales y Reputacional, incorporados recientemente, lograron disminuir el nivel de exposición de algunos de sus riesgos. En liquidez se observa un avance relevante, pasando de un riesgo que bajó de nivel en 2024 a 11 riesgos en 2025.

El subsistema de Crédito logró la reducción del nivel de un riesgo en 2024 y 2025, mientras que Grupo no presentó disminución en el nivel del riesgo.

El subsistema Operacional evidencia una mejora progresiva, pasando de 8% de riesgos que bajaron de nivel en 2022 a 41% en 2025, mientras que Salud presenta una mejora sostenida desde 2023, manteniéndose en niveles superiores al 30% durante 2024 y 2025. En conclusión, el incremento significativo de riesgos que bajan de nivel, en conjunto con la reducción de la materialización confirma la efectividad de los controles implementados y de las acciones de gestión adoptadas, permitiendo reducir de manera progresiva la severidad del riesgo del Hospital.

### III. Implementación de controles

El nivel de implementación de controles presenta una evolución favorable durante el periodo 2022-2025:

2022: 72 % de implementación (959 controles implementados y 376 propuestos/pendientes, para un total de 1.335 controles definidos).  
2023: 92% de implementación (945 controles implementados y 85 propuestos/pendientes, para un total de 1.030 controles definidos).

2024: 97% de implementación (859 controles implementados y 79 propuestos/pendientes, para un total de 890 controles definidos).  
2025: 97% de implementación (959 controles implementados y 28 propuestos/pendientes, para un total de 987 controles definidos).

Si bien el número total de controles presenta variaciones a lo largo del periodo, se evidencia una optimización en la gestión de los controles, priorizado la calidad, efectividad y ejecución sobre la cantidad. La estabilidad en un nivel de implementación del 97% en 2024 y 2025 refleja un alto grado de madurez operativa de la gestión del riesgo.

#### Nivel de implementación de controles por subsistema – 2025:

- **Actuarial:** 100 % (8 controles).
- **Grupo:** 100 % (2 controles).
- **Liquidez:** 100 % (36 controles).
- **SARLAFT:** 99% (73 controles implementados y 1 control propuesto).
- **Operacional:** 98 % (536 controles implementados y 11 controles propuestos).
- **Reputacional:** 91 % (32 controles implementados y 3 controles propuestos).
- **Salud:** 96 % (262 controles implementados y 12 controles propuestos).
- **Mercado de Capitales:** 75 % (3 controles implementados y 1 control propuesto).

En conclusión, el alto nivel de implementación de controles por subsistema, junto con la reducción de la materialización y el incremento de riesgos que bajan de nivel, evidencia la efectividad de los controles definidos y la madurez alcanzada en la gestión integral del riesgo del Hospital.

#### Evaluación externa del Sistema de Control Interno

La última evaluación del sistema de gestión del riesgo por parte de la revisoría fiscal en el año 2025 muestra el avance en su implementación.

## Resultado del sistema de control interno



De acuerdo con lo evaluado en el comportamiento del Eje de Gestión del Riesgo del Hospital Universitario Nacional de Colombia durante el periodo del 2022-2025, se concluye que:

El incremento en el número de riesgos identificados en 2025 responde a un fortalecimiento del ejercicio de identificación y a la incorporación de nuevos subsistemas, lo que refleja una gestión del riesgo más robusta, integral y alineada con la realidad del Hospital.

A pesar del aumento de los riesgos identificados, se evidencia una reducción sostenida en el porcentaje de materialización durante el periodo 2022-2025, lo cual demuestra una mejora en la capacidad preventiva y en la efectividad de la gestión del riesgo. El aumento significativo de riesgos que disminuyen su nivel de exposición, especialmente a partir de 2024, confirman el impacto positivo de los controles implementados por los procesos y subsistemas.

El alto y estable nivel de implementación de controles, que se mantiene en 97 % durante 2024 y 2025, evidencia un alto grado de madurez operativa y una adecuada priorización de la efectividad y ejecución de los controles definidos.

Si bien el comportamiento general es favorable, algunos subsistemas, en particular Salud y Mercado de Capitales, requieren seguimiento específico para fortalecer la gestión de materialización y la implementación de controles propuestos.



## IMPLEMENTACIÓN SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

En cumplimiento de la normatividad emitida por la Superintendencia Nacional de Salud, la Corporación Salud UN por medio del Oficial de Cumplimiento la Corporación implementa el sistema de administración de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo proliferación de armas de destrucción masiva, corrupción, opacidad o fraude, con el fin de:

Blindar a la institución contra los delitos de LAFT/PADM/SICOF.

- Minimizar riesgos reputacionales con todos los efectos comerciales, disminución de ingresos, y procesos judiciales.
- Minimizar riesgo de contagio (UNAL)
- Generar un ambiente de seguridad y confianza.
- Desarrollar una gestión responsable y segura
- Evitar sanciones legales y económicas definidas en las circulares de la Supersalud y las normas colombianas anti-lavado.
- Evitar procesos penales de acuerdo con la fuente de delitos establecida en el Código Penal Colombiano.

Igualmente se tiene que:

Para la adecuada prevención y control del riesgo LA/FT/FPADM/SICOF se implementan políticas, manuales, procedimientos y controles en general, susceptibles de entre otras cosas: a) Identificar operaciones inusuales, sospechosas e intentadas y realizar las correspondientes labores de seguimiento y reporte ante las autoridades competentes cuando se requiera. b) Detectar y emitir señales de alerta y realizar reportes internos sobre las operaciones que las originen. c) Conocer a los clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y contrapartes en general a través de la implementación de medidas de debida diligencia (conocimiento del cliente y de sus operaciones, la segmentación y el monitoreo transaccional, sobre nuestros clientes, productos, canales y jurisdicciones, generando cuando es el caso, el reporte de operaciones sospechosas a las autoridades competentes). d) Controlar el manejo de dinero en efectivo. e) Capacitar a los colaboradores y difundir la importancia de LA/FT/FPADM/SICOF. f) Aplicar controles más rigurosos frente a las operaciones que por su naturaleza, monto, canal, jurisdicción o demás factores de riesgo requieran de una mayor debida diligencia.

Se designó Oficial de Cumplimiento por la Junta Directiva para garantizar la implementación, seguimiento y control del Sistema de Administración del Riesgo de LA/FT/FPADM/SICOF y su avance e implementación es reportado a la misma Junta de manera periódica.



La Corporación celebra sus negocios bajo la observancia de la Política de Gestión del Riesgo, manual SARLAFT los principios de ética y transparencia plasmados en nuestros Códigos de Ética y de Gobierno aprobados por Junta Directiva, que se traducen en normas de conducta de obligatorio cumplimiento para los colaboradores y grupos de interés, en su relacionamiento interno y externo, y contamos con la línea ética (canal de denuncias) para reportar cualquier conducta no ajustada a dichos principios.

La Revisoría Fiscal emite reportes con destino a la Junta Directiva acerca del cumplimiento de las normas e instructivos sobre el SARLAFT, como resultado de su evaluación independiente.

La Corporación está sujeta a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de Salud de Colombia.

Los ingresos y recursos utilizados en el desarrollo del propósito estatutario tienen como fuente la prestación de servicios de salud, la docencia y la investigación.

Parametrización electrónica de los formularios de conocimiento de cliente y proveedores, de colaboradores, de donantes y de pacientes particulares. (formularios electrónicos)

Segmentación de conformidad con la información capturada en los formularios

Divulgación y capacitación de la documentación actualizada e implementada.

Diligenciamiento del formato de conocimiento de Colaboradores (JU-FR-25).

Suscripción de carta de compromiso de código de ética.

Reporte mensual a la Unidad de Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda.

Monitoreo al conocimiento de proveedores y aspirantes a cargos ofertados en la Corporación Salud UN, se realiza durante el proceso de inscripción o actualización de proveedores y vinculación del personal, con un total de 1455 validaciones en listas vinculantes o restrictivas durante la vigencia del 2024.

Reporte en la Superintendencia Nacional de Salud GT-001 de Implementación del Código de Conducta y de Buen Gobierno.

Gestión de los reportes recibidos a través de la línea ética que cuenta con link interno y externo que cuenta con una parametrización y Orientación al denunciante respecto de cada una de las conductas parametrizadas. Las de mayor relevancia se gestionaron directamente desde la Dirección Jurídica realizando acompañamiento al denunciante, el denunciado y el jefe inmediato con el fin de reforzar los valores institucionales y fomentar especialmente el valor de la compasión.

## REPORTES A LA UIAF

**LA CORPORACIÓN SALUD UN** cumpliendo con lo estipulado en la Circular Externa 09 de 2016 de la Superintendencia Nacional de Salud, realizó los siguientes reportes los primeros 15 días de cada mes del 2025:

Reporte Operaciones Inusuales. Es aquella cuya cuantía o características no guarda relación con la actividad económica de los clientes, o que, por su monto, por las cantidades transadas o por sus características particulares, se salen de los parámetros de normalidad establecidos. Depósito de altas sumas de dinero en efectivo en caja.



Reporte de Proveedores. Transacciones

Reporte de Procedimientos. Transacciones.

Se realizaron treinta y seis (36) reportes en el año. Los reportes de ROS realizados durante el periodo 2025, se registraron como ausencia de operaciones sospechosas, es decir, que ninguna actividad generó sospecha para iniciar debida diligencia ampliada.

Los anteriores reportes se realizaron de acuerdo con el análisis, investigación y conclusiones generadas por el Oficial de Cumplimiento según información interna de la Direcciones de la entidad. El resultado de dichas conclusiones y soportes de envío de reportes reposan en el archivo de la Dirección Jurídica.

### DEBIDA DILIGENCIA

El monitoreo al conocimiento de proveedores y aspirantes a cargos ofertados en la Corporación Salud UN, se realiza durante el proceso de inscripción o actualización de proveedores y vinculación del personal. El Oficial de Cumplimiento, realizó la debida diligencia junto con la validación en listas restrictivas a 1914 personas durante la vigencia del 2025. En los casos que de duda se adelantaron los trámites de diligencia ampliada. Se realizó un trabajo conjunto con el área de Selección y Desarrollo de la Corporación, donde se cuenta con una comunicación asertiva que contribuye a la prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

### LÍNEA ÉTICA

La Corporación cuenta con un canal de denuncias con link interno y externo que cuenta con una parametrización y Orientación al denunciante respecto de cada una de las conductas parametrizadas

En el 2025 se recibieron 106 reportes en la línea ética relacionadas con el trato al usuario o entre colaboradores que se gestionaron de manera directa con denunciante, denunciado y jefe inmediato reforzando el valor de la compasión y el respeto para gestionar de manera adecuada las situaciones que se presentan diariamente, donde se retroalimentó sobre principios y valores institucionales, y se dejaron actividades como divulgación en los respectivos equipos. Ninguna representó un riesgo asociado a conductas que deban reportarse ante los entes de control. No se han presentado denuncias de corrupción o fraude

### CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la Política de Gestión de Riesgos y Manual SARLAFT/PADM/SICOF, han sido divulgados y se ha logrado un avance significativo en el



proceso de implementación con todos los procesos del Hospital, se ha mantenido bajo control y se ha prevenido la materialización de riesgos relacionados al LAFT/PADM/SICOF.

El referido proceso ha sido debidamente supervisado y liderado por el Oficial de Cumplimiento, quien ha realizado el trámite de debida diligencia con los terceros (proveedores y particulares) que pretendan vincularse comercial o laboralmente con la Corporación.

Así las cosas, la gestión de riesgo es un proceso de permanente aplicación que no solo ha garantizado que la Corporación Salud UN no sea utilizada como medio para lavar activos o financiar terrorismo y evitar riesgos de corrupción, sino que también contribuye al proceso de acreditación institucional, dado que mantiene trazabilidad.

### INFORME DE GESTIÓN

De acuerdo con lo establecido en la Ley, copia de este informe de gestión fue entregado oportunamente a la Revisoría Fiscal, para que en su dictamen informe sobre su concordancia con los estados financieros.

### INFORMACIÓN SOBRE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL 2025

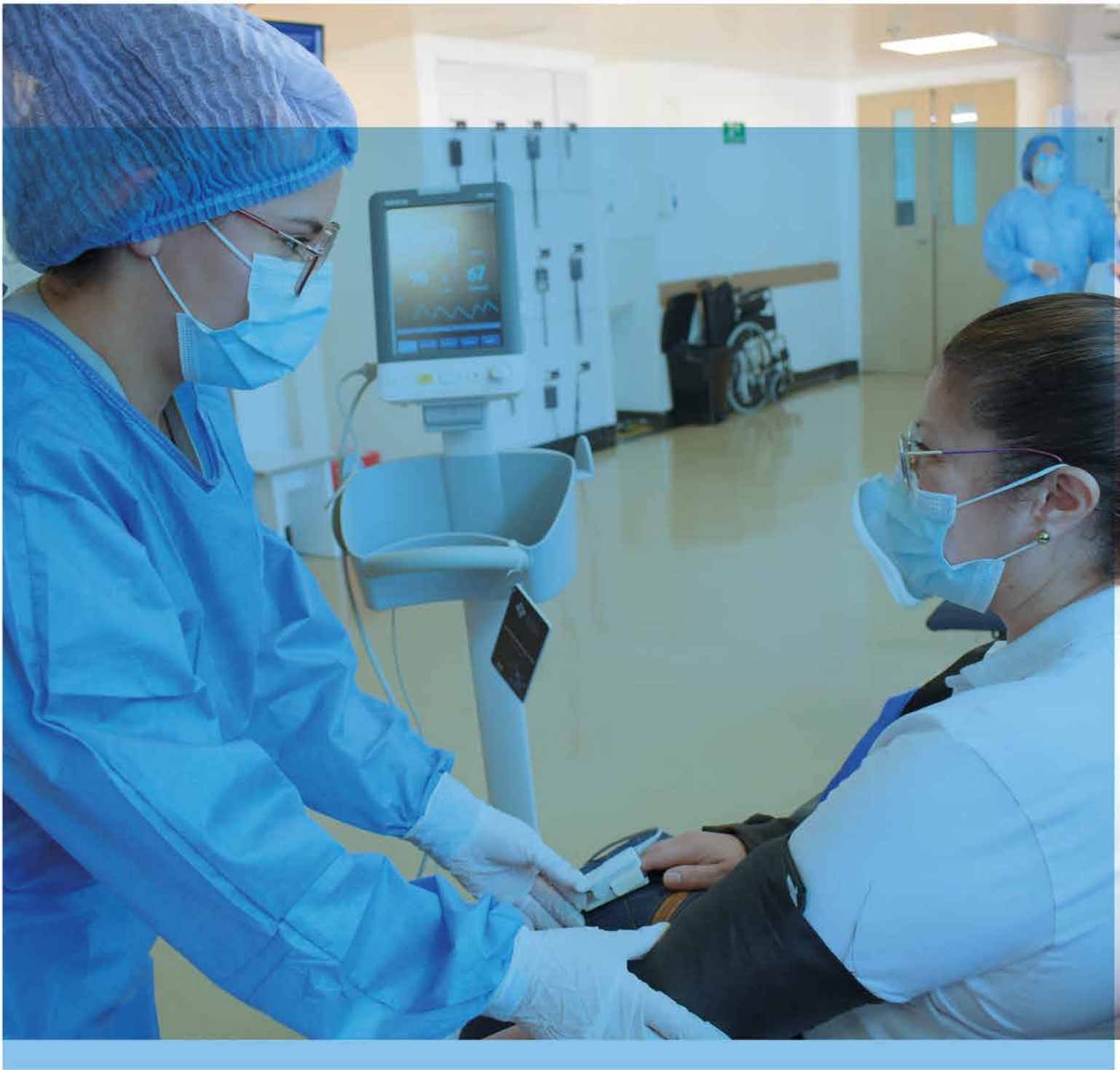
En el 2025 la Corporación Salud UN cumplió con la obligación de pago de aportes a la seguridad social a todos los colaboradores, la autoliquidación de aportes ha sido apropiadamente calculados y pagados y la Corporación no se encuentra en mora por concepto de aportes al sistema de seguridad social integral.

### ENDOSO DE FACTURAS

Se deja constancia que, durante el año 2024 la Corporación no entorpeció la libre circularización de facturas emitidas tanto de clientes como de proveedores.

### LOGROS RELEVANTES

*El año 2025 fue un periodo de consolidación, logros institucionales y fortalecimiento estratégico para el Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN), destacándose por reconocimientos de calidad, expansión de servicios, innovación clínica y proyección nacional e internacional.*



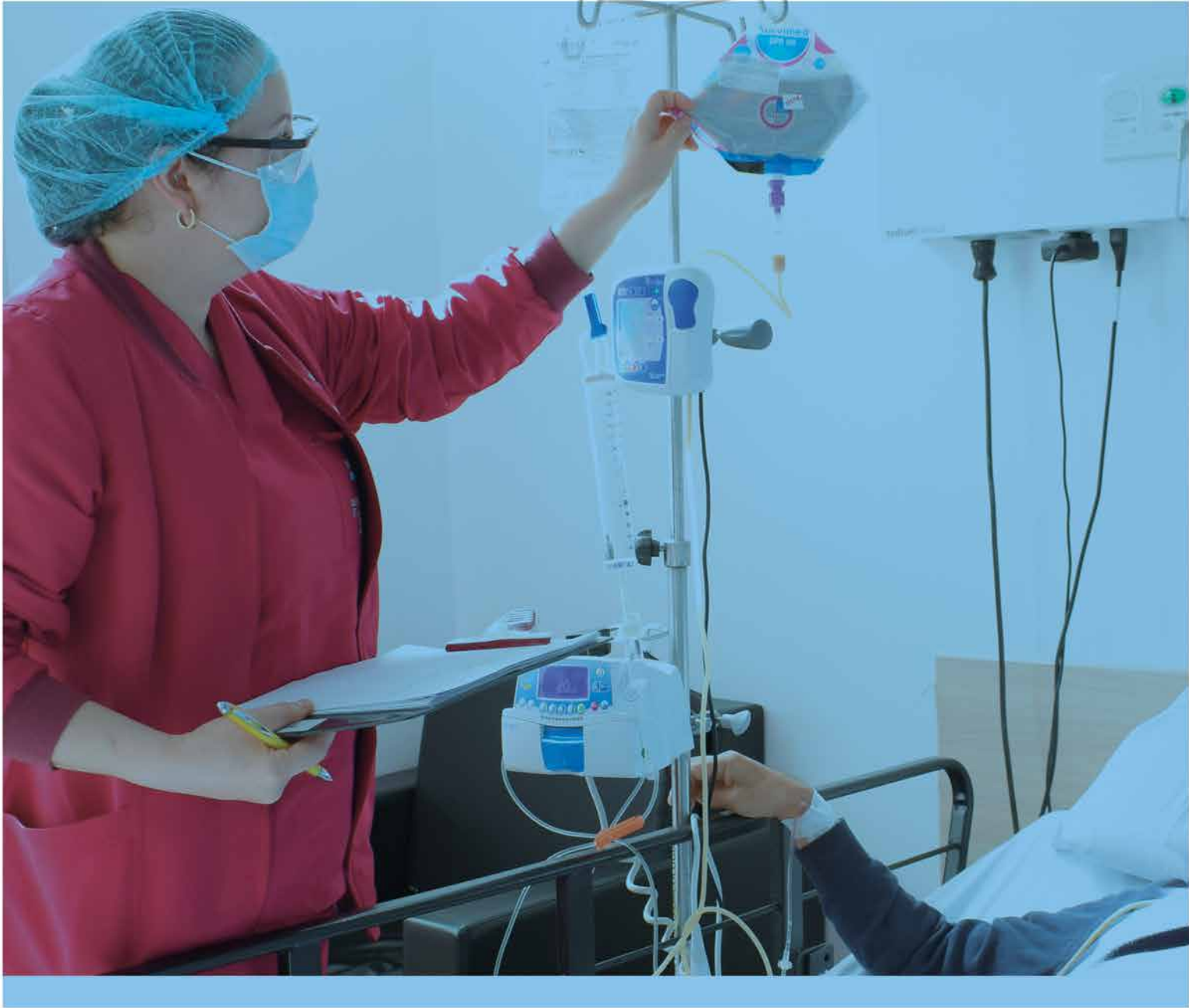
**5**

**ACONTECIMIENTOS  
IMPORTANTES  
OCURRIDOS DESPUÉS  
DEL EJERCICIO 2025**

**Con posterioridad a la fecha de  
los estados financieros**

[ 67 ]

No han ocurridos hechos con respecto a los que las Normas Internacionales de Información Financiera exigen un ajuste, o que sean revelados.



## **LOGROS RELEVANTES**

**10**



Uno de los logros más significativos fue la obtención del **Certificado de Acreditación en Salud del Icontec**, que reconoce al HUN entre las instituciones con altos estándares en atención humanizada y segura. Este reconocimiento no solo valida la calidad de los procesos implementados, sino que representa un hito histórico después de años de trabajo continuo en atención, formación e investigación, consolidando al Hospital en las denominadas “grandes ligas” de las IPS del país. <https://www.hun.edu.co/blog/hospital-universitario-nacional-de-colombia-entro-las-grandes-ligas-de-las-ips-con-certificado>

El HUN también celebró su primera década de servicio con una serie de actividades y reflexiones sobre su contribución al sistema de salud colombiano. En el marco de estas celebraciones se destacó el papel del Hospital en la formación de profesionales, producción científica e investigación, con cifras importantes como la recepción de más de 53,000 estudiantes en prácticas formativas, la publicación de más de 350 artículos científicos y el respaldo de 40 grupos de investigación reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. <https://www.hun.edu.co/blog/primera-decada-del-hun-una-celebracion-entre-la-memoria-y-el-trabajo-por-el-pais>

Asimismo, el HUN fue reconocido internacionalmente en el ranking World Best Hospitals 2025 de Newsweek, donde avanzó posiciones y consolidó su presencia en el listado de las mejores instituciones hospitalarias, reflejando su compromiso con la seguridad y excelencia clínica. <https://www.hun.edu.co/blog/hun-dentro-de-la-lista-de-los-mejores-hospitales-del-mundo>



En el campo de la investigación y los proyectos colaborativos, el Hospital participó en la creación de la Red Nacional para el Fomento de la Investigación e Innovación en Hospitales Colombianos, conformada por 23 instituciones de todo el territorio nacional. Esta red busca fortalecer los vínculos institucionales para potenciar la investigación aplicada en salud, la generación de soluciones a problemas reales y la innovación en procesos clínicos y administrativos. <https://www.hun.edu.co/blog/nace-la-red-nacional-para-el-fomento-de-la-investigacion-e-innovacion-en-hospitales>

El HUN también amplió su oferta territorial y servicios de salud, con iniciativas como la visita a departamentos como Vaupés y Puerto Carreño en alianza con entidades como Nueva EPS, con el objetivo de fortalecer las capacidades locales y ampliar el acceso a servicios de salud especializados en regiones apartadas. <https://www.hun.edu.co/blog/hun-visita-vaupes-para-fortalecer-capacidades-territoriales-en-salud-en-alianza-con-nueva-eps>

**#OrgulloHUN**  
Somos el **Primer Centro de Referencia Habilitado para**  
**TRATAMIENTO Y FARMACIA DE**  
**ESCLEROSIS MÚLTIPLE**  
**EN COLOMBIA**

Luego de la visita de la **Secretaría Distrital de Salud** al HUN, hoy fuimos notificados como la primera institución en Colombia habilitada en el REPS con dos (2) Centros de Referencia de Enfermedades Huérfanas: **CENTRO DE TRATAMIENTO Y FARMACIA para la atención de pacientes con Esclerosis Múltiple**. Este es el máximo reconocimiento de calidad nacional para una clínica especializada y un objetivo institucional que hace parte del proyecto estratégico Hospital Excelente.

**#SOMOSUNAL** **#SomosHUN** el hospital de un país

*Empatía, acompañamiento e innovación*

Vigilado Supersalud





Un logro clave del año fue que el HUN se consolidó como centro de referencia nacional para el tratamiento y farmacia de pacientes con esclerosis múltiple, una enfermedad compleja que requiere atención multidisciplinaria y especializada, posicionando al Hospital a la vanguardia de la atención de enfermedades huérfanas en Colombia.  
<https://www.hun.edu.co/blog/hun-primero-en-el-pais-habilitado-como-centro-de-referencia-para-el-tratamiento-y-farmacia-de>

Además, se destacó el trabajo continuo en educación, como el Concepto de Favorabilidad otorgado por la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud (CITHS), lo que avala al HUN como escenario seguro y de alta calidad para prácticas de formación en



salud. <https://www.hun.edu.co/blog/ministerio-de-educacion-otorga-concepto-favorable-al-hun-como-escenario-de-practicas>

En conjunto con estos avances, el año estuvo marcado por una narrativa institucional orientada a la excelencia, la humanización del servicio, la investigación con impacto social y la formación continua, pilares sobre los cuales el HUN ha cimentado su crecimiento desde sus inicios. La celebración de los 10 años no solo reviste un valor histórico, sino que además proyecta a la organización hacia nuevas metas de innovación, calidad y liderazgo en salud a nivel nacional.

Atentamente,

Oscar Alonso Dueñas Araque  
Director General  
Bogotá | 17 febrero de 2026

# INFORME DE GESTIÓN 2025

[WWW.HUN.EDU.CO](http://WWW.HUN.EDU.CO)

