

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
|  | <b>INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL</b>                    | CODIGO: ES-GE-F-24-01 |
|   | <b>ANEXO 3: TOMA DE DECISIONES</b>  | VERSION: 1            |
|   | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E<br>GESTIÓN ESTRATÉGICA | PÁGINA: 1 DE 6        |
|   |   | FECHA: 10/08/2022     |

|              |                         |
|--------------|-------------------------|
| <b>FECHA</b> | 13 de noviembre de 2025 |
| <b>HORA</b>  | 10:40 a.m.              |
| <b>LUGAR</b> | Presencial              |

#### INTEGRANTES DE LA JUNTA

| NOMBRE                            | REPRESENTACIÓN  | EN CALIDAD | ENTIDAD                          |
|-----------------------------------|---|------------|----------------------------------|
| Dr. Luis Alexander Moscoso Osorio | Delegado del Alcalde Mayor de Bogotá - Presidente Junta Directiva       | Presidente | Secretaria Distrital de Hacienda |
| Dr. Pedro Andrés Cuéllar Trujillo | Delegado del Alcalde Mayor de Bogotá y el Secretario Distrital de Salud | Miembro    | Secretaria Distrital de Salud    |
| Dr. José Ignacio Argote López     | Delegado del Secretario Distrital de Salud                              | Miembro    | Secretaria Distrital de Salud    |
| Dr. Carlos Alberto Gaidos Nates   | Representante Estamento Científico Profesionales del Área de la Salud   | Miembro    | SISS Norte                       |
| Dr. Enrique Antonio Vargas Zapata | Representante Estamento Científico Profesionales del Área de la Salud   | Miembro    | SISS Norte                       |
| Dr. Jorge Augusto Zambrano Casas  | Representante Estamento Científico Asociaciones Científicas             | Miembro    | Asociaciones Científicas         |
| Sr. Fernando Morales              | Representante de los Gremios de la Producción.                          | Miembro    | Gremios de Producción            |
| Sra. Graciela Cufiño Mendoza      | Representante de la Asociación de Usuarios                              | Miembro    | ASOUSUARIOS                      |
| Sr. Julio Roberto Galvis Bulla    | Representante COPACOS   | Miembro    | COPACOS                          |

#### OTROS ASISTENTES A LA SESIÓN


| NOMBRE                  | CARGO  | ENTIDAD                |
|-------------------------|--|------------------------|
| Manuel Alejandro Godoy  | Director DAEPDSS                               | SDS                    |
| Yadira Castro           | Gerente Regional de Auditoría                  | Kreston R.M. Auditores |
| Luis Antonio Tristancho | Jefe Oficina Control Interno (E)               | SISS Norte             |
| Liliana Ríos Velandia   | Subgerente Corporativa (E)                     | SISS Norte             |
| Diana Milena Mendivelso | Subgerente de Prestación de Servicios de Salud | SISS Norte             |
| Erika Rojas             | Directora Financiera                           | SISS Norte             |
| Nidia Stella Contreras  | Secretaria Ejecutiva                           | SDS                    |
| Angie Tatiana Burgos    | Asesora de Gerencia                            | SISS Norte             |

#### DESARROLLO

La sesión ordinaria de la Junta Directiva dio cobertura al siguiente orden del día:

1. Llamado a lista y verificación del cuórum.
2. Aprobación del orden del día.
3. Agenda estratégica financiera – corte Septiembre 2025.
4. Seguimiento al plan estratégico/de sostenibilidad.
5. Informe de Revisoría Fiscal.

#### TOMA DE DECISIONES

| ÍCONO   | DECISIÓN  |
|---|-----------|
|  | NO APLICA |

#### SÍNTESIS

- Llamado a lista y verificación del cuórum.

Siendo las 10:40 a.m., previo llamado a lista y verificación del cuórum por parte de la Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello, Secretaria Técnica de la Junta Directiva, se contó con la presencia de cinco (5) miembros de la Junta de los nueve (9) nombrados, se inicia la sesión en modalidad presencial luego de contar con aprobación para grabar la Junta.

- **Aprobación del Orden del Día**

La Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello, Secretaria Técnica de la Junta Directiva, presenta el orden del día, el cual es aprobado de forma unánime por los cinco (5) miembros de la Junta de los nueve (9) nombrados.

- **AGENDA ESTRATÉGICA FINANCIERA – SEPTIEMBRE 2025**

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó la Agenda Estratégica Financiera con corte al 30 de septiembre de 2025, partiendo del análisis del presupuesto vigente Informó que:

- El presupuesto aprobado asciende a \$732.610 millones.
- Los compromisos ejecutados alcanzan \$528.032 millones.
- El recaudo total corresponde a \$421.268 millones.
- Los giros efectuados suman \$377.341 millones.

A partir de estas cifras, expuso los principales indicadores financieros:

- Se ha comprometido el 72% del presupuesto vigente.
- El recaudo representa el 58% del presupuesto aprobado.
- El equilibrio presupuestal se ubica en 80%, indicando que por cada peso comprometido se cuenta con 80 centavos en recaudo.
- Se e ha girado el 90% del valor recaudado.
- Los giros representan el 71% del valor comprometido.
- Los giros ejecutados equivalen al 52% del presupuesto vigente.

Presentó además un comparativo de las vigencias 2023, 2024 y 2025, destacando:

- Incremento progresivo del presupuesto aprobado (**2023:** \$633.927 millones; **2024:** \$597.580 millones; **2025:** \$732.610 millones).
- Comportamientos similares en compromisos y recaudo en las tres vigencias.
- Aumento de los giros desde 2023 hasta 2025.

Posteriormente, detalló la composición de presupuesto de ingresos, señalando:

- La disponibilidad inicial ha disminuido en las últimas vigencias (**2023:** \$74.362 millones; **2024:** \$33.388; **2025:** \$24.680 millones).
- Las ventas de servicios presentan fluctuación, influenciadas por anticipos provenientes de Capital Salud durante 2024 y regulados en 2025.
- Las rentas contractuales disminuyeron frente a **2023** pero evidencian aumento respecto a **2024**.
- Las transferencias aumentaron significativamente, alcanzando \$36.610 millones en **2025**, de los cuales \$31.800 millones corresponden a recursos de fortalecimiento.
- Los recursos de capital muestran descenso asociado a la reducción de rendimientos financieros.
- El recaudo por cuentas por cobrar de vigencias anteriores alcanzó \$127.280 millones en **2025**, superando ampliamente los años previos.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, complementó su exposición aclarando que el comportamiento del recaudo está directamente relacionado con la estructura del portafolio de servicios de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. Señaló que, a diferencia de otras Subredes, esta entidad opera con menor cantidad de usuarios en el PGP Capital y en el PIC, lo cual limita su capacidad de recaudo. No obstante, la venta de servicios en el régimen contributivo ha permitido sostener un nivel competitivo frente al resto de Subredes.

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
|  | <b>INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL</b>                    | CODIGO: ES-GE-F-24-01 |
|   | <b>ANEXO 3: TOMA DE DECISIONES</b>  | VERSION: 1            |
|   | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E<br>GESTIÓN ESTRATÉGICA | PÁGINA: 3 DE 6        |
|   |   | FECHA: 10/08/2022     |

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, continuó con el análisis del presupuesto de gastos, presentando comparativos para las vigencias 2023, 2024 y 2025. Para cada año expuso el presupuesto vigente y los compromisos adquiridos, desagregados según los principales rubros.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, destacó que el incremento para 2025 es significativo y se ubica por encima del crecimiento de los ingresos.

La Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello - Secretaria Técnica de la Junta Directiva, explicó detalladamente las razones del aumento en los gastos de operación. Recordó que, al inicio de la administración en mayo de 2024, la Subred enfrentaba un bloqueo crítico por parte de proveedores de insumos, laboratorio e insumos médico-quirúrgicos, debido a los altos niveles de cartera. Esta situación se normalizó gradualmente hacia octubre de 2024, gracias a los recursos de fortalecimiento, al recaudo y a la reducción de gastos en otros rubros. Esto permitió recuperar la confianza de proveedores y restablecer los niveles de suministro. Los gastos reflejados en 2025 corresponden a este proceso de estabilización operativa.

Asimismo, indicó que el incremento en gastos de operación se compensó parcialmente con reducciones en gastos generales y en contratación por OPS, como parte del plan interno de liberación de recursos para priorizar pagos a proveedores críticos.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera continua la presentación de Inversión y Cuentas por Pagar

**Inversión: 2023:** \$3.377 millones; **2024:** \$107 millones; **2025:** No se registran compromisos a corte 30 de septiembre.

**Cuentas por pagar: 2023:** \$111.190 millones; **2024:** \$100.142 millones; **2025:** \$115.270 millones (proceso de refrendación aún en curso)

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó el consolidado: **Presupuesto vigente:** \$732.610 millones. **Compromisos ejecutados:** \$528.032 millones. **Saldo por comprometer:** \$204.578 millones

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego - Directora Financiera, aclaró que en el rubro de **servicios personales indirectos** se incluyen las OPS administrativas, los contratos de Revisoría Fiscal y el servicio de Call Center. Señaló que no es posible efectuar movimientos presupuestales en estos conceptos, y precisa que dentro de los **gastos generales** se encuentra la partida del 5% de mantenimiento.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, indicó que la disponibilidad asociada a los rubros de **Contratación asistencial**, por valor aproximado de \$43.000 millones, a ese corte aun cuenta con los recursos de la devolución del traslado de nómina por valor de \$18.000 millones, el cual se aplicó en el mes de octubre, razón por la cual dichas cifras no pueden considerarse como saldos susceptibles de liberación.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego - Directora Financiera, presentó que los giros ejecutados a corte ascienden a \$377.341 millones, mientras que el valor de compromisos por pagar alcanza \$150.690 millones; es decir, estos valores ya cuentan con registro presupuestal, aunque no se han girado.

Comparativo de facturación: **2023:** \$356.675 millones; **2024:** \$403.552 millones; **2025:** \$453.685 millones. Un incremento del 12% respecto a **2024** y un incremento acumulado del 27% respecto a **2023**.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, destacó que el crecimiento ha sido particularmente significativo en subsidio de evento, que presenta variaciones interanuales del 19% y del 25%, influenciadas por mayor demanda y por procesos de facturación acumulada.

En cuanto a los Fondos de Desarrollo Local, señaló que la reducción no implica disminución en la atención de la población beneficiada con estos convenios, sino que parte de esa facturación fue trasladada a otros pagadores.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera explicó que en julio se presentó un incremento atípico en facturación asociado a: Facturación extraordinaria de docencia-servicio por entrega de equipos e insumos, doble facturación en APH y cobros represados en subsidio evento.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera desglosó que: Para la vigencia 2025 corresponden \$15.272 millones y el restante corresponde a vigencias 2024 y 2023.

*M*

La Dra. Adriana Marcela Vizcaíno Bejarano – Líder de Cartera, informó que se han conciliado todos los periodos correspondientes a la vigencia 2025, lo que permitirá que, además de los giros asociados a la radicación, se reciban recursos provenientes del evento por parte de Capital Salud. Explicó que, de los aproximadamente **\$19.000 millones**, **\$10.000 millones** corresponden al acuerdo de pago pactado, cuyo flujo inició con la primera cuota en octubre. Los restantes **\$9.000 millones** son recursos adicionales asociados a la facturación radicada. Presenta un resumen de los acercamientos realizados con cada pagador.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó el comparativo del recaudo en servicios de salud, así: PGP (Capitado): **2023:** \$84.995 millones, **2024:** \$108.148 millones y **2025:** \$70.716 millones. La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, concluyó señalando que el sector ha sido fuertemente impactado por: Cambios normativos recientes, ajustes tecnológicos en plataformas de radicación y conciliación y normas de auditoría más estrictas que afectan los tiempos de pago.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó la **cartera por edades** con corte al 30 de septiembre, indicando un valor bruto total de **\$470.570 millones**. De este monto: **\$155.252 millones** corresponden a empresas en liquidación o liquidadas y \$59.819 millones corresponden a valores pendientes por radicar a esa fecha. Lo anterior suma \$215.071 millones asociados a cartera no recuperable o en condición crítica.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó los resultados del mes: Ingresos operacionales: \$470.145 millones. Costos operacionales: \$393.358 millones. Utilidad bruta: \$76.787 millones. Recordó que en septiembre se efectuó una reclasificación por \$12.000 millones, que previamente estaban registrados dentro de "otros gastos".

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, informó que, debido a la reclasificación y al registro del cierre contractual de Capital Salud 2024 (aproximadamente \$6.000 millones), el mes presentó una pérdida operacional de \$4.919 millones.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego - Directora Financiera, explicó detalladamente los componentes que conforman la variación operacional del mes: Vacunas: un ajuste acumulado de \$13.087 millones, derivado de siete meses de rezago en el registro. Tasa de la Superintendencia Nacional de Salud: pago por \$335 millones. Incremento en costos de personal: \$1.600 millones por ajustes de planta y retroactivo del 1% aplicado a partir de la fecha establecida; Convenio PIC: un impacto de \$1.200 millones, principalmente asociado a variaciones de personal; Ajuste por deterioro de cartera: \$5.929 millones, resultado de la actualización del corte mensual conforme a la metodología vigente.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, complementó la información señalando que, en la categoría de otros ingresos no operacionales, la Subred registra \$25.365 millones. En cuanto a otros gastos, detalló que ascienden a \$14.493 millones, desagregados de la siguiente manera:

Gastos diversos: \$14.078 millones, dentro de los cuales se incluyen: Ajustes definitivos de vigencias anteriores: \$6.815 millones y segunda ejecución del contrato: \$6.169 millones. Indicó que toda la información se encuentra clasificada y soportada de manera detallada en los anexos correspondientes.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, confirmó la disponibilidad del documento y presentó el ejercicio comparativo elaborado por el equipo técnico del DAEPDSS bajo la dirección del Dr. Manuel Alejandro Godoy Cubillos - Director DAEPDSS. Este análisis expone los resultados contables y financieros de las cuatro Subredes con corte a septiembre de 2025, mostrando las variaciones entre las vigencias 2023, 2024 y 2025. Explicó que, aunque la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E., presenta pérdidas, su comportamiento financiero es marcadamente superior.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, confirmó que, al analizar el resultado operacional sin provisiones ni deterioro, la Subred evidencia un desempeño sobresaliente, siendo la que presenta los mayores avances entre las cuatro Subredes del Distrito. Señaló que este indicador permite visualizar con mayor precisión el impacto de la actividad propia del periodo y del trabajo operativo del equipo.

La Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello - Secretaria Técnica de la Junta Directiva, resaltó que la Junta debe reconocer que, pese a las dificultades históricas, la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. ha mostrado avances significativos en términos de estabilidad financiera y comportamiento operacional.

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
|  | <b>INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL</b>                    | CODIGO: ES-GE-F-24-01 |
|   | <b>ANEXO 3: TOMA DE DECISIONES</b>  | VERSION: 1            |
|   | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E<br>GESTIÓN ESTRATÉGICA | PÁGINA: 5 DE 6        |
|   |   | FECHA: 10/08/2022     |

La Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello - Secretaria Técnica de la Junta Directiva, continuó con la presentación identificada como "Incremento en la venta de servicios". Explicó que, en términos absolutos, la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. es la que registra la mayor venta total de servicios en el periodo 2023–2025. Aclaró que, aunque el PGP de la Subred con Capital Salud es el más bajo del Distrito, esta ha compensado mediante un crecimiento sostenido en la venta de servicios a las demás EPS, especialmente las contributivas con mayor presencia en la zona norte.

El Dr. Luis Alexander Moscoso Osorio - Presidente Junta Directiva, expresó que todas las Subredes muestran un crecimiento positivo en ventas.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó una diapositiva consolidada que muestra las cinco entidades responsables de pago con mayor nivel de deuda en el Distrito, sumando las obligaciones de las cuatro Subredes.

#### 4. SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, presentó el avance del Plan Estratégico aprobado mediante el Acuerdo 051 de 2025, recordando que en septiembre la Junta autorizó continuar con la revisión de datos hasta diciembre. Se expusieron los resultados obtenidos frente a las metas definidas:

- **Línea base (septiembre 2024):** 44.839 millones.
- **Meta (+12%):** 50.220 millones.
- **Ejecución alcanzada:** 50.908 millones.
- **Cumplimiento:** 13.5%
- **Línea base:** 86.7%
- **Meta:** 83%
- **Resultado:** 57.540 millones (107%)
- El no cumplimiento está relacionado principalmente con la reclasificación de costos asociados al programa de vacunación.
- **Línea base:** 17.8% **Meta:** 15%
- **Ejecución:** 13.906 millones (por encima de lo proyectado), asociada al deterioro de cartera.
- **Línea base:** 38.067 millones.
- **Meta (+12%):** 42.635 millones.
- **Recaudo real:** 41.766 millones (9.72%), indicador no cumplido.
- **Línea base:** 597 **Meta(-20%):** 478
- **Resultado:** se recibieron 724 PQR frente a una meta proyectada de 478, incumpliendo el indicador.

La Dra. Erika Paola Rojas Urrego -Directora Financiera, añadió que, al revisar la ejecución mes a mes, se observa variabilidad significativa, lo que confirma la necesidad de fortalecer el seguimiento acumulado para evitar interpretaciones aisladas.

El Dr. Manuel Alejandro Godoy Cubillos -Director DAEPDSS, explicó que, una vez se expida la nueva resolución de fortalecimiento, se adelantará una reunión con el Secretario de Salud para informar oficialmente a la Subred sobre los recursos incluidos y aquellos que podrán ejecutarse mientras se formalizan los Acuerdos.

El Dr. Luis Alexander Moscoso Osorio - Presidente Junta Directiva, complementó que el esfuerzo financiero realizado por el Distrito ha sido significativo, y aunque se evitaron restricciones más severas, los recursos asignados deben complementarse con el cumplimiento de metas.

Por su parte, la Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello - Secretaria Técnica de la Junta Directiva, advirtió que la capacidad de reducción de costos y gastos operativos está llegando a su límite técnico, ya que continuar con disminuciones podría afectar la calidad del servicio y la implementación del Modelo de atención.

## 5. INFORME REVISORÍA FISCAL

La Dra. Yadira Castro - Gerente de Auditoría Regional Kreston, presentó el dictamen intermedio correspondiente al corte del 30 de septiembre de 2025, consolidando los resultados de las auditorías realizadas y el seguimiento a las observaciones vigentes.

Explicó que:

- La Subred prepara sus estados financieros conforme a la Resolución 414 de 2014, Anexo Técnico.
- La responsabilidad del Revisor Fiscal se enmarca en emitir una conclusión intermedia, y no una opinión definitiva, debido a la naturaleza del corte trimestral.
- La conclusión emitida contiene salvedades, sustentadas en observaciones históricas y nuevas.

**Deterioro de cartera:** La cuenta 386 refleja un deterioro acumulado de \$254.136 millones.

La Dra. Yadira Castro, Gerente de Auditoría Regional, continuó explicando el estado de otras cuentas por pagar. Se resaltó que continúa pendiente la actualización de la titularidad de varios predios de la Subred, situación que permanece abierta en el corte a septiembre. Se espera que el proceso avance para el cierre de diciembre.

Con base en los aspectos materiales descritos, la Revisoría Fiscal emitió una conclusión con salvedades, indicando que, salvo por las observaciones mencionadas, los estados financieros a septiembre presentan razonabilidad conforme a la normativa vigente.

La Dra. Yadira Castro, Gerente de Auditoría Regional presentó el avance del Plan de Acción en Almera: Para 2024: 28 observaciones en seguimiento, 26 con plan de acción presentado y 2 en proceso de ajuste.

Para 2025: 28 observaciones activas. La correspondiente a septiembre no finalizó. Se evidencian avances al 50%, 60%, 90% y 100% en diferentes observaciones, aunque las de julio y septiembre requieren reformulación para garantizar que las acciones propuestas mitiguen la causa raíz.

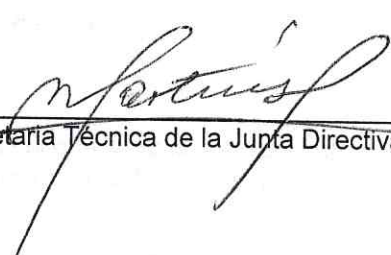
La Dra. Victoria Eugenia Martínez Puello - Secretaria Técnica de la Junta Directiva, explicó que algunas inconsistencias surgieron debido a diferencias en los cortes de información entre la Subred, la Revisoría Fiscal y Control Interno. Propuso que las tres instancias realicen el corte el mismo día y hora para garantizar que la "foto" sea la misma, evitando discrepancias. Añadió que existen acciones ya ejecutadas que no se reflejan en los cortes presentados por la Revisoría Fiscal, lo cual será subsanado en la sesión ordinaria del 25 de noviembre.

Una vez agotados los temas se dio por finalizada la sesión, agradeciendo a los asistentes por su participación y colaboración.

## COMPROMISOS

✓ No se presentan compromisos en la sesión.

En constancia se firma,

  
Secretaría Técnica de la Junta Directiva (Gerente)