

***Análisis de la contribución de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)  
en la creación de valor, caso de estudio: Hospital Universitario San José.***



Autoras

Lizeth Viviana Rivera Quilindo

Darcy Lisbeth Muelas Velasco

Trabajo de grado para optar por el título profesional de  
Contadoras Públicas

Asesor

Mg. Walter Ruano

Corporación Universitaria ComfacaUCA “UnicomfacaUCA”  
Facultad De Ciencias Empresariales  
Contaduría Pública  
Popayán- Cauca  
2025

## Tabla de Contenido

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducción</b> .....                                                                                                                         | 14 |
| <b>1. Planteamiento del problema</b> .....                                                                                                        | 16 |
| <b>1.1 Pregunta problema</b> .....                                                                                                                | 17 |
| <b>2. Justificación</b> .....                                                                                                                     | 18 |
| <b>3. Objetivos</b> .....                                                                                                                         | 20 |
| <b>3.1 Objetivos específicos</b> .....                                                                                                            | 20 |
| <b>4. Marco teórico</b> .....                                                                                                                     | 21 |
| <b>4.1 Marco conceptual</b> .....                                                                                                                 | 21 |
| <b>4.1.1 Responsabilidad Social Empresarial</b> .....                                                                                             | 21 |
| <b>4.1.2 Valoración de empresas.</b> .....                                                                                                        | 23 |
| <b>4.1.3 Flujo de caja libre (FCL)</b> .....                                                                                                      | 24 |
| <b>4.1.4 Margen EBITDA</b> .....                                                                                                                  | 26 |
| <b>4.1.5 Generación de Valor</b> .....                                                                                                            | 27 |
| <b>4.1.6 Indicadores financieros</b> .....                                                                                                        | 27 |
| <b>4.1.7 Entidades de salud</b> .....                                                                                                             | 27 |
| <b>4.1.8 Ventajas de la RSE</b> .....                                                                                                             | 27 |
| <b>4.1.9 Desventajas de la RSE.</b> .....                                                                                                         | 28 |
| <b>4.2 Antecedentes</b> .....                                                                                                                     | 28 |
| <b>4.3 Marco legal</b> .....                                                                                                                      | 31 |
| <b>5. Metodología A Implementar</b> .....                                                                                                         | 35 |
| <b>5.1 Enfoque Investigativo</b> .....                                                                                                            | 35 |
| <b>5.2 Tipo de investigación</b> .....                                                                                                            | 36 |
| <b>5.3 Fuentes de información</b> .....                                                                                                           | 36 |
| <b>5.3.1 Primarias</b> .....                                                                                                                      | 36 |
| <b>5.3.2 Secundarias</b> .....                                                                                                                    | 36 |
| <b>5.4 Población y muestra</b> .....                                                                                                              | 36 |
| <b>6. Desarrollo</b> .....                                                                                                                        | 37 |
| <b>6.1 Evaluar las ventajas y desventajas del desarrollo de prácticas de RSE en la creación de valor para las empresas del sector</b> .....       | 37 |
| <b>6.2 Identificar las prácticas de RSE desarrolladas por el hospital Universitario San José en cuanto a lo ambiental, laboral y social</b> ..... | 51 |
| <b>6.2.1 Descripción de la entidad de estudio.</b> .....                                                                                          | 52 |
| <b>6.2.2 Aplicación de la RSE en el Hospital Universitario San José</b> .....                                                                     | 63 |
| <b>6.2.2.1 Aplicación de la encuesta y criterios de selección de los participantes</b> .....                                                      | 64 |
| <b>6.3 Relación entre las prácticas de RSE y los resultados financieros en el Hospital Universitario San José</b> .....                           | 86 |

|       |                                                                    |            |
|-------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3.1 | <i>Impacto de la RSE en indicadores financieros del HUSJ .....</i> | <i>87</i>  |
| 6.3.2 | <i>Conexión entre RSE y desempeño financiero.....</i>              | <i>91</i>  |
| 6.3.3 | <i>Costo vs. beneficio de la RSE.....</i>                          | <i>101</i> |
| 7.    | <b>Conclusiones.....</b>                                           | <b>103</b> |
| 8.    | <b>Recomendaciones.....</b>                                        | <b>106</b> |
| 9.    | <b>Bibliografía .....</b>                                          | <b>108</b> |
| 10.   | <b>Anexo .....</b>                                                 | <b>116</b> |

## Lista De Figuras

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 .....                                                                                                               | 24 |
| Formula de Valor Económico Agregado. ....                                                                                    | 24 |
| Figura 2 .....                                                                                                               | 34 |
| Normativa que rigen las entidades de salud, entidades de vigilancia y control.....                                           | 34 |
| Fuente: (Elaboración propia, 2025) .....                                                                                     | 34 |
| Figura 3 .....                                                                                                               | 38 |
| Enfoque de RSE estratégica.....                                                                                              | 38 |
| Figura 4 .....                                                                                                               | 42 |
| Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial.....                                                                     | 42 |
| Figura 6 .....                                                                                                               | 48 |
| Ranking sector salud. ....                                                                                                   | 48 |
| Figura 7 .....                                                                                                               | 54 |
| Línea de tiempo, historia HUSJ .....                                                                                         | 54 |
| Figura 8 .....                                                                                                               | 56 |
| Componentes del programa de responsabilidad social del HUSJ.....                                                             | 56 |
| Figura 9 .....                                                                                                               | 65 |
| ¿Conoce usted acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?.....                                                          | 65 |
| Figura 10 .....                                                                                                              | 66 |
| Cargos que desempeña en el HUSJ. ....                                                                                        | 66 |
| Figura 11 .....                                                                                                              | 67 |
| Figura 12 .....                                                                                                              | 68 |
| ¿Conoce usted las políticas de RSE implementadas en el hospital?.....                                                        | 68 |
| Figura 13 .....                                                                                                              | 69 |
| ¿Cree que el hospital fomenta un ambiente de trabajo equitativo e inclusivo? .....                                           | 69 |
| Figura 14 .....                                                                                                              | 70 |
| ¿Considera que el hospital invierte en su bienestar laboral (capacitación, salud ocupacional, beneficios adicionales)? ..... | 70 |
| Figura 15 .....                                                                                                              | 71 |
| ¿Cómo calificaría la gestión ambiental del hospital (manejo de residuos, eficiencia energética, reciclaje, etc.)?.....       | 71 |
| Figura 16 .....                                                                                                              | 72 |
| ¿El hospital realiza acciones en beneficio de la comunidad (campañas de salud, apoyo a poblaciones vulnerables, etc.)? ..... | 72 |

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 17 .....                                                                                                                             | 73 |
| ¿El hospital promueve prácticas ambientales como reciclaje, ahorro de energía o uso racional del agua? .....                                | 73 |
| Figura 18 .....                                                                                                                             | 74 |
| ¿Considera que las políticas de RSE influyen en su motivación y satisfacción laboral? .....                                                 | 74 |
| Figura 19 .....                                                                                                                             | 75 |
| ¿Considera que el hospital invierte en su desarrollo profesional (formación, incentivos) .....                                              | 75 |
| Figura 20 .....                                                                                                                             | 76 |
| ¿Considera que el hospital se preocupa por el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?.....                            | 76 |
| Figura 21 .....                                                                                                                             | 77 |
| ¿Recomendaría trabajar en este hospital a un amigo o colega? .....                                                                          | 77 |
| Figura 22 .....                                                                                                                             | 78 |
| ¿Considera que el hospital destina suficientes recursos económicos a programas de RSE?... 78                                                |    |
| Figura 23 .....                                                                                                                             | 79 |
| ¿En qué área considera que se invierte más en RSE? .....                                                                                    | 79 |
| Figura 24 .....                                                                                                                             | 80 |
| ¿Qué tan conforme está con el nivel de inversión en actividades de RSE? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Nada conforme y 5 = Muy conforme) ..... | 80 |
| Figura 25 .....                                                                                                                             | 81 |
| ¿Cree que la inversión en RSE ha aumentado, disminuido o se ha mantenido estable en los últimos años? .....                                 | 81 |
| Figura 26 .....                                                                                                                             | 82 |
| ¿El hospital informa de manera transparente sobre el uso de recursos destinados a RSE?.....                                                 | 82 |
| Figura 27 .....                                                                                                                             | 83 |
| ¿Cree que los recursos invertidos en RSE generan beneficios visibles para los empleados?..                                                  | 83 |
| Figura 28 .....                                                                                                                             | 84 |
| ¿Qué porcentaje del presupuesto del hospital considera que se destina a iniciativas de RSE? .....                                           | 84 |
| Figura 29 .....                                                                                                                             | 94 |
| Evolución del rendimiento de bonos del Estado a 10 años.....                                                                                | 94 |
| Figura 30 .....                                                                                                                             | 97 |
| Comparación de las tasas de interés en promedio ponderado Colombia 2024.....                                                                | 97 |

## Lista De Tablas

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 .....                                                                             | 25 |
| Flujo De Caja Libre .....                                                                 | 25 |
| Tabla 2 .....                                                                             | 26 |
| Flujo De Caja Libre. ....                                                                 | 26 |
| Tabla 3 .....                                                                             | 26 |
| Flujo De Caja Libre. ....                                                                 | 26 |
| Tabla 4. ....                                                                             | 39 |
| Ventajas de la implementación de las prácticas de RSE.....                                | 39 |
| Tabla 4. ....                                                                             | 40 |
| Ventajas de la implementación de las prácticas de RSE.....                                | 40 |
| Tabla 5 .....                                                                             | 45 |
| Beneficios económicos y financieros que percibe la empresa como resultado de la RSE. .... | 45 |
| Tabla 6. ....                                                                             | 88 |
| Cuentas por pagar. ....                                                                   | 88 |
| Tabla 7. ....                                                                             | 88 |
| Resultado del ejercicio.....                                                              | 88 |
| Tabla 8. ....                                                                             | 89 |
| Utilidad operacional.....                                                                 | 89 |
| Tabla 9. ....                                                                             | 89 |
| Indicadores de liquidez .....                                                             | 89 |
| Tabla 10. ....                                                                            | 90 |
| Indicadores de rentabilidad .....                                                         | 90 |
| Tabla 11 .....                                                                            | 92 |
| Cálculo de Activo Neto Operativo.....                                                     | 92 |
| Tabla 12 .....                                                                            | 95 |
| Índice beta ( $\beta$ ) del sector salud para el mercado de Estados Unidos .....          | 95 |
| Tabla 13 .....                                                                            | 96 |
| Tabla 14 .....                                                                            | 98 |
| Estimación del beta desapalancado ( $\beta$ ) de la deuda para el HUSJ .....              | 98 |
| Tabla 15 .....                                                                            | 98 |
| Cálculo de beta apalancado para el HUSJ .....                                             | 98 |
| Tabla 16 .....                                                                            | 99 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Cálculo del índice de costo del patrimonio para el HUSJ ..... | 99  |
| Tabla 17 .....                                                | 99  |
| Deflación de tasa USA a colombiana .....                      | 99  |
| Tabla 18 .....                                                | 100 |
| Cálculo del WACC para el HUSJ .....                           | 100 |
| Tabla 19 .....                                                | 100 |
| Cálculo del EVA para el HUSJ.....                             | 100 |

### **Dedicatoria**

*Quiero dedicar este trabajo, en primer lugar, a Dios Todopoderoso, por darme la salud y la inmensa oportunidad de cumplir uno de mis sueños. Gracias por escuchar mis súplicas, por sostenerme y darme consuelo en los momentos difíciles y, sobre todo por inculcarme la fortaleza y la persistencia necesarias para alcanzar mis metas.*

*A mi madre, Damaris Quilindo, por ser la fuente inagotable de mi inspiración y motivación. Gracias por tu apoyo incondicional mami y por hacer todo lo posible para que yo estudiara, por tu amor sin límites y por creer siempre en mí. Gracias por el café y la merienda en las noches de desvelo, por preocuparte y esperarme hasta que llegara sana y salva a casa, por levantarme y limpiarme las lágrimas cuando sentía que no podía y recordarme con firmeza que soy valiente y capaz de lograrlo todo, soy muy afortunada de tenerte como mi madre.*

*A mi padre, Daniel Rivera, por cada una de esas noches en las que, con infinito amor y paciencia, me esperaste en medio del frío hasta que terminaba mis estudios. Ese sacrificio, y el tiempo que me dedicaste, son el más grande testimonio de tu amor incondicional. Gracias, papi, por creer en mí incluso en los momentos de duda, y por no permitir que este sueño se quedara solo en una ilusión, sino que se convirtiera en una hermosa realidad. Valoro cada uno de tus regaños, consejos y reglas que, aunque a veces desafiantes, me formaron como la persona que soy hoy y me brindaron la disciplina y la motivación constantes para perseverar.*

*Agradezco a Dios por los excelentes padres que me dio, porque ustedes son mi mayor motivación y mi ejemplo de sacrificio y esfuerzo, este logro no solo lleva mi nombre sino el de ustedes mis dos grandes amores.*

*Sin dejar atrás a mi querida familia: mi pareja, a mis abuelos, tíos y primos, gracias por creer en mí y por su apoyo en los momentos que más los necesité. En especial, a mi amor Enmanuel,*

*por su cariño, por escucharme siempre y motivarme; a mi abuelo Antonio y a mi tía Yurani, por estar siempre pendientes de mi bienestar y brindarme su apoyo. También a mi ángel, mi tío Elmer, quien, aunque ya no está físicamente a mi lado, sé que desde el cielo me guía e inspira a ser una mejor persona.*

*A mis amigos por cada risa, por compartir tantos momentos, buenos y malos, en la universidad y por hacer de este proceso una etapa mucho más bonita y llevadera, en especial a Darcy y Nata, que fueron uno de los regalos más bonitos que esta aventura me regaló.*

*Finalmente, dedico este trabajo a mí misma, a la niña que un día, sentada en su pequeña escuelita de la Vereda San Antonio, soñó con ser profesional; hoy le demuestro que los sueños, con fe y determinación, se cumplen. Me lo dedico por la entrega inquebrantable y la pasión puestas en cada página, en cada etapa de esta carrera. Por las lágrimas derramadas cuando la frustración me invadió, y por las veces que viajé bajo la lluvia, algunas veces sola y en medio de la noche, para llegar a casa después de clases en aquellos primeros semestres.*

*Me lo dedico por haber creído en mi propia capacidad y por haber demostrado que, con esfuerzo, dedicación y una fe profunda en Dios, las ilusiones se convierten en una hermosa realidad.*

**Lizeth**

## Dedicatoria

*A mi madre, Diana Carolina, la fuente de todo este triunfo. Gracias por darme la oportunidad de estudiar, por apoyarme todos los días, por levantarme cuando creí que ya no podía más. Gracias, madre, por darme las fuerzas para seguir luchando por mis sueños, por darme más de lo que te correspondía, por nunca soltarme de la mano. Si pudiera elegir de nuevo, te elegiría en esta vida y en todas las que vengan. Este logro también lleva tu nombre, porque sin ti nada habría sido posible. Gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con amor, esfuerzo y fe.*

*A mi padre, Jorge Andrés, gracias a Dios por permitirme tenerte a mi lado. Gracias, papi, por enseñarme tanto, por inculcarme valores que hoy son mi guía, por mostrarme lo que significa ser una persona honrada, trabajadora y humilde. Eres y siempre serás una de las razones más grandes de mi vida.*

*El logro es mío, pero el triunfo siempre será de ustedes, mis viejos. Venimos desde abajo, con sueños grandes y el corazón lleno de esperanza. Y hoy puedo decir con orgullo que valió la pena.*

*A mi hija, mi pedacito de cielo, que hace cuatro años llegó a colarse en este sueño. Gracias, Dios, por mandármela, porque ella llegó a mi vida para sacar mi mejor versión. Hija, tú eres mi motor, mi motivo, mi inspiración. Para mí es un orgullo poder darte ejemplo, aunque no sea una madre perfecta. Prometo estar siempre aquí para ti, acompañándote, guiándote y amándote con todo mi corazón.*

*Y, por último, gracias a Dios. Por darme fuerzas cada mañana, por sostenerme cuando quería rendirme, por cada lágrima que me hizo más fuerte, por los viajes con un bebé en brazos*

*mientras luchaba por este sueño, por cada dificultad que me enseñó a no rendirme. Gracias por ponerme pruebas tan duras, porque gracias a ellas hoy puedo decir: lo logré. Este triunfo es la prueba viva de que nada es imposible cuando se tiene fe, amor y un propósito en el corazón.*

*Hoy cierro este capítulo con lágrimas de alegría y el corazón lleno de gratitud.*

*Porque cada paso, cada sacrificio y cada desvelo valieron la pena.*

*Este no es solo mi logro... es el reflejo del amor, la fe y la esperanza que me acompañaron en el camino.*

**Darcy**

### **Agradecimientos**

*La culminación de este trabajo de grado representa la suma de nuestro esfuerzo y el generoso apoyo de numerosas personas e instituciones a las que deseamos expresar nuestra más sincera gratitud.*

*En primer lugar, elevamos nuestro agradecimiento a Dios por darnos salud, la sabiduría y la persistencia para alcanzar nuestras metas.*

*A nuestros padres y familiares, por su apoyo incondicional, la paciencia y el aliento que nos permitió llegar hasta aquí.*

*A nuestros Profesores y Docentes, en especial a nuestro Asesor de Tesis, Walter Ruano, director del programa de contaduría pública de Unicomfacauca. Gracias por compartir su vasto conocimiento, por sus valiosas enseñanzas, por su paciencia, su rigor académico y su constante disposición para guiar cada paso de esta investigación.*

*A la Corporación Universitaria Comfacauca-Unicomfacauca, por brindarnos un ambiente académico de calidad y por los recursos que hicieron posible la ejecución de este proyecto.*

*Al Hospital San Universitario José de Popayán, por su invaluable colaboración y apoyo institucional. Su ayuda y disposición fueron fundamentales para la recolección de datos y el desarrollo práctico de nuestra investigación.*

*A nuestros Compañeros de estudios y amigos, por el apoyo mutuo, las discusiones constructivas y los momentos de amistad que aligeraron la carga durante esta etapa.*

*Finalmente, reiteramos nuestro agradecimiento a nuestras familias, parejas e hija, quienes son la base de nuestra vida y el motor de cada uno de nuestros logros.*

**Lizeth & Darcy**

## Resumen

Esta investigación analiza la RSE en el Hospital Universitario San José de Popayán, con el propósito de determinar su impacto en la creación de valor, para ello se formularon tres objetivos: evaluar las ventajas y desventajas de la RSE en la generación de valor, identificar las prácticas implementadas en los ámbitos ambiental, social y laboral, y examinar su relación con los resultados financieros mediante indicadores de rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, así como el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y el Valor Económico Agregado (EVA).

Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque mixto: se realizó una revisión documental y normativa, la aplicación de encuestas a colaboradores (n=37) y un análisis de estados financieros del periodo 2023–2024. Los hallazgos evidencian que, aunque las prácticas de RSE fortalecen la reputación, la motivación laboral y el vínculo comunitario, los resultados financieros inmediatos son limitados, destacando la presión en los gastos de operación y la alta dependencia de cuentas por cobrar. El cálculo del EVA para 2024 resultó negativo, lo que indica destrucción de valor económico a pesar de la utilidad operativa positiva.

En conclusión, la RSE en el hospital constituye más una inversión estratégica de largo plazo y no debe ser considerada como un gasto, ya que aporta beneficios intangibles que, gestionados adecuadamente, pueden traducirse en sostenibilidad financiera y social

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, sector salud, sostenibilidad, WACC, EVA, creación de valor.

### Abstract

This research analyzes Corporate Social Responsibility (CSR) at the San José University Hospital of Popayán, with the purpose of determining its impact on value creation. To this end, three objectives were established: to evaluate the advantages and disadvantages of CSR in generating value; to identify the practices implemented in the environmental, social, and labor domains; and to examine their relationship with financial results through profitability, indebtedness, and efficiency indicators, as well as the calculation of the Weighted Average Cost of Capital (WACC) and the Economic Value Added (EVA).

Methodologically, the study adopted a mixed approach, which included a documentary and regulatory review, the application of surveys to staff members (n = 37), and an analysis of the financial statements for the 2023–2024 period. The findings show that although CSR practices strengthen reputation, employee motivation, and community engagement, their immediate financial results are limited. This is evidenced by pressure on operating expenses and a high dependence on accounts receivable. The EVA calculation for 2024 was negative, indicating destruction of economic value despite positive operating income.

In conclusion, CSR at the hospital represents a long-term strategic investment rather than an expense, as it provides intangible benefits that, when properly managed, can translate into financial and social sustainability.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, healthcare sector, sustainability, WACC, EVA, value creation.

## Introducción

En las dos últimas décadas, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dejó de ser un conjunto de acciones filantrópicas periféricas para convertirse en un componente estratégico de gestión, capaz de incidir en la legitimidad, la reputación y el desempeño sostenible de las organizaciones.

En el sector salud, se ha caracterizado por fuertes asimetrías de información, múltiples grupos de interés y una alta correspondencia social, llevando a la RSE a tomar un papel aún más relevante que permite integrar prácticas laborales, atención humanizada, relación con la comunidad y gestión ambiental responsable, al tiempo que se enfrenta a presiones de eficiencia, restricciones presupuestales y exigencias regulatorias.

En este contexto, el Hospital Universitario San José (HUSJ) de Popayán, como Empresa Social del Estado y entidad de alta complejidad en el suroccidente colombiano, ofrece un escenario idóneo para analizar cómo las prácticas de RSE contribuyen o no a la creación de valor. La investigación se orienta a conocer los beneficios que tiene la RSE en las instituciones públicas de salud, pues estas cumplen con la doble misión económica y social.

Bajo este panorama, surge la pregunta problema que guía el estudio: ¿en qué medida las prácticas de RSE del Hospital Universitario San José contribuyen a la creación de valor, y cómo se refleja dicha contribución en dimensiones sociales, laborales, ambientales y financieras?, para responderla, la investigación se propone tres objetivos específicos y articulados: (i) evaluar las ventajas y desventajas del desarrollo de prácticas de RSE en la creación de valor para las organizaciones del sector salud; (ii) identificar las prácticas de RSE desarrolladas por el Hospital Universitario San José en los ámbitos ambiental, laboral y social; y (iii) analizar la relación entre esas prácticas y los resultados financieros del Hospital,

mediante el estudio de indicadores y el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y del Valor Económico Agregado (EVA).

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto, que permitió mediante lo cualitativo realizar una revisión documental y normativa sobre RSE en salud, y caracterizar la trayectoria y el marco estratégico del HUSJ en materia de responsabilidad social. En lo cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada a 37 colaboradores del hospital para identificar las percepciones en tres ejes esenciales como lo son: ambiental, laboral y social, y finalmente se llevó a cabo un análisis financiero de los periodos 2023–2024 a partir de los estados de situación financiera y de resultados.

Este análisis se complementa con la estimación del WACC utilizando supuestos explícitos y trazables para costo de patrimonio y costo de la deuda, con apoyo en referentes bibliográficos.

Finalmente, los resultados permiten inferir que, aunque la RSE fortalece activos intangibles y contribuye a la sostenibilidad social, su impacto financiero inmediato puede verse atenuado por mayores gastos de operación y restricciones de liquidez propias del sector (p. ej., cuentas por cobrar de larga maduración). En ese sentido, el EVA negativo hallado para 2024 invita a mejorar la eficiencia operativa, la gestión de cartera, la política de gastos y la trazabilidad de inversiones en RSE, de modo que los beneficios reputacionales y de capital humano se traduzcan gradualmente en creación de valor económico sostenible.

## 1. Planteamiento del problema

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tenido una evolución como respuesta a los impactos negativos de la actividad empresarial en el medio ambiente y la sociedad, (López Regalado et al., 2015), por ello, hoy por hoy más que una iniciativa voluntaria, se considera un factor indispensable para la sostenibilidad y la generación de valor en las organizaciones.

No obstante, la implementación de la RSE ha generado debate, especialmente en lo que respecta a la relación entre el interés económico de las empresas y su compromiso con la sociedad. Algunos enfoques sostienen que estas iniciativas pueden generar beneficios financieros al fortalecer la reputación y la competitividad de las organizaciones; no obstante, otros argumentos refieren que la RSE responde a intereses divergentes, ya que mientras los empresarios buscan maximizar sus utilidades, la sociedad prioriza el bienestar común. (Fuentes, 2010) refiere que *“la responsabilidad social empresarial basa su argumento en que no es posible la convergencia de intereses entre los dueños de las empresas y la sociedad debido a que los primeros tienen como objetivo lograr utilidades y la segunda el bienestar social” Pág. 1.*

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido un papel fundamental en la generación de valor, ya que permite a las empresas actuar de manera socialmente responsable sin dejar de lado la obtención de beneficios económicos, siempre y cuando sus estrategias y acciones estén alineadas con los principios de RSE (Carroll & Shabana, 2010).

En cuanto al Hospital Universitario San José de Popayán, este cuenta con un área encargada de la Responsabilidad Social, la cual desarrolla actividades orientadas al bienestar comunitario, la gestión ambiental, la humanización del servicio y el fortalecimiento del clima laboral. Sin embargo, a pesar de la existencia de esta dependencia y de los esfuerzos

institucionales, existe un desconocimiento por parte de los empleados con las acciones ejecutadas en materia de RSE, ya que parte del personal desconoce los programas, objetivos y políticas de RSE, lo que dificulta su apropiación y participación.

Entre las causas de esta situación se encuentran la insuficiente divulgación interna, la comunicación institucional fragmentada, la ausencia de estrategias que permitan posicionar la RSE como un componente transversal de la cultura organizacional y la falta de mecanismos unificados que permitan mostrar su impacto.

Esta desconexión no se limita al interior de la organización, pues trasciende a nivel externo, ya que reduce el reconocimiento social del hospital y debilita su reputación institucional. De mantenerse esta situación, el hospital podría continuar realizando actividades de RSE sin lograr visibilidad, apropiación ni impacto positivo, lo que ocasionaría que la inversión de recursos no genere los resultados esperados en términos de reputación, bienestar laboral o fortalecimiento comunitario.

En base a lo anterior, resulta necesario analizar de manera que manera las prácticas de RSE del hospital, genera valor. Para ello, se hará necesario identificar los mecanismos mediante los cuales el hospital incorpora la RSE en su gestión, así como los retos y oportunidades que enfrenta en su aplicación, mediante evaluación del impacto financiero de estas a través del análisis de indicadores financieros.

### **1.1 Pregunta problema**

En base a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta problema “¿De qué manera las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas en el Hospital Universitario San José de Popayán contribuyen a la creación de valor”

## 2. Justificación

El estudio sobre la creación de valor a partir del desarrollo de prácticas de RSE en el Hospital Universitario San José de Popayán cobra importancia debido a que la sostenibilidad y competitividad empresarial, son partes esenciales de una organización, Según (Ramírez, 2024), la RSE no debe verse como una obligación o un costo adicional, sino como una estrategia que permite generar ventajas competitivas al integrar las necesidades sociales con los objetivos empresariales, donde se integre y equilibre la rentabilidad con impacto social y ambiental.

Desde un enfoque teórico, esta investigación contribuye al conocimiento sobre el papel de la RSE en la creación de valor empresarial, y la interacción con la contabilidad social que ha sido poco estudiada, considerando su impacto financiero y su influencia en la relación con las partes interesadas. (Archie & Shabana, 2010) sostienen que las empresas que implementan estrategias de RSE de manera efectiva logran mejorar su reputación, atraer inversión y fortalecer la lealtad de sus clientes.

En el ámbito práctico, este estudio beneficiará al Hospital San José y a otras instituciones del sector salud al ofrecer un diagnóstico sobre los efectos reales económicos y sociales de sus estrategias de RSE. Según (Ramos, 2013):

las principales EPS colombianas, se identifican con el enfoque integral de RSE, en tanto que, teóricamente, su interés principal es la salud y el bienestar social a través de la afiliación, registro y recaudo de las cotizaciones de los afiliados, así como de la articulación de servicios de salud, esgrimiendo como principal valor la honestidad, la equidad y el respeto. Lamentablemente, la profunda crisis que enfrenta el sistema de salud evidencia que, no en todos los casos, esas declaraciones hechas por las EPS son reales.

Pues muchas instituciones del sector salud implementan estrategias de RSE enfocadas en mejorar el acceso a servicios, la calidad asistencial y el bienestar del personal. Sin embargo, a menudo no cuentan con un modelo que les permita medir el impacto financiero de estas prácticas.

Finalmente, esta investigación servirá como un modelo de referencia para que otras organizaciones consideren la gestión de la RSE como una estrategia para generar valor compartido, integrando prácticas que contribuyan tanto al desarrollo económico de la empresa como al bienestar social de la comunidad, el talento humano y el entorno ambiental.

### **3. Objetivos**

Analizar la contribución de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la creación de valor en el Hospital Universitario San José.

#### **3.1 Objetivos específicos**

- Determinar las ventajas y desventajas que implica el desarrollo de prácticas de RSE en la creación de valor en el Hospital Universitario San José de la ciudad de Popayán.
- Identificar las prácticas de RSE desarrolladas por en el Hospital Universitario San José de la ciudad de Popayán en cuanto a lo ambiental, laboral y social.
- Analizar la relación entre las prácticas de RSE y los resultados financieros en el Hospital universitario San José de la ciudad de Popayán mediante el análisis de indicadores financieros.

#### **4. Marco teórico**

Frente al desarrollo de la investigación se considera pertinente tener claridad acerca de los conceptos que serán base para su desarrollo, logrando así estructurar un adecuado marco teórico que oriente el estudio; en primer lugar, se abordan los principales conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el Valor Económico Agregado (EVA), el flujo de caja libre y los indicadores financieros, con el propósito de establecer los criterios teóricos que permiten dar respuesta al objetivo específico número tres, orientado al análisis financiero.

En segundo lugar, se presentan los antecedentes investigativos, los cuales recopilan estudios previos desarrollados en el ámbito internacional, nacional y local, que han aportado conocimiento sobre la aplicación de la RSE en entidades del sector salud, este apartado permite reconocer los avances, enfoques y resultados obtenidos en investigaciones similares, sirviendo como referencia comparativa y de apoyo para el presente estudio.

Finalmente, se expone el marco legal, en el que se identifican las normas y políticas que regulan la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, así como las disposiciones específicas aplicables al sector salud, permitiendo entender el marco jurídico vigente.

#### **4.1 Marco conceptual**

##### **4.1.1 Responsabilidad Social Empresarial**

En este contexto, como eje teórico principal de la investigación se centra en la RSE, entendido como *“la contribución activa y voluntaria de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental”* (Barroso, 2007), este concepto engloba un conjunto de

prácticas, estrategias y sistemas de gestión<sup>1</sup> que buscan alcanzar un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental, el cual ha evolucionado con el fin de establecer los aspectos que le dieron origen y los elementos que deben considerarse para que una organización sea considerada como socialmente responsable.

La RSE no es un concepto reciente, este se ha venido desde la Revolución Industrial, periodo en el cual las grandes compañías dependen de manera indiscriminada de los recursos naturales, generando un agotamiento, por lo que la sociedad exige la adopción de acciones que permitan la mitigación o eliminación que genera un impacto negativo en el ambiente y naturaleza, (Herrera et al., 2019) refieren que se empezó a hablar de RSE a inicios del siglo XIX, tras el auge de la tecnología y uso de los recursos naturales debido a la explotación indiscriminada de las grandes corporaciones. Al respecto, (Abenzoza, 2018) refiere que si las empresas utilizan recursos sociales se genera un deber ético de devolver a la sociedad un beneficio equivalente.

A comienzos del siglo XX, los países muestran su compromiso con la RSE, por lo que Colombia se adhiere al Pacto Global en el año 2004, comprometiéndose al diálogo social para la constitución de una ciudadanía global enfocada en estrategias sostenibles (Pacto Global en Colombia, 2014). Actualmente, debido a las crecientes demandas sociales, la RSE se ha convertido en una herramienta que permite promover empresas más responsables y una sociedad equitativa que contribuya a la sostenibilidad.

En este contexto, (Alonso, 2023) refiere que una las conceptualizaciones más aceptadas es la referida por la ISO 26000, que desarrolla el concepto como *“La responsabilidad de una organización, en relación con los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el*

---

<sup>1</sup> que describe la forma en que las empresas se organizan en sus estructuras y procesos para actuar de forma sistemática, garantizar la fluidez.

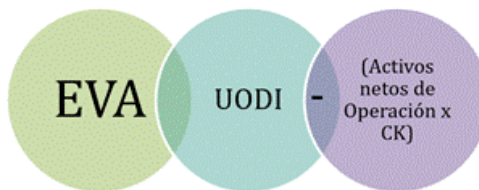
*medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético”* ; es decir, que la empresa debe tomar acciones que se alineen con un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, en el que se considera la salud y el bienestar de la sociedad, tomando en consideración las expectativas de los interesados

#### **4.1.2 Valoración de empresas.**

Existen diferentes métodos para valorar a las empresas como el Valor Económico Agregado (EVA), entendido como *“el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada por los administradores”* (Bonilla, 2010); es decir que es utilizada como una herramienta que permite obtener información imprescindible sobre indicadores financieros que a la hora de analizar los resultados de la gestión financiera; permite orientar la toma de decisiones.

Consecuentemente, la valoración de empresas, de acuerdo a (García, 2015) es fundamental para determinar su verdadero potencial económico, para hacerlo, existen métodos basados en el balance que ofrecen una visión estática de los activos, sin considerar el crecimiento futuro, métodos dinámicos, como el descuento de flujos de caja, proyectan ingresos futuros para estimar su valor real y métodos mixtos que incluyen el fondo de comercio (*Goodwill*), reflejando el impacto de activos intangibles como la marca y la clientela.

Así, una empresa crea valor cuando la UODI (utilidad operativa después de impuestos) es superior al costo promedio ponderado de capital de los activos netos de operación y se encuentra representado por la siguiente fórmula  $EVA = UODI - (Activos\ netos\ operativos * CK)$

**Figura 1.****Formula de Valor Económico Agregado.**

Fuente: Elaboración propia, 2025, adaptado de (Bonilla, 2010)

Es importante tener en cuenta que para el cálculo del EVA la Utilidad Operativa y el Costo de Capital (CK) deben calcularse después de impuestos, igualmente, los activos a considerar son los utilizados en el proceso de generación de valor.

#### **4.1.3 Flujo de caja libre (FCL)**

Este representa el efectivo restante en una empresa después de haber cubierto sus costos operativos y obligaciones fiscales. Se emplea para analizar la viabilidad de proyectos de inversión y determinar el valor de una empresa. En otras palabras, es un indicador del desempeño operativo del negocio, ya que su cálculo se basa en la utilidad operativa, sin incluir pagos de dividendos ni compromisos de deuda financiera. (Bravo & Polo, 2021).

Mediante el flujo de caja, la empresa busca reponer el capital de trabajo y activos fijos, atender la deuda y repartir utilidades (dividendos). El primero hace referencia a la apropiación de efectivo para satisfacer necesidades de crecimiento y garantizar que la empresa continúe su marcha, entendido como:

el principio de contabilidad generalmente aceptado que plantea la naturaleza de las empresas, de las que se conoce la fecha del inicio de sus operaciones, pero no así su fecha de término, solo se parte de que una empresa estar en el mercado mientras le sea rentable continuar operando por lo que muchos estudios financieros parten del supuesto de perpetuidad como horizonte temporal de valoración corporativa. (Rigail & Vinueza, 2016, pág 21)

En este contexto, se considera como parte del activo corriente aquel que está constituido por las cuentas por cobrar, inventarios, saldo en caja y bancos; es decir, se refiere al efectivo que se requiere para operar, la cual está representada por los recursos necesarios para financiar las cuentas por cobrar y los inventarios. A partir de esto, el Capital de Trabajo Operativo (KTO) estaría definido por la suma de estas dos variables y el pasivo corriente está representado por las cuentas por pagar a proveedores, así, lo que éstos financian se resta del KTO para obtener el KTNO de la siguiente forma: ***KTNO = Cuentas por cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar a Proveedores***

De acuerdo con (García, 2009) citado en (Yohana, 2010), “*la presentación del FCL depende de su propósito, si se quiere efectuar un análisis histórico o un estudio de cifras proyectadas. Para el primer caso, se presenta de la forma siguiente:*”

**Tabla 1**  
**Flujo De Caja Libre**

| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b><br><b>(Expresado en miles de pesos)</b> |
|--------------------------------------------------------------------|
| (=) UTILIDAD OPERATIVA                                             |
| - Intereses                                                        |
| (=) UAI                                                            |
| - Impuestos                                                        |
| (=) UTILIDAD NETA                                                  |
| + Depreciaciones y Amortizaciones                                  |
| + Intereses                                                        |
| (=) FLUJO DE CAJA BRUTO                                            |
| - Incremento del KTNO                                              |
| - Reposición de activos fijos                                      |
| (=) FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)                                      |

Fuente: Elaboración propia, 2025, adaptado de (Yohana, 2010)

Por el contrario, si se requiere para FCL histórico quedaría definido de la siguiente forma:

**Tabla 2**  
**Flujo De Caja Libre.**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b><br><b>(Expresado en miles de pesos)</b> |
|---------------------------------------------------------------------|
| (=) UTILIDAD OPERATIVA                                              |
| - Intereses                                                         |
| (=) UAI                                                             |
| - Impuestos                                                         |
| (= ) UTILIDAD NETA                                                  |
| + Depreciaciones y Amortizaciones                                   |
| (= ) GIF <sup>2</sup>                                               |
| + Intereses                                                         |
| (=) FLUJO DE CAJA BRUTO                                             |
| - Incremento del KTNO                                               |
| (=) EGO                                                             |
| - Reposición de activos fijos                                       |
| (=) FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)                                       |

Fuente: Elaboración propia, 2025, adaptado de (Yohana, 2010)

#### **4.1.4 Margen EBITDA**

(Actualice, 2023) refiere que este indicador permite conocer la rentabilidad empresarial, que permite medir la capacidad de una empresa para generar beneficios mediante sus actividades operativas. Y se refleja con la siguiente forma en el estado de resultados:

**Tabla 3**  
**Flujo De Caja Libre.**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b><br><b>(Expresado en miles de pesos)</b>        |
|----------------------------------------------------------------------------|
| INGRESOS                                                                   |
| - Costo de Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)                   |
| (=) UTILIDAD BRUTA                                                         |
| - Gastos de Administración y Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones) |
| (=) EBITDA                                                                 |
| - Depreciaciones y amortizaciones                                          |
| (=) UTILIDAD OPERATIVA                                                     |

<sup>2</sup> “flujo de caja que la empresa dispone para efectuar inversiones no estratégicas, amortización de capital, repartir utilidades y realizar inversiones estratégicas”

Fuente: Elaboración propia, 2025, adaptado de (Actualice, 2023)

#### **4.1.5 Generación de Valor**

(Sánchez, 2020) sostiene que “la creación de valor es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad. Para ello, por medio de su actividad económica. En el ámbito de la dirección estratégica, se define como el principal objetivo de las sociedades mercantiles, así como su razón de ser”

#### **4.1.6 Indicadores financieros**

(Pacheco, 2020), refiere que

Los indicadores financieros son herramientas sumamente útiles para todas las empresas, ya que los ayuda a organizar y conocer la situación económica actual de la misma. Las empresas suelen recurrir a esta herramienta ya que les presta grandes servicios que facilitaran las decisiones referentes a al ámbito económico y comercial. En general son una serie de cifras que se extraen de todos los estados de cuentas, informes contables y demás documentos que reflejen la situación económica de la empresa. En dichos indicadores plasman los resultados de pérdida o ganancia.

#### **4.1.7 Entidades de salud**

De acuerdo con (Establecimientos de Salud de Colombia, 2025) las instituciones de salud pública en Colombia son “entidades encargadas de promover, proteger y restablecer la salud de la población en el país. Estas instituciones están conformadas por diversas organizaciones que trabajan de manera coordinada para garantizar el acceso a servicios de salud de calidad a todos los ciudadanos”

#### **4.1.8 Ventajas de la RSE**

La ventaja es una posición que confiere beneficios o mejoras en una situación determinada. Puede ser el resultado de habilidades, recursos, circunstancias favorables o estrategias bien planificadas. Tener una ventaja puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en muchos escenarios.

#### **4.1.9 Desventajas de la RSE.**

De acuerdo con Alegsa (2024), refiere que una desventaja es una situación desfavorable o perjudicial en comparación con otros, generando consecuencias negativas o limitaciones. Puede representar obstáculos, dificultades o problemas que dificultan el logro de un resultado favorable o deseado, afectando la capacidad de competir equitativamente o alcanzar objetivos.

#### **4.1.10 Informes Financieros**

según (Edenred, 2023) los informes financieros son *“documento que ayuda a conocer el estado económico de una compañía o un individuo. Este se compone a partir de los datos que se registran durante un periodo, por ejemplo, un mes o un trimestre, y es esencial para las empresas porque se puede obtener información valiosa sobre su estado económico.”*

### **4.2 Antecedentes**

A nivel internacional, la RSE cobra gran importancia debido a que las empresas desempeñan un papel activo en la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades y países en los que operan. Además, promueve prácticas empresariales éticas y sostenibles que benefician tanto a las empresas como a la sociedad global en general.

Por su parte, Castro et al.(2022) en su artículo indica que la RSE dirigida hacia el sector salud, se muestra como una herramienta de aplicación en las organizaciones, que al implementar políticas de selección de proveedores, personal calificado y especializado, precios óptimos y competitivos, genera la fidelización de los clientes; y, como consecuencia resultados económicos favorables, la investigación reflejó un enfoque mixto que buscaba determinar si las clínicas privadas de la Ciudad de Azogues-Ecuador incluyen políticas de RSE en sus planes de gobierno, evidenciando que los entes privados de salud, buscan la excelencia en la prestación

del servicio, a través de programas de capacitación continua y de campañas de difusión que reflejan el compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

Desde una perspectiva nacional, la investigación realizada por Ramírez (2016) denominada “*La responsabilidad social de los Hospitales del Estado frente a las teorías de la gerencia del valor. Caso aplicado ESE Hospital Venancio Díaz*” presenta un panorama en el que resume la situación de la salud en Colombia, evaluando los resultados de la gestión de la ESE Hospital Venancio Díaz con las teorías tradicionales y la gerencia del valor.

Lo anterior fundamenta la investigación, a través de un análisis basado en el cálculo de indicadores tradicionales, centrándose especialmente en el análisis del EVA de la entidad para los años 2012-2015. De acuerdo a los resultados obtenidos, el escrito resuelve una controversia en el que las empresas de ese tipo pueden llegar a buscar la rentabilidad económica o por el contrario, un impacto social positivo que los libera de ser sostenibles cuando los dos objetivos no pueden alcanzarse (Rentabilidad e impacto social). El artículo se complementa con una evaluación de la responsabilidad social de este hospital ubicado en el municipio de Sabaneta-Antioquia.

En el estudio efectuado por (Arboleda et al.,2018) titulado “*Plan de responsabilidad social empresarial en un hospital de baja complejidad del departamento del Valle del Cauca*” menciona como la RSE se marca como tendencia mundial y que Colombia se encuentra en uno de los momentos más visibles tanto para la sociedad como demás partes interesadas, como lo es el sector empresarial, incluyendo pequeñas y medianas empresas. Todo esto gracias al aumento significativo de la divulgación de la información a través de las redes sociales y la globalización, por parte de empresas referentes que motivan las buenas prácticas de manera voluntaria y también al acceso a la información pública que cuentan los ciudadanos desde cualquier parte del mundo.

La investigación se enfoca en la RSE en hospitales públicos, un sector que ha recibido poca atención en Colombia y en el mundo. Demostrando que hay vacíos de conocimiento en RSE y de lo que esta involucra día a día en el campo de la prestación de servicios de salud, respaldadas en políticas claras y un compromiso gerencial fuerte.

Del mismo modo, (Serrano, 2010) plantea en su investigación denominado *“Responsabilidad social empresarial en el sector salud-Caso Coomeva Medicina Prepagada Medellín, Colombia”* la cual se enfoca en la implementación de la metodología “sistematización de experiencias” centrada en el Grupo Empresarial COOMEVA, donde abordan el tema de la RSE a partir de diversos stakeholders clasificados en cuatro categorías: Medio Ambiente, cliente interno, Mercado y comunidad. Teniendo como resultado un alto grado de desarrollo de la RSE y así mismo la propuesta de un modelo replicable para otras organizaciones del sector salud.

Por lo anterior, el trabajo concluye en que la sostenibilidad organizacional es fruto de su proyección al entorno y de la cultura que pudiesen desarrollar en los clientes internos y externos, ya que una empresa no es definida por empleados directivos, sino por la interacción cultural que desarrolle con el ecosistema en el cual se encuentra.

Por otra parte, desde un punto de vista local, autores (Chamorro et al.,2023) investigación denominada *“Diseño de un plan estratégico de RSE para la trazabilidad de la IPS Santa Gracia – Dumian Medical S.A.S.”*. A través de esta, se desarrollan temas como las disposiciones aplicables a la norma que permita que el plan estratégico de RSE se lleve a cabo de la mejor manera; mediante una auditoría integral y un estudio de gerencia, se hizo un seguimiento hacia el tema desarrollado.

Por último, se concluye que hay falencias en el desarrollo de implementación de las prácticas de la RSE, dándonos a conocer que al no implementarse lo anterior afecta

significativamente a la IPS generando desinterés, desconfianza y poca credibilidad antes las personas, afectando en un buen desempeño financiero que se podría tener si se llevaran a cabo.

Por otro lado, (Vallejo & Fernández, 2017) *“la responsabilidad social empresarial (RSE) y su articulación con la gestión organizacional, estudio de caso: IPS de 4 nivel de la ciudad de Popayán”* el cual tiene como objetivo explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la estrategia empresarial, a través de un modelo que se divide en 4 partes, las cuales son fundamentales para las dimensiones de RSE, teniendo como objetivo crear valor social y económico, mejorando el sistema de la IPS.

En conclusión, a través de la investigación que se llevó a cabo la IPS cumple parcialmente con las dimensiones de RSE, a pesar de esto hay aspectos que se deben mejorar, y para lograr que se cumpla totalmente se deben implementar indicadores de gestión que permitan considerar variables externas que permitan la mejora del sistema.

#### **4.3 Marco legal**

La implementación de normas o estándares sobre la RSE es fundamental para garantizar que las empresas operen de manera ética, sostenible y respetuosa con sus trabajadores, el medio ambiente y la comunidad en general. Además de los beneficios directos para la empresa, como la mejora de la reputación y la competitividad, estas prácticas también tienen un impacto positivo en la sociedad, contribuyendo al bienestar común y a un entorno empresarial más justo y sostenible.

Por lo anterior, es preciso mencionar algunos estándares que miden y monitorean a las organizaciones a la hora de implementar estrategias de RSE, la Constitución Política de Colombia, en su artículo 78, establece que la ley regulará el control de calidad de los bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe ser

suministrada al público en su comercialización. De acuerdo con la legislación vigente, quienes participen en la producción y comercialización de bienes y servicios serán responsables si atentan contra la salud, la seguridad y el abastecimiento adecuado de los consumidores y usuarios. Asimismo, el Estado garantiza la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen, siempre que estas sean representativas y observen procedimientos democráticos internos. Por otro lado, el artículo 79 de la Constitución consagra el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente sano. La ley debe garantizar la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo, mientras que el Estado tiene el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar áreas ecológicas de especial importancia y fomentar la educación para el logro de estos fines.

La Constitución Política de Colombia fue promulgada en 1991 y sigue siendo el pilar fundamental de la legislación en el país. El Código de Comercio, establecido mediante el Decreto N° 410 de 1971, determina las obligaciones y requisitos que deben cumplir todas las organizaciones para garantizar el adecuado desarrollo de sus actividades y procesos comerciales.

En cuanto a la sostenibilidad empresarial, el estándar AA1000, emitido por la organización AccountAbility en 2008, establece los principios fundamentales para la elaboración de informes sobre la gestión social de las empresas. Su objetivo es fomentar altos niveles de transparencia e imparcialidad, creando un entorno de confianza para facilitar el diálogo con los grupos de interés o stakeholders.

Los Principios Globales de Sullivan, creados en 1977 por el reverendo León Sullivan, están orientados a fomentar la RSE en áreas clave como los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la ética comercial y la protección del medio ambiente.

En el ámbito internacional, la norma ISO 26000, publicada en 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), proporciona directrices sobre RSE. Aunque no es una certificación, esta norma sirve como guía para que las empresas gestionen sus impactos económicos, sociales y ambientales de manera ética y sostenible.

La Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, establece los derechos y deberes tanto de los consumidores como de los proveedores, promoviendo la transparencia y la protección de los derechos de los consumidores.

Asimismo, la Ley 1753 de 2015, que forma parte del Plan Nacional de Desarrollo, introduce mecanismos para que las empresas se alineen con los objetivos de desarrollo sostenible del país. Esta ley enfatiza la importancia de la inclusión social y la sostenibilidad, promoviendo políticas que beneficien tanto a las empresas como a las comunidades locales.

Finalmente, las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre Conducta Empresarial responsable están dirigidas a las empresas multinacionales y buscan fomentar su contribución al progreso económico, social y ambiental. Además, estas directrices procuran minimizar los impactos negativos que las actividades empresariales puedan generar en estos ámbitos.

**Figura 2**

*Normativa que rigen las entidades de salud, entidades de vigilancia y control.*



**Fuente:** (Elaboración propia, 2025)

En el contexto colombiano el sector salud se encuentra supervisado, vigilado y controlado por la Superintendencia Nacional De Salud, la cual *“es la entidad encargada de hacer que se cumplan las normas del sistema de salud y de esta manera protegemos los derechos que tienen los ciudadanos respecto a su atención en salud”* (Supersalud, n.d.).

En este mismo sentido, el Instituto Nacional de Salud (INS), el cual se encarga de coordinar en el país el sistema de vigilancia en salud pública y formar al talento humano que sea especializado para la vigilancia en salud pública. Por su parte, Los Tribunales de Ética Médica y Odontológica creada por la Ley 35 de marzo 8 de 1989 y reglamentada por el Decreto 491 de 1990, se crea con el fin de dar a conocer de los procesos disciplinarios ético-profesionales que se presenten por razón del ejercicio de la profesión de la salud.

## **5. Metodología A Implementar**

En el desarrollo del presente apartado se describe el diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, detallando el enfoque, tipo de estudio, fuentes de información, población y muestra. La metodología adoptada busca garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, combinando técnicas de recolección de información cuantitativas y cualitativas que permitieron comprender como se da la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Hospital Universitario San José de Popayán.

Por su parte, el enfoque mixto permitió realizar el análisis de la información financiera, permitiendo establecer una relación entre la gestión económica, la inversión social y los efectos en el bienestar laboral y organizacional.

### **5.1 Enfoque Investigativo**

El enfoque propuesto para el desarrollo de la investigación es de carácter mixto, ya que “combinan la perspectiva cuantitativa (cuanti) y cualitativa (cuali) en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad al análisis cuando las preguntas de investigación” (Hamui, 2013), por tanto, es cuantitativo, porque se busca analizar la información contable y financiera del hospital Universitario San José del periodo contable 2023-2024 a fin de evaluar la forma cómo se gestionan las prácticas de RSE cada año el valor de la empresa, la inversión social efectuada y su incidencia en la creación de valor.

El enfoque cualitativo se aplicaron encuestas a 37 colaboradores del hospital, con el propósito de conocer sus percepciones frente a las iniciativas de RSE, así como analizar si estas generan efectos positivos en su bienestar laboral, en la cultura organizacional y en la relación con la comunidad.

## **5.2 Tipo de investigación**

La investigación es descriptiva, pues se busca analizar las percepciones y experiencias de las partes interesadas en relación con las estrategias de RSE, así como evaluar el impacto financiero de dichas prácticas, para lograrlo, se realizará una revisión documental de tipo bibliográfico, para mostrar un marco referencial y aproximaciones al estado del arte, así como el análisis de fuentes primarias como los estados financieros de la muestra seleccionada.

## **5.3 Fuentes de información**

### **5.3.1 Primarias**

Se realizarán encuestas a empleados del hospital y a beneficiarios de sus programas de RSE para conocer su percepción sobre las iniciativas implementadas y su impacto en el bienestar social, además se revisarán los estados financieros del hospital para identificar cómo se reflejan las inversiones en RSE.

### **5.3.2 Secundarias**

Se realizará revisión documental, académica y normativas relacionadas con la RSE en el sector salud.

## **5.4 Población y muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores del Hospital Universitario San José de Popayán, institución seleccionada como caso de estudio por su trayectoria regional y sus programas orientados a la RSE.

Para la recolección de información se definió como técnica de investigación el sondeo por encuesta estructurada, el cual es ampliamente utilizado en estudios cuantitativos orientados a conocer percepciones, opiniones o actitudes de un grupo específico (Marín, 2021). El tamaño de la muestra incluyó a 37 colaboradores pertenecientes al personal del hospital, se obtuvo a conveniencia contando con el personal que tenía la disponibilidad en el momento de la aplicación de las encuestas, esto se adoptó debido a las limitaciones operativas del hospital, las cuales dificultan una reunión de todo el personal, ya sea por sus turnos, horarios y responsabilidades del día.

De esta manera, las encuestas aplicadas permiten obtener un panorama confiable sobre cómo los colaboradores perciben las prácticas de RSE y su relación con el entorno laboral y social, mientras que el análisis financiero aporta la dimensión cuantitativa necesaria para evaluar la contribución de estas prácticas en la creación de valor institucional.

## **6. Desarrollo**

### **6.1 Evaluar las ventajas y desventajas del desarrollo de prácticas de RSE en la creación de valor para las empresas del sector.**

La RSE ha sido considerada hacia un enfoque estratégico para las empresas del sector salud, ya que no solo les permite cumplir con estándares éticos y normativos, sino que contribuye a la generación de valor tanto para la organización como para sus grupos de interés. De esta manera, las prácticas de RSE generan valor para las organizaciones del sector salud al fortalecer su legitimidad y reputación frente a la sociedad.

Por ejemplo, la realización de inversiones sociales, como programas de prevención en salud o campañas de educación comunitaria, no solo mejora la calidad de vida de la población, sino que incrementa la confianza y fidelización de los usuarios, lo cual repercute positivamente en el desempeño organizacional. Asimismo, desde la dimensión ambiental, la implementación de estrategias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tales como la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, el uso eficiente de recursos y la gestión adecuada de residuos hospitalarios, contribuye a mitigar riesgos ambientales y a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

**Figura 3**

*Enfoque de RSE estratégica*



**Fuente:** (Raufflet et al., 2017)

El enfoque de la RSE estratégica, se puede analizar desde dos perspectivas que se relacionan con la ventaja competitiva en base a la RSE, la primera se centra en la integración

de negocio y sociedad, la cual está estrechamente relacionada con el posicionamiento en el mercado y la segunda es la perspectiva basada en los recursos, la cual se centra en los recursos y la competencia. La integración de estos aspectos conlleva a que las organizaciones generen ventajas competitivas en base a la implementación de la RSE, lo que se traduce en reputación con cliente interno y externo y se genera una diferenciación en el mercado en el cual se desarrolla el objeto social.

En este contexto, la implementación de estrategias de RSE en el sector salud abarca dimensiones ambientales, laborales y sociales, generando beneficios que se pueden relacionar a una mayor confianza de los pacientes, la optimización de recursos y la mejora en la calidad del servicio. (Morales & Galeano, 2013), sin embargo, también pueden presentarse desafíos, como los costos iniciales de adopción, la necesidad de capacitación del personal y las exigencias regulatorias.

Es así, como en este apartado se describen las ventajas y desventajas que trae consigo la integración de la RSE en las entidades de salud, identificando en qué medida estas prácticas contribuyen a la creación de valor y cómo pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

#### **6.1.1 Ventajas de la implementación de prácticas de RSE**

De acuerdo con (Raufflet et al., 2017), refiere que las principales ventajas de la implementación de RSE son las siguientes:

**Tabla 4.**  
***Ventajas de la implementación de las prácticas de RSE.***

| Ventajas de la definición y gestión de la RSE |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                             | Ofrece una herramienta para la toma de decisiones, la identificación de conflictos y la reducción de los costos de coordinación internos y externos.                    |
| 2                                             | Determina los diferentes intereses y valores en juego y, con ello, favorecer el diálogo entre los distintos grupos como procedimiento para la resolución de conflictos. |

|   |                                                                                             |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Define un elemento clave para la reputación y la buena imagen de la empresa.                |
| 4 | Potencia la diferenciación de la empresa dentro del mercado, el Estado y la sociedad civil. |
| 5 | Favorece la innovación y la creatividad de la empresa, así como su competitividad           |

*Fuente: (Elaboración propia,2025), adaptado de (Raufflet et al.2017)*

### **6.1.2 Desventajas de la implementación de prácticas de RSE**

Si bien la RSE genera beneficios relevantes, también implica retos y costos que deben ser gestionados adecuadamente para evitar impactos negativos en la rentabilidad y la sostenibilidad institucional.

**Tabla 4.**  
**Desventajas de la implementación de las prácticas de RSE.**

| Desventajas de la definición y gestión de la RSE                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La implementación del modelo de RSE requiere una inversión inicial significativa de tiempo por parte de la organización.                                                                                                                 |
| 2. Costos elevados: Inversión de recursos financieros y humanos.                                                                                                                                                                            |
| 3. Falta de claridad en las expectativas de los consumidores: puede derivar en riesgos reputacionales cuando las organizaciones no cumplen con lo prometido, generando desconfianza difícil de revertir.                                    |
| 4. Evaluación y medición de impacto: Determinar el impacto real de las iniciativas de RSE puede ser complicado, lo que dificulta justificar la inversión realizada.                                                                         |
| 5. Complejidad en la gestión de la cadena de suministro: cumplir con estándares de RSE exige evaluar y supervisar proveedores, lo que aumenta el tiempo de selección y puede generar conflictos con socios que no cumplen dichos criterios. |

*Fuente: (Elaboración propia,2025), adaptado de (Raufflet et al.2017)*

### **6.1.3 Evolución del concepto de RSE**

La RSE ha experimentado una transformación con el paso de los años, pasando de ser vista como una actividad filantrópica aislada hasta convertirse en un componente esencial de la estrategia empresarial.

#### **6.1.3.1 Filantropía corporativa (Siglo XIX - mediados del siglo XX)**

En sus inicios, la RSE se asociaba principalmente con la filantropía empresarial, en la cual las empresas realizaban donaciones a causas benéficas y financiaban hospitales, escuelas, proyectos comunitarios, sin ser integrado a su modelo de negocio; no obstante, la preocupación social se limitaba a la caridad y a iniciativas aisladas, con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa o generar un impacto positivo en su comunidad inmediata.

Magnates como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller promovieron la educación y la salud pública a través de donaciones millonarias. Sin embargo, la gestión empresarial seguía centrada exclusivamente en la maximización de beneficios sin considerar impactos ambientales o sociales de su operación. (Revista de Consultoría, 2024).

#### **6.1.3.2 RSE y creación de valor en las empresas**

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial es usada como una herramienta estratégica que, además de fortalecer el compromiso ético de las organizaciones, contribuye la creación de valor, el cual no solo se limita al ámbito financiero, sino que abarca aspectos sociales y ambientales, que contribuyen a mejorar la reputación organizacional.

En consecuencia, se hace necesario analizar cómo la RSE influye en la construcción de una buena reputación y en la sostenibilidad corporativa, dado que ambas se convierten en

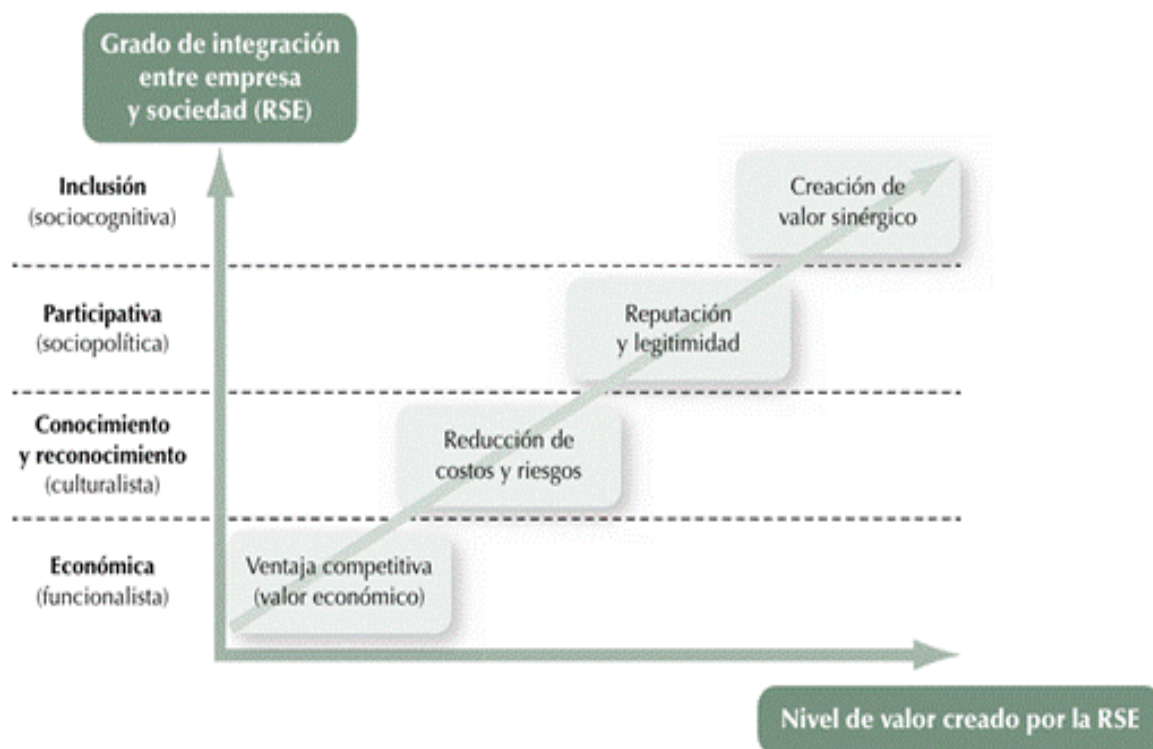
activos intangibles fundamentales para la competitividad de las empresas en entornos dinámicos y exigentes.

### 6.1.3.3 ¿Cómo la RSE contribuye a la reputación y sostenibilidad de una empresa?

A través de prácticas éticas, sociales y ambientales responsables, alineadas con la RSE, se puede influir positivamente en la percepción que tienen los diferentes actores sobre las empresas, esta reputación o imagen creada, no solo genera valor sino que también una ventaja competitiva o un activo intangible potencial que es sostenible a largo plazo, tal como lo afirma (Carrió, 2013,) “la reputación corporativa es hoy uno de los activos intangibles más estratégicos de los que disponen las compañías para diferenciarse y, en definitiva, garantizar su sostenibilidad a largo plazo” (párr. 1).

**Figura 4**

#### **Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial**



*Nota. Adaptado de Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial (p.46), por E. Raufflet, 2017, Pearson Educación de México, S.A.*

Actualmente las empresas se han dado cuenta que no todo se basa en su éxito económico, ya que no depende únicamente de una estrategia de aumento al máximo de los beneficios a corto plazo, sino de tener en cuenta la preocupación sobre el medio ambiente y fomentar la responsabilidad social, teniendo en cuenta los intereses de los consumidores, por ello su intención en encontrar un componente diferenciador que sea sostenible en un entorno en constante cambio.

Por su parte, (Carreras et al., 2024) afirman que la reputación se convierte en un argumento clave para la búsqueda de una diferenciación sostenible. En un contexto de progresiva globalización, las empresas españolas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta. Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y su calidad es una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca. (p. 19).

Asimismo, (Merco, 2014) quienes se encargan de evaluar la reputación de las empresas españolas desde el año 2000 y a partir de los estudios realizados por el catedrático Justo Villafañe, de la Universidad Complutense de Madrid, donde se genera un ranking al año y se evalúan aspectos relacionados con la reputación como las mejores empresas para trabajar, líderes de más prestigio, las marcas con mejor reputación comercial, e incluso cuentan con un tracking que determina las mejores ciudades para trabajar, vivir, visitar, estudiar y hacer negocios, estos índices generan reputación corporativa, lo que se traduce en RSE.

En el contexto del HUSJ, los resultados de las encuestas aplicadas al personal confirman esta orientación, pero también evidencian desafíos importantes. Por un lado, el 86%

de los encuestados consideran que las políticas de RSE influyen positivamente en su motivación laboral, lo que demuestra que las estrategias sociales y de bienestar generan sentido de pertenencia y compromiso institucional. Además, el 94% afirma que recomendaría trabajar en el hospital, lo cual sugiere que las políticas de inclusión, bienestar y desarrollo humano son percibidas como un verdadero valor agregado desde su experiencia laboral individual.

Sin embargo, estos avances coexisten con hallazgos que muestran debilidades en la comunicación interna y en la apropiación institucional de la RSE, ya que un 65% del personal manifestó no conocer las políticas de RSE implementadas por el hospital, lo cual pone de manifiesto una desconexión entre la estrategia corporativa y su divulgación entre los empleados, lo que se complementa con el hecho que el 54% del personal desconoce el porcentaje del presupuesto destinado a programas de RSE, y un 57% considera que la inversión podría mejorar o es insuficiente, lo que sugiere que la RSE no siempre es percibida como una prioridad desde el talento humano, lo que evidencia una desconexión o desinterés por parte del personal en el uso y prácticas de RSE.

#### ***6.1.3.4 Beneficios económicos, sociales y ambientales de la RSE.***

La Responsabilidad Social Empresarial genera una serie de beneficios integrales que abarcan el ámbito económico, social y ambiental, lo que hace que este sea entendido como un factor estratégico para el crecimiento sostenible y competitivo de las organizaciones.

Es así que para autores como (Catacora & Quispe, 2019), las organizaciones aplican de distintas maneras la RSE, en el ámbito económico, esta práctica resulta beneficiosa para las organizaciones porque permite mayores alianzas entre empresas, así como para los accionistas que permite confiar en la organización por la transparencia de la gestión y por ende genera mayores inversiones de accionistas, como el claro ejemplo el caso de Sodimac que “logró

asegurar el liderazgo como “mejor tienda de mejoramiento del hogar” y logró posicionarse en el décimo lugar del Ranking de Great Place to Work” Pag. 6.

**Tabla 5**

*Beneficios económicos y financieros que percibe la empresa como resultado de la RSE.*

| Naturaleza de los beneficios | Tipo de beneficios                                                                                                                       |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monetario                    | Valor de la acción<br>Incremento de utilidades<br>Incremento de valor de marca<br>ROE-ROA<br>Presencia de mercado                        |
| No monetario                 | Incrementa la atracción del consumidor<br>Mejora la reputación<br>Incrementa el reclutamiento, la motivación y la retención del personal |

*Fuente: (Raufflet et al., 2017)*

En el ámbito ambiental y de acuerdo con (Pérez et al., 2016), en las últimas décadas muchas organizaciones a nivel mundial han tenido que adaptar sus operaciones ante una creciente exigencia social y normativa relacionada con la sostenibilidad. La tradicional búsqueda exclusiva de beneficios económicos ha cedido terreno a la integración de objetivos ambientales y sociales, evidenciando una transformación del enfoque estratégico empresarial: de un modelo centrado únicamente en lo económico, hacia uno orientado también al respeto por el medio ambiente y al bienestar de los grupos de interés.

Es así como, en la investigación citada se enfatiza sobre la importancia de la RSE en sus diferentes dimensiones, destacando especialmente aquellas estrategias que permiten su adecuada implementación en el entorno organizacional, en este sentido, se destaca que una adecuada gestión ambiental, articulada con los principios de RSE, requiere no sólo del cumplimiento de normas legales, sino también de la adopción voluntaria de prácticas

sostenibles como el manejo adecuado de residuos, el ahorro energético, el tratamiento de aguas, y la implementación de tecnologías limpias. La implementación de estas prácticas cuando son coherentes con los valores institucionales y se integran a la cultura organizacional, generan beneficios que se relacionan con el fortalecimiento de la reputación, la optimización de costos operativos y una mejor relación con la comunidad y los demás grupos de interés.

Por su parte, (Barroso, 2008) refiere que la RSE tiene un gran impacto en la relación con clientes, empleados y proveedores, sostiene que a través de la implementación de políticas socialmente responsables, las organizaciones pueden generar vínculos más sólidos y de confianza con estos actores clave, lo cual se traduce en beneficios tanto para la reputación corporativa como para el desempeño operativo, es así que se asociado con entornos laborales más dignos, participativos y motivadores, lo que incrementa la productividad, reduce la rotación de personal, mejora el clima organizacional y reduce los costos en un (31.4%).

En cuanto a los proveedores, las prácticas éticas y transparentes permiten establecer relaciones comerciales basadas en la equidad, el respeto mutuo y la sostenibilidad de las cadenas de suministro, de acuerdo con (Psico-smart, 2024), ejemplificando empresas como Patagonia, Danone y Starbucks han logrado diferenciarse en el mercado gracias a la incorporación de prácticas responsables, como la transparencia en la cadena de suministro, el apoyo a comunidades locales y la sostenibilidad ambiental, logrando construir una reputación sólida y una base de clientes comprometidos con sus valores.

Dichas empresas han presentado coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica, los cuales han sido considerados como factores determinantes para fortalecer la imagen de marca. Elementos como la honestidad, la participación en causas sociales y la comunicación responsable generan vínculos emocionales con los consumidores, lo que se traduce en fidelización y preferencia frente a otras alternativas del mercado, asimismo, resalta

la importancia de medir el impacto de la RSE en la percepción del cliente, a través de herramientas como encuestas de satisfacción, análisis de reputación y monitoreo de indicadores de lealtad.

#### **6.1.4 Buenas prácticas de RSE en empresas del sector salud: Una mirada a las 5 mejores empresas con buenas prácticas**

En este apartado se presenta un análisis sobre cinco empresas del sector salud que se destacan por sus buenas prácticas de RSE, con el fin de entender cómo estas organizaciones han integrado exitosamente la RSE en su modelo de gestión, generando impactos positivos tanto en sus resultados empresariales como en la sociedad, lo cual se logra evidenciar en la tabla 1, la cual muestra las 5 empresas del sector salud con las mejores prácticas de responsabilidad social.

Es por ello, que en el marco del análisis de la RSE en el sector salud, la Fundación Valle del Lili (FVL), ubicada en Cali – Valle del Cauca, es un referente que permite fundamentar la investigación, no solo por su reconocimiento nacional, sino también por su cercanía geográfica con el departamento del Cauca, lo cual permite contextualizar y contrastar prácticas aplicables a otras entidades de la región.

Es así como el compromiso de la FVL con la RSE está claramente expuesto en su Informe de Sostenibilidad 2023, en el cual se destaca que la misión institucional en materia de responsabilidad social se fundamenta en implementar estrategias que transformen la atención en salud desde enfoques de equidad y sostenibilidad, mejorando así las condiciones de vida de pacientes, familias y comunidades vulnerables. Para dicho año, se destinaron más de 15.322 millones de pesos a inversión social, canalizados tanto en programas propios como en apoyo financiero a otras instituciones.

De acuerdo con la investigación realizada, teniendo en cuenta un ranking propuesto por Merco (Monitor Empresarial de reputación corporativa) las empresas que se destacan en el top 5 del sector salud, lo cual se relaciona con el ranking publicado por merco para el año 2023. en dicho ranking, se destacan hospitales y clínicas como Lacardio, Fundación Santa Fe De Bogotá, Hospital Pablo Tobón Uribe, Hospital San Vicente Fundación Y Fundación Valle Del Lili.

### **Figura 6**

#### *Ranking sector salud.*

| Posición | Empresa                            |
|----------|------------------------------------|
| 1        | LACARDIO                           |
| 2        | FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ       |
| 3        | HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE         |
| 4        | HOSPITAL SAN VICENTE FUNDACIÓN     |
| 5        | FUNDACIÓN VALLE DEL LILI           |
| 6        | KERALTY / ORGANIZACIÓN SANITAS     |
| 7        | CLÍNICA UNIVERSIDAD DE LA SABANA   |
| 8        | COLMÉDICA                          |
| 9        | FUNDACIÓN CLÍNICA SHAIQ            |
| 10       | CLÍNICA DEL COUNTRY                |
| 11       | HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO |

Fuente: (Merco, 2024)

Este ranking da un panorama de cómo se encuentran posicionadas las entidades del sector salud a nivel nacional en cuanto a la aplicación de RSE, y la importancia, reputación y prestigio que tienen las mismas, lo que se traduce en una ventaja competitiva que genera valor agregado y da confianza a las partes interesadas.

Dentro del ranking analizado la Clínica Valle de Lili ocupa la posición número 5 a nivel nacional, lo cual para el estudio se hace necesario comprender cómo optimiza la operación mediante la aplicación de prácticas de RSE y cómo esta genera valor.

Es así como una de las iniciativas más destacadas es el programa "*Hospital padrino, una alianza que salva vidas*", mediante el cual la Fundación Valle del Lili apadrinó 209 hospitales de baja y mediana complejidad en territorios vulnerables de los departamentos del Valle del Cauca, Cauca y Nariño. Esta estrategia incluye la capacitación del talento humano en salud, la implementación de teleasistencia y la gestión de interconsultas digitales. Como resultado, se fortaleció la atención médica en regiones apartadas, se evitaron remisiones innecesarias y se logró una disminución significativa de la mortalidad materna.

#### **6.1.5 Evaluar las ventajas y desventajas del desarrollo de prácticas de RSE en la creación de valor en el Hospital Universitario San José**

La implementación de prácticas de RSE en el Hospital Universitario San José de Popayán se ha implementado como una estrategia correlacional, que busca equilibrar los objetivos sociales, ambientales y financieros de la institución. Para el HUSJ las prácticas de RSE ofrece ventajas, que han sido descritas por los expertos como: la mejora de la reputación institucional, la consolidación de la confianza de los pacientes, el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal y la optimización de los procesos internos

De acuerdo con Raufflet et al. (2017), la RSE se convierte en una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones éticas, el fortalecimiento de la comunicación interna y externa, y la reducción de conflictos entre los distintos grupos de interés, es por ello que el Hospital Universitario San José, ha realizado un esfuerzo institucional por mantener canales de diálogo permanente con sus colaboradores, usuarios, proveedores y la comunidad. A través de los programas institucionales de bienestar laboral, humanización en la atención, gestión ambiental y compromiso académico, el hospital demuestra una comprensión integral del modelo dialógico de los stakeholders propuesto por Freeman (1984), donde la sostenibilidad depende de la participación de todos los actores que intervienen en la operación.

Una ventaja importante se relaciona con el programa “Hospital San José Te Cuida” y las alianzas con la Fundación Éxito, que buscan generar beneficios sociales y fortalecer el posicionamiento institucional. Asimismo, la participación del talento humano en programas de bienestar, deporte y salud ocupacional refleja el compromiso del hospital con el desarrollo integral de sus colaboradores, lo que a su vez mejora el clima organizacional y la productividad.

No obstante, los resultados de la encuesta aplicada al personal muestran que, aunque la mayoría reconoce los beneficios derivados de estas acciones, un 67% de los empleados manifestó no conocer plenamente las políticas de RSE del hospital, lo cual evidencia una oportunidad de mejora en los mecanismos de comunicación interna o por el contrario que los empleados no se encuentran interesados en la apropiación institucional de estas estrategias.

Sin embargo, la adopción de la RSE también implica desafíos y desventajas que el Hospital Universitario San José enfrenta como por ejemplo un impacto financiero debido a los altos costos operativos que conllevan las inversiones sociales y ambientales, los cuales impactan los márgenes de rentabilidad. Otra dificultad radica en la medición del impacto real de las prácticas de RSE, tanto en términos económicos como sociales, ya que se ha evidenciado que dentro de la política no existen indicadores que apunten a esta medición.

El Hospital Universitario San José de Popayán (HUSJ) ha logrado avances significativos en la consolidación de una cultura institucional basada en la humanización del servicio, la responsabilidad social y la atención integral al paciente, lo cual es considerada una ventaja que destaca el compromiso del talento humano, la participación en programas de bienestar laboral y la disposición para integrar acciones de sostenibilidad ambiental y comunitaria dentro de su gestión hospitalaria.

No obstante, persisten limitaciones o desventajas que deben ser abordadas para fortalecer su impacto, ya que se logra evidenciar la necesidad de mejorar la comunicación

interna sobre las políticas y resultados de RSE, establecer indicadores de seguimiento y evaluación que midan de forma periódica el cumplimiento de los objetivos sociales y ambientales.

## **6.2 Identificar las prácticas de RSE desarrolladas por el hospital Universitario San**

### **José en cuanto a lo ambiental, laboral y social.**

La RSE en el sector salud ha adquirido una relevancia creciente, en tanto las instituciones no solo deben responder por la calidad de los servicios asistenciales, sino también por su impacto social, ambiental y laboral. En este contexto, las entidades prestadoras de servicios de salud están llamadas a implementar políticas y prácticas que garanticen su sostenibilidad y fortalezcan su relación con la comunidad, el medio ambiente y sus propios colaboradores (Terán et al., 2011)

Asimismo, la RSE en organizaciones de salud implica una gestión ética, transparente y participativa, que no solo cumple con los requisitos legales, sino que va más allá, promoviendo el bienestar integral de los grupos de interés internos y externos (Pérez, 2015).

En Colombia, clínicas y hospitales han comenzado a incorporar la RSE en sus planes estratégicos, especialmente a partir de lineamientos relacionados con la humanización de los servicios, la equidad laboral, la gestión eficiente de residuos, el ahorro energético y el vínculo con las comunidades vulnerables (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), es así, como con el desarrollo de este objetivo, se busca identificar y caracterizar las prácticas de RSE implementadas por una de las instituciones de salud ubicadas en la ciudad de Popayán: el Hospital Universitario San José, a partir de tres ejes fundamentales: ambiental, laboral y social. Para ello, se empleó una estrategia metodológica basada en revisión documental e indagación directa mediante encuestas aplicadas al personal de esta institución, las cuales permitieron contrastar los resultados esperados con las políticas y acciones institucionales vigentes.

### **6.2.1 Descripción de la entidad de estudio.**

De acuerdo con (Castro, 2001), la historia del Hospital Universitario San José de Popayán se remonta a los primeros años del siglo XVII, cuando entre 1606 y 1623 se fundó un pequeño hospicio anexo a la iglesia, que contaba con siete camas donadas por Francisco de Vélez de Zúñiga y funcionaba sin médicos ni botica. En 1631, el Cabildo de la ciudad dotó al hospital de un médico, un cirujano y una botica, sentando las bases de lo que sería un verdadero centro asistencial. Posteriormente, en 1711, la institución fue fortalecida con la llegada de religiosos Betlemitas provenientes de Quito, cuya presencia fue aprobada por el Gobernador y el Cabildo. Con la llegada de siete frailes médicos en 1740, se completó la adecuación de las instalaciones y se consolidó la atención hospitalaria. Sin embargo, entre 1815 y 1819 se registró la ausencia definitiva de los frailes, lo que marcó un período de crisis en la continuidad de los servicios.

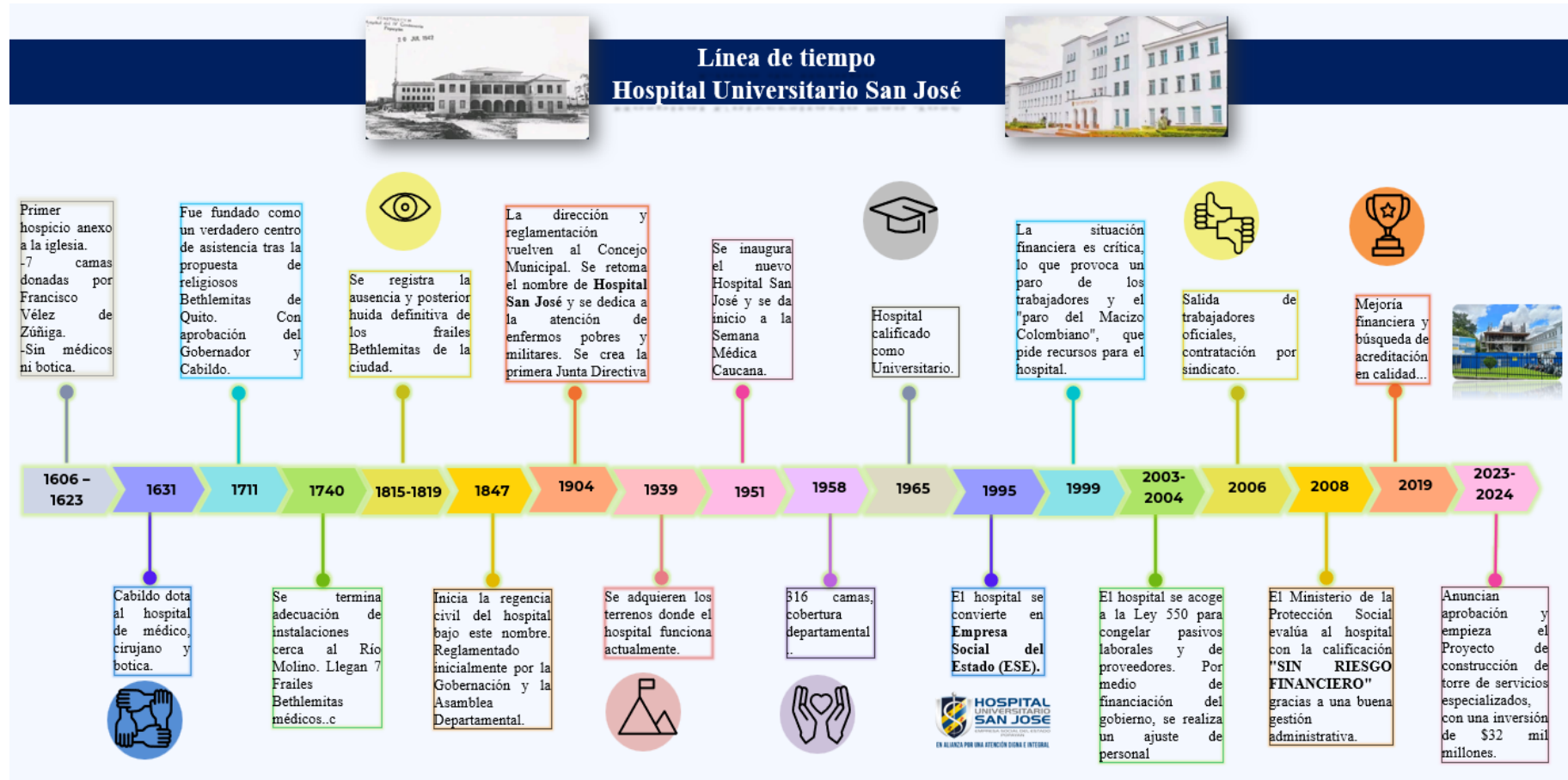
En 1847, el hospital pasó a ser regido por autoridades civiles bajo la Gobernación y la Asamblea Departamental, lo cual garantizó su sostenibilidad administrativa. A inicios del siglo XX, en 1904, la dirección y reglamentación quedaron en manos del Concejo Municipal, que le dio oficialmente el nombre de Hospital San José y lo orientó a la atención de enfermos pobres y militares, constituyendo la primera Junta Directiva. Décadas más tarde, en 1939, se inauguró un nuevo edificio en los terrenos donde actualmente funciona la institución, lo que permitió consolidar su infraestructura y responder a una mayor demanda de servicios.

En la segunda mitad del siglo XX, el hospital alcanzó un papel protagónico. En 1951 amplió sus terrenos y en 1965 fue calificado como Hospital Universitario, lo que lo vinculó de manera directa a la formación académica e investigativa en salud. En 1995 se convirtió en Empresa Social del Estado (ESE), adquiriendo autonomía administrativa, patrimonial y financiera. No obstante, hacia finales de la década de 1990 atravesó una compleja crisis

económica que provocó la suspensión de actividades laborales en 1999. Para superar esta situación, entre 2003 y 2004 se acogió a la Ley 550 con el fin de congelar pasivos laborales y financieros, y realizó un ajuste de personal que permitió estabilizar sus operaciones.

Con estos esfuerzos, en 2006 el Ministerio de la Protección Social evaluó al hospital como una entidad “sin riesgo financiero”, lo que evidenció una mejora significativa en la gestión administrativa. Posteriormente, en 2008 se iniciaron los procesos de acreditación en salud y calidad, y en 2019 se alcanzaron avances importantes en acreditación y en el fortalecimiento de la gestión financiera, lo que posicionó al Hospital Universitario San José como una institución de referencia en el suroccidente colombiano, reconocida tanto por su capacidad de atención de alta complejidad como por sus esfuerzos en sostenibilidad y mejora continua.

Figura 7

Línea de tiempo, historia HUSJ<sup>3</sup>

Fuente: Elaboración propia, 2025

<sup>3</sup> Hospital Universitario San José

### ***6.2.1.1 Descripción de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el Hospital Universitario San José.***

Analizar la RSE dentro de las instituciones de salud es una práctica que permite entenderse como un compromiso asumido de manera voluntaria, el cual usan para gestionar de manera responsable sus impactos sociales, ambientales y económicos.

En este sentido, el Hospital Universitario San José, a fin de dar un paso más allá que genere beneficios en el entorno en general, implementa prácticas de RSE y lo concibe como un compromiso que se ha establecido dentro del direccionamiento estratégico enfocado en las operaciones económicas, sociales y ambientales. Es así como el hospital ha enfocado sus esfuerzos para apoyar y beneficiar a los interesados (colaboradores, familias, usuarios, estudiantes y docentes universitarios). Estas acciones están orientadas al bienestar de sus empleados, programas de humanización del servicio, las campañas de educación en salud dirigidas a la comunidad, las actividades de bienestar laboral, gestión adecuada de residuos hospitalarios y el manejo responsable de recursos como el agua y la energía.

En aras de lograr el éxito, ha diseñado una política de responsabilidad social, que busca garantizar la comunicación, desarrollo sostenible y prevenir impactos negativos que se puedan generar dentro del ejercicio del objeto social. Dicha política involucra todos los actores o partes interesadas y se estructura de los componentes de la figura 8 la cual muestra la relación entre cada uno de los compromisos que existe con cada uno de los actores o grupos de interés con los que interactúa la entidad: colaboradores, familias, usuarios, comunidad, estudiantes y docentes universitarios.

En consecuencia, el Hospital, buscar orientar sus acciones hacia la construcción de un desarrollo humano integral que reduzca los impactos negativos en la sociedad y en el medio ambiente, en coherencia con lo planteado por la (comisión de las comunidades europeas, 2001)

al lograr conceptualizar y definir la RSE como la integración voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones empresariales.

**Figura 8**

**Componentes del programa de responsabilidad social del HUSJ**

**COMPONENTES DEL PROGRAMA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYAN E.S.E.**



*Fuente (Hospital Universitario San José, 2024)*

El Programa de Responsabilidad Social del Hospital San José se articula en torno a cinco componentes figura 8, los cuales en su conjunto constituyen un marco de actuación coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales están incorporados dentro la organización y se relacionan estrechamente con la teoría de los *stakeholders* de (Freeman, 1984) citado en (Fernández & Bajo, 2012) según la cual la sostenibilidad de una organización depende de la satisfacción de los intereses de los distintos actores con los que interactúan, además “*que si somos capaces de pensar cómo una sociedad puede mantener un sistema de creación de valor y de intercambio voluntario.*” Pág. 132, Por tanto, se hace

necesario detallar los actores que, de acuerdo con el Hospital Universitario San José, se involucran de manera intrínseca con la RSE y los ODS<sup>4</sup>.

Estos actores se materializan en acciones de comunicación, campañas educativas y actividades de promoción de la salud en las comunidades del área de influencia, lo cual busca contribuir al bienestar y al fortalecimiento del capital social local, consolidando la confianza hacia la institución. Lo cual se refuerza con el planteamiento realizado por (Jaramillo Arango, 2015) quien plantea que la RSE se debe basar en el principio participativo y que dentro de las políticas se debe dar participación a los diferentes grupos de interés; es decir que, en el ejercicio de la RSE, la organización no se limita a “dar” a la comunidad, sino que establece relaciones horizontales de cooperación y corresponsabilidad.

Es así como, el Hospital San José asume un rol activo en la relación con estos actores, ya que están encaminados a materializar la RSE, a involucrar el compromiso con los usuarios, el compromiso con la academia, el compromiso con los colaboradores y el compromiso con el medio ambiente, pues cada uno de estos ejes refleja la voluntad de la institución de trascender más allá de la prestación de servicios hospitalarios, para convertirse en un actor clave del desarrollo sostenible en la región.

Al analizar estas líneas de acción en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU y materializado por el (Hospital Universitario San José, n.d.), mediante la oficina de planeación, es posible identificar múltiples puntos de convergencia que reafirman la pertinencia y alcance de las prácticas de responsabilidad social que adelanta el hospital.

---

<sup>4</sup> Objetivos de desarrollo sostenible

En primer lugar, el objetivo de relación con la comunidad se vincula directamente con los ODS 1 (Fin de la pobreza), 2 (Hambre cero), 3 (Salud y bienestar), pues el hospital no sólo desarrolla actividades de promoción de la salud y educación comunitaria, sino que también impulsa acciones sociales que buscan mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables, garantizando un acceso más equitativo a servicios de salud y fomentando la cooperación con alcaldías, universidades y organizaciones sociales

Por otra parte, el compromiso con los usuarios se alinea de manera evidente con el ODS 3 (Salud y bienestar), al garantizar servicios de atención en salud seguros y de calidad, con un enfoque centrado en las personas, ya que busca fortalecer la confianza ciudadana en una institución pública que opera bajo principios de transparencia, equidad y eficiencia.

En el caso del compromiso con la academia, existe una relación con el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), el cual se vincula a los proyectos de investigación e innovación clínica que promueve el hospital, tales como el protocolo internacional “ISARIC / WHO Clinical Characterisation Protocol for Severe Emerging Infections”, avalado por el Comité de Ética del hospital, el proyecto “Reducción del ausentismo laboral de los trabajadores de salud en la pandemia por SARS-CoV-2 mediante respuestas inmunitarias mejoradas a través de la vacunación con *Bacillus Calmette-Guérin* (BCG)”, “Uso clínico de micro dosis sublinguales de Interferón  $\beta$ -1b para la respuesta inmune antiviral contra el COVID-19 en el departamento del Cauca” (Hospital Universitario San Jose, 2024), lo cual es la evidencia de la capacidad que tiene el hospital para impulsar proyectos innovadores con base científica.

En cuanto al compromiso con los colaboradores, la relación con los ODS es igualmente notoria, ya que el hospital busca garantizar condiciones laborales dignas, equitativas y motivadoras, lo que se corresponde con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).

Finalmente, el compromiso con el medio ambiente establece una conexión directa con los ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), 7 (Energía asequible y no contaminante), 12 (Producción y consumo responsables), para lo cual se ha implementado políticas de gestión ambiental del hospital, manejo adecuado de residuos hospitalarios y el ahorro de agua y energía, hasta la implementación de procesos más sostenibles en su operación diaria.

#### **6.2.1.2 Marco político y estratégico de la RSE institucional**

El Hospital concibe la RSE como un componente transversal de su direccionamiento estratégico, orientado a que las operaciones sean sostenibles en lo económico, social y ambiental. La política institucional fija como objetivo general *“establecer y operar un Programa de Responsabilidad Social que garantice comunicación continua, desarrollo sostenible y prevención de impactos negativos en las actividades misionales y no misionales, integrando los intereses de las partes interesadas y la normativa nacional e internacional”*. Esta política constituye la base normativa y operativa para los programas y se encuentra documentada en los archivos institucionales.

Dentro de los objetivos específicos del programa, se encuentran: (i) gestión de impactos ambientales (residuos hospitalarios, agua, energía, emisiones, vectores, criterios ambientales en adquisición de tecnología); (ii) promoción del bienestar y seguridad de los colaboradores mediante medidas de salud ocupacional, conciliación y formación; y (iii) gestión de actividades de beneficio comunitario que aporten positivamente a la calidad de vida en la zona de influencia. (Hospital Universitario San José, 2023)

Este enfoque estratégico reconoce que su capital humano como el eje central del cumplimiento de la misión, por lo que gran parte de sus esfuerzos se dirigen a garantizar el bienestar de los colaboradores, por lo que dentro de la planeación se han proyectado diversas actividades encaminadas a la capacitación en autocuidado y hábitos de vida saludable, la

gestión para formalizar vínculos laborales, el fortalecimiento de planes de bienestar social, así como la creación de convenios con entidades como COMFACAUCA que permiten fomentar la actividad física y el deporte entre los trabajadores. Con estas acciones, se logra evidenciar el compromiso estratégico orientado no solo a mejorar el clima organizacional, sino también a consolidar una cultura institucional que reconozca el aporte de cada empleado al logro de los objetivos colectivos.

Por su parte, en cuanto al ámbito de los usuarios, la RSE se articula con la misión principal de la institución: garantizar el derecho a la salud, por lo que el hospital ha diseñado estrategias para promover el autocuidado y los estilos de vida saludables tanto en los pacientes como en sus cuidadores, asegurando con ello un efecto multiplicador en la prevención de enfermedades. Asimismo, ha fortalecido la atención con enfoque diferencial, reconociendo la diversidad cultural y social del Cauca, e implementando rutas de intervención en casos de violencia intrafamiliar o sexual, lo cual refuerza el rol del hospital como garante de derechos y protector de poblaciones vulnerables.

En el componente de relación con la comunidad ocupa un lugar importante en el marco de la política de la RSE institucional, dado que el hospital asume un papel activo en la formación de líderes comunitarios y en la promoción de hábitos de vida saludables en las comunidades aledañas. A través de programas de capacitación en salud sexual, prevención de consumo de sustancias psicoactivas y detección temprana de la depresión en estudiantes de bachillerato, el hospital expande su impacto más allá de los límites físicos de la institución, posicionándose como un agente transformador del entorno social. Además, se promueve la cultura de la RSE al interior de la organización mediante la formulación de documentos orientadores y el fortalecimiento de grupos de investigación e innovación con impacto social,

lo cual permite consolidar una visión prospectiva que articula el conocimiento académico con las necesidades reales de la población.

En cuanto al vínculo con la academia, el hospital mantiene convenios docencia-servicio establecidos por el ministerio de educación que permiten fortalecer la formación de profesionales de la salud, mientras se promueven proyectos de innovación e investigación con impacto social.

Finalmente, el componente ambiental constituye uno de los pilares más visibles de la RSE del hospital, dado que su marco estratégico reconoce la importancia de minimizar el impacto ambiental de las operaciones institucionales. Se incluyen actividades de gestión de residuos químicos, disposición final de baterías, pilas y aceites usados, control de cartuchos y toners de impresión, así como el manejo de residuos eléctricos y electrónicos. Adicionalmente, se promueve la instalación de tecnologías limpias como celdas solares, con el propósito de avanzar hacia un sistema de gestión energética más eficiente y sostenible.

#### ***6.2.1.3 Líneas de acción en la RSE institucional***

Documentos como el plan Estratégico Institucional, la Política de Responsabilidad Social y el programa de responsabilidad social empresarial detallan una serie de programas y actividades que operacionalizan los compromisos arriba enunciados. Entre las principales líneas prácticas resaltan:

##### **a) Programas de promoción y prevención en salud para la comunidad.**

- Jornadas y campañas de vacunación, tamizaje y educación para la salud en áreas rurales y urbanas.
- Actividades de atención primaria complementaria para poblaciones vulnerables.

##### **b) Intervenciones de humanización y calidad en la atención al usuario.**

- Protocolos de humanización, canales de retroalimentación de usuarios, y mecanismos de atención al usuario.

**c) Fortalecimiento académico y cooperación interinstitucional.**

- Convenios docencia-servicio, prácticas supervisadas para estudiantes de la región, programas de formación continua y participación en proyectos de investigación aplicada, en alianza con universidades locales.

**d) Bienestar y desarrollo del talento humano.**

- Programas de capacitación, talleres de salud ocupacional, actividades de conciliación y evaluación periódica del clima laboral; acciones orientadas a reducir riesgos laborales y promover estabilidad del personal.

**e) Gestión ambiental integral.**

- Programa de gestión de residuos hospitalarios (segregación en la fuente, almacenamiento seguro, disposición final conforme a normativa).
- Gestión del recurso hídrico (medidas de uso eficiente, seguimiento de consumo y técnicas de ahorro).
- Eficiencia energética y acciones de reducción de emisiones (implementación de medidas y tecnologías que mejoren la huella ambiental institucional).
- Criterios ambientales en compras y adquisición de tecnología. Estos elementos forman parte de una estrategia ambiental que se relaciona explícitamente con los ODS.

El programa establece indicadores para medir avances en cada dimensión: número de beneficiarios de programas comunitarios; indicadores de formación y capacitación por año;

tasas de satisfacción de usuarios; volumen y destino de residuos manejados; consumo de agua y energía; y otros indicadores ambientales y sociales vinculados a los ODS. Estos indicadores permiten monitorear resultados y retroalimentar la planificación anual.

### **6.2.2 Aplicación de la RSE en el Hospital Universitario San José**

De acuerdo con el informe de seguimiento del RSE, el Hospital Universitario San José de Popayán para el año 2025 ha trabajado en las líneas de acción institucionales que se han materializado en programas, proyectos y actividades que buscan impactar tanto a colaboradores como a la comunidad y al entorno ambiental, es así que basados en los componentes establecidos en su política, esta se ha materializado de la siguiente manera:

#### **1. Colaboradores**

En el ámbito laboral, la institución fortaleció el bienestar de sus trabajadores mediante jornadas deportivas y culturales, planes vacacionales, capacitaciones en salud y autocuidado, y programas de prevención de enfermedades cardiovasculares y de salud mental. Además, se impulsaron estrategias para la formalización laboral y se ofrecieron reconocimientos por desempeño, contribuyendo al sentido de pertenencia y la motivación del talento humano (Hospital Universitario San José, 2025).

#### **2. Comunidad y usuarios**

La RSE se reflejó en acciones con la comunidad, como la alianza con la Fundación Éxito para la entrega de bonos de alimentación a familias del programa Madre Canguro, actividades de humanización en pediatría a través del espacio lúdico “Joselín”, y la estrategia “Hospital San José Te Cuida”, que promueve hábitos de vida saludable, prevención de enfermedades y acompañamiento a cuidadores. (Hospital Universitario San Jose, 2025).

### **3. Enfoque diferencial**

La institución promovió la atención inclusiva con enfoque diferencial, capacitando a colaboradores en la atención a población indígena, personas con discapacidad y víctimas del conflicto armado. Se destacó la apertura a la participación de sabedores ancestrales y parteras en procesos de atención, lo cual refuerza la interculturalidad en la prestación de servicios. (Hospital Universitario San José, 2025)

### **4. Academia e investigación**

El hospital fortaleció el grupo institucional de investigación GRIIAS, avalando proyectos de impacto social y adecuando espacios físicos para la docencia-servicio, lo que reafirma su rol como hospital universitario. (Hospital Universitario San Jose, 2025)

### **5. Medio ambiente**

En el componente ambiental, se ejecutaron acciones para la gestión de residuos hospitalarios y químicos, el reciclaje de baterías, pilas y equipos electrónicos, la correcta disposición de aceites de cocina y la sustitución de griferías para disminuir el consumo de agua. Igualmente, se impulsaron estrategias como la huerta institucional y campañas de reducción de la huella de carbono, integrando criterios de sostenibilidad a la operación hospitalaria (Hospital Universitario San José, 2025)

#### **6.2.2.1 Aplicación de la encuesta y criterios de selección de los participantes**

Con el fin de analizar la problemática planteada en el HUSJ, se aplicó en el Hospital Universitario San José de Popayán entre los meses de junio a agosto de 2025 una encuesta a 37 colaboradores que fueron seleccionados mediante sondeo aleatorio. Los participantes fueron seleccionados de manera espontánea y al azar entre el personal disponible durante los turnos laborales, sin criterios de inclusión por cargo ni área específica

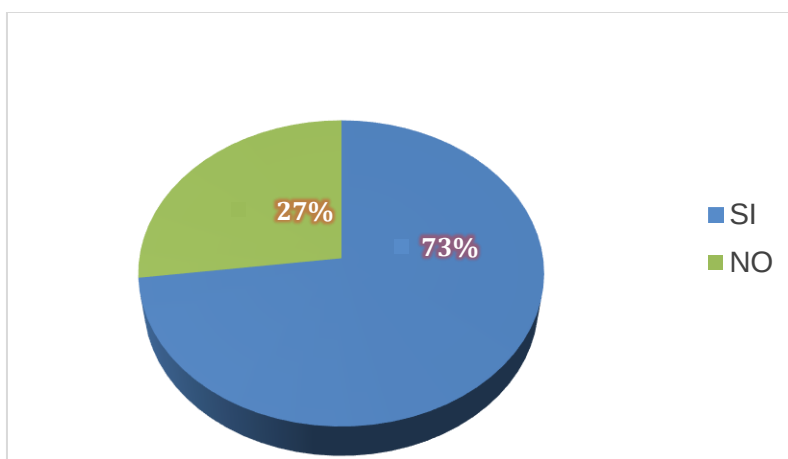
garantizando que todos los empleados tuvieran la misma probabilidad de ser escogidos sin distinción de área o cargo. Este procedimiento permitió obtener información representativa sobre las percepciones del personal en relación con los tres pilares de la Responsabilidad Social Empresarial: ambiental, laboral y social.

Los resultados obtenidos se han segmentado de acuerdo con los tres pilares de la RSE (ambiental, laboral y social) y se presentan a continuación, sustentados en el análisis descriptivo de las frecuencias de respuesta.

En primera medida se buscó indagar sobre el conocimiento de la RSE, por lo que sus respuestas se muestran en la figura 9.

**Figura 9**

*¿Conoce usted acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

De acuerdo con la Figura 9, se evidencia que la gran mayoría (73%) de los encuestados afirma conocer el término RSE, mientras que un 27% expresa desconocerlo. Esta distribución indica un conocimiento generalizado dentro de la entidad.

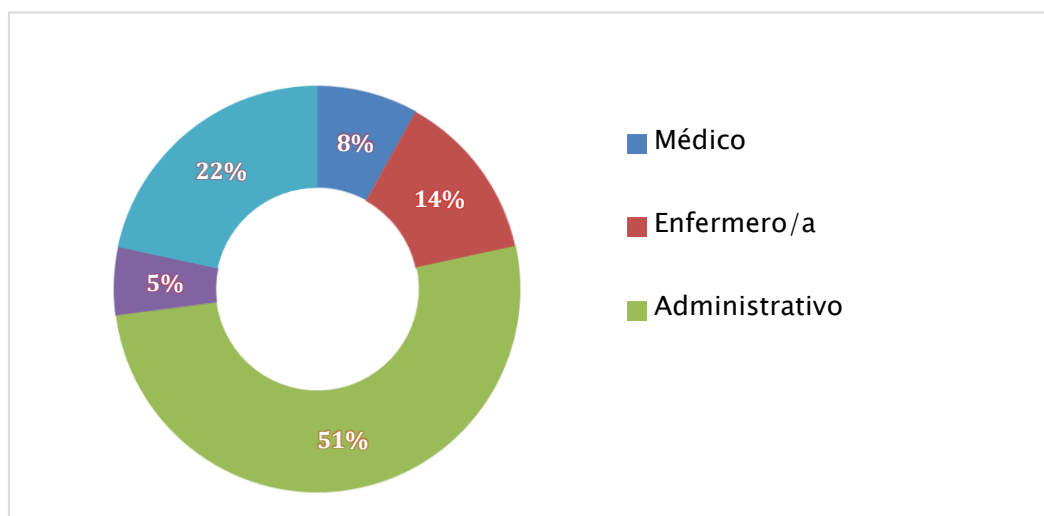
No obstante, un análisis riguroso obliga a inferir que con tan solo la afirmación de "conocer" no equivale necesariamente a una comprensión exhaustiva y global. Es preciso

señalar que el 73% puede reflejar un conocimiento superficial, en la que no aplica una interiorización de las dimensiones estratégicas y los componentes de la RSE. Por lo anterior, es importante centrar este porcentaje hacia una comprensión activa y crítica para tener mayor apropiación y sentido de pertenencia en los procesos del Hospital.

También resalta que, a pesar de que el “desconocimiento” sobre la RSE que está representado por el 23%, se debe generar alternativas para reducir esta proporción, a través de campañas de sensibilización y educación para la inclusión informativa en el Hospital.

**Figura 10**

*Cargos que desempeña en el HUSJ.*



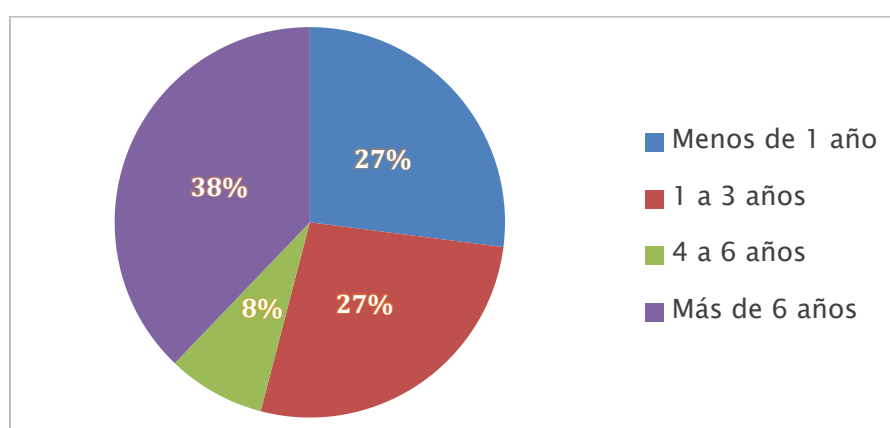
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Se observa en la figura 10 que, la muestra válida está predominantemente compuesta por el personal administrativo (51%). Esta categoría concentra más de la mitad de los encuestados, seguida por los Auxiliares de Enfermería (22%) y los jefes Enfermeros (14%). En contraste, el cuerpo médico (8%) y el personal de apoyo (5%) tienen una representación significativamente menor. Por lo tanto, es altamente probable que el personal administrativo conforme la mayor parte del 73% que afirma conocer el concepto de RSE (mencionado en el análisis de la Figura 9).

La opinión general sobre el conocimiento y la percepción positiva de las prácticas de RSE en el Hospital puede estar sobreestimada. Las percepciones positivas no solo deben ser conocidas en el ámbito administrativo, sino que es fundamental que las políticas de RSE impacten de manera tangible y positiva al personal de primera línea (médicos, enfermeros y personal de apoyo). Estos colectivos, que son el motor operativo y la esencia de la prestación de servicios del Hospital Universitario San José, deben experimentar los beneficios directos de la RSE en su bienestar laboral y sus condiciones de trabajo.

### **Figura 11**

*Tiempo trabajando en el Hospital*



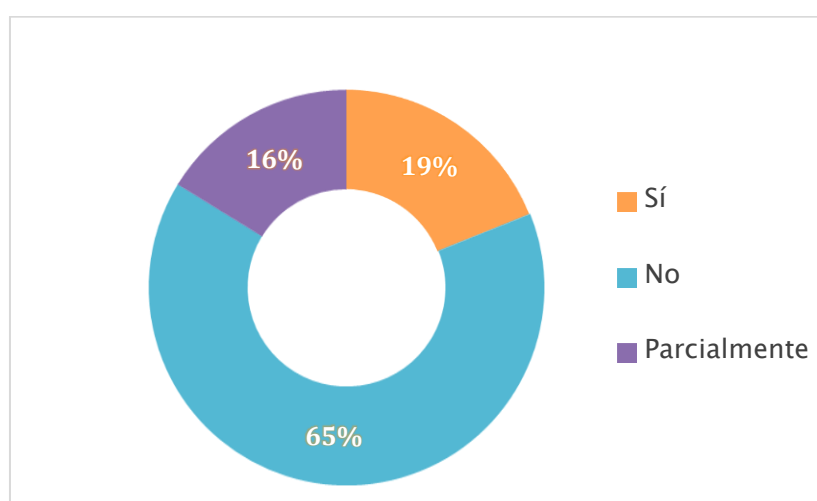
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La Figura 11 refleja la distribución del tiempo de trabajo en el Hospital, en ella se evidencia un patrón de antigüedad fuerte, lo que divide la experiencia del personal. Por un lado, se identifica una base de alta estabilidad, con un 38% de los colaboradores registrando una antigüedad superior a los 6 años. Este núcleo de empleados implica un profundo conocimiento institucional y una alta fidelidad, elementos cruciales para la transmisión de la cultura y la memoria operativa del hospital. En el otro extremo, se observa un alto dinamismo de ingreso y recambio, pues el personal con menos de 3 años de antigüedad (grupos de "Menos de 1 año" con 27% y "1 a 3 años" con 27%) suman conjuntamente un 54% de la muestra, superando incluso al grupo de mayor antigüedad. Estos dos escenarios dan a entender: primero, una

gestión de la RSE dividida, donde la percepción de las políticas sociales y ambientales diferirá drásticamente entre el personal que lleva más tiempo trabajando en el hospital y el que solo conoce la versión más reciente; segundo, el gran volumen de personal nuevo (54%) refiere que existan programas de RSE visibles, atractivos y efectivos desde la inducción, para que el hospital logre convertir ese alto índice de ingreso en una estabilidad a largo plazo y no en una alta tasa de rotación.

**Figura 12**

*¿Conoce usted las políticas de RSE implementadas en el hospital?*



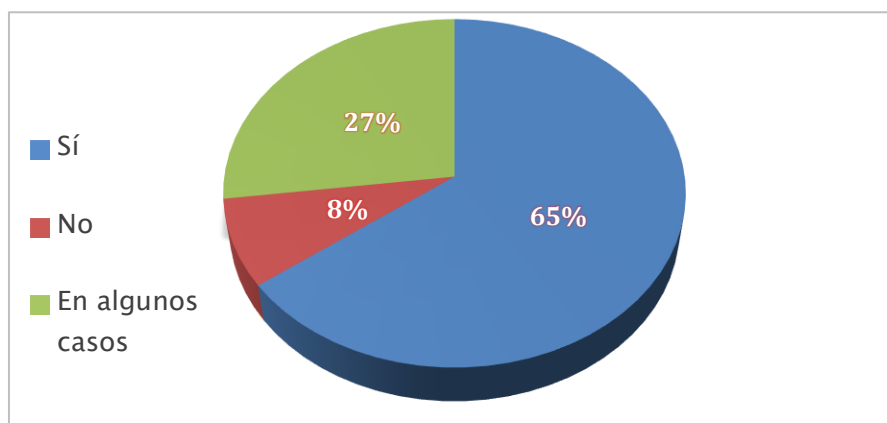
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La Figura 12 ilustra la percepción de los colaboradores respecto a la pregunta "¿Conoce usted las políticas de RSE implementadas en el Hospital?" La distribución muestra una clara debilidad en la comunicación interna de la institución con un (65%) que fundamentan no conocerlas; el 16% las conoce parcialmente y sólo 19% las conoce plenamente.

Este resultado es particularmente alarmante si se recuerda que el 73% de la muestra afirmó conocer el concepto de RSE. Esto sugiere que, si bien el término es familiar, el Hospital no ha logrado vincular el concepto abstracto con acciones concretas y formales dentro de sus políticas.

**Figura 13**

*¿Cree que el hospital fomenta un ambiente de trabajo equitativo e inclusivo?*



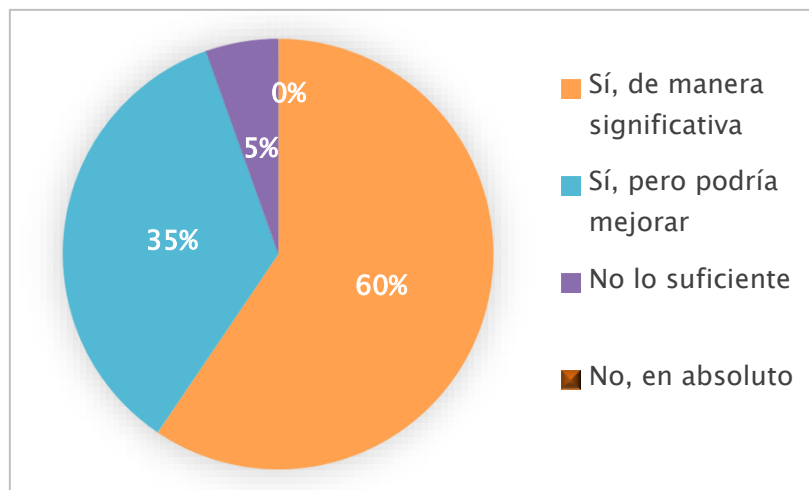
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

El análisis descriptivo de la figura 13 revela que el 65% de los colaboradores percibe que el Hospital "Sí" promueve un ambiente laboral equitativo e inclusivo. Sin embargo, esta percepción positiva se ve contrarrestada por un 35% de opiniones reservadas o negativas, compuesto por un 27% que responde "En algunos casos" y un 8% que declara "No".

Esta cifra (27%), que es la segunda más alta, sugiere que las políticas de equidad e inclusión no se aplican con consistencia ni universalidad, es por eso que el principal desafío para el Hospital es identificar y corregir estas inconsistencias internas para asegurar que la RSE se traduzca en un trato justo constante y no en una promesa que se cumple solo ocasionalmente.

**Figura 14**

*¿Considera que el hospital invierte en su bienestar laboral (capacitación, salud ocupacional, beneficios adicionales)?*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

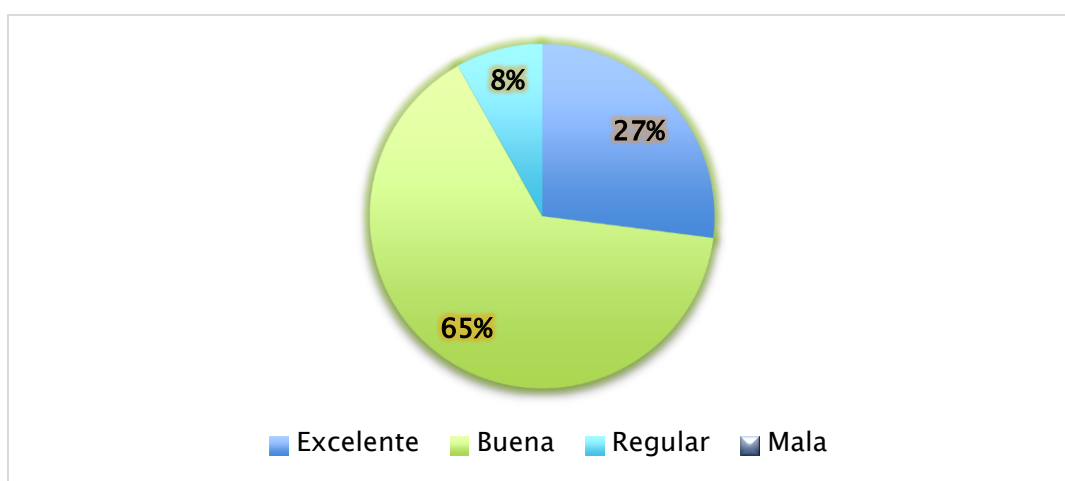
La Figura 14 evalúa el grado de satisfacción del personal con la inversión del Hospital en el bienestar laboral (capacitación, salud ocupacional y beneficios), un pilar fundamental de la RSE interna. La gran mayoría de los colaboradores (95%) reconoce algún grado de inversión en su bienestar. El 60% de los encuestados afirma que el HUSJ invierte "Sí, de manera significativa", lo que establece un resultado dominante y un fuerte aval de que la institución valora y asigna recursos efectivamente a su capital humano. Solo un 5% reporta que la inversión es "No lo suficiente", y un 0% la niega en absoluto.

Además, dentro de las notas a los estados financieros, se logró identificar que los gastos de personal diversos relacionados con capacitación, bienestar social y estímulos ascienden a \$1.246.393(miles de pesos), y los destinados a dotación y suministro a trabajadores a \$122.317(miles de pesos). Esta información respalda cuantitativamente la percepción del personal frente al compromiso del Hospital con el bienestar y desarrollo de su talento humano.

No obstante, la crítica se centra en el 35% adicional que, si bien reconoce la inversión, matiza su respuesta con "Sí, pero podría mejorar". Esta proporción, que representa más de un tercio del personal, sugiere que el desafío del Hospital no es la cantidad de recursos, sino la calidad, pertinencia o equidad de su distribución; el objetivo debe ser que la inversión impacte de manera relevante y justa a todos los grupos de interés.

**Figura 15**

*¿Cómo calificaría la gestión ambiental del hospital (manejo de residuos, eficiencia energética, reciclaje, etc.)?*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

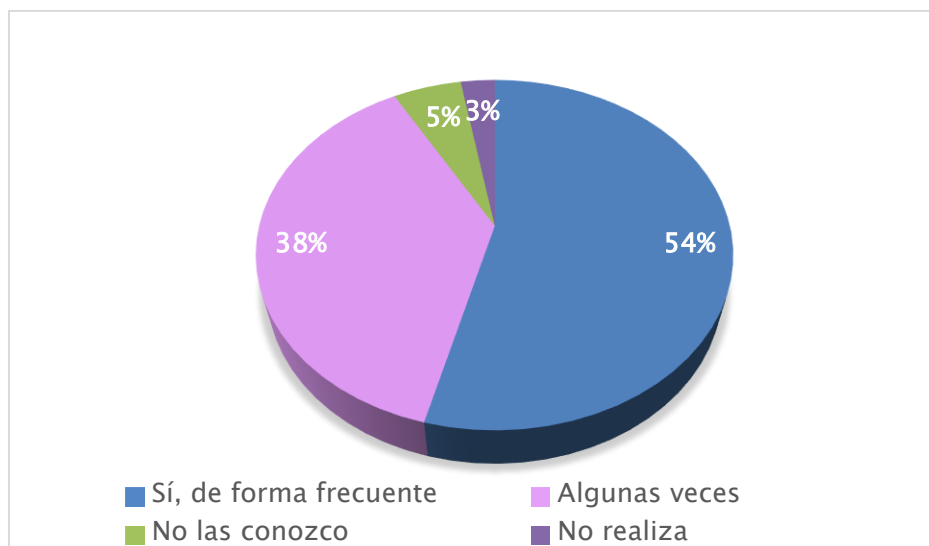
La Figura 15 evalúa la percepción de los colaboradores sobre la gestión ambiental del Hospital (manejo de residuos, reciclaje y eficiencia energética), un componente clave de la RSE. La percepción general sobre la gestión ambiental es sólida y positiva. Un 92% del personal califica la gestión como "Buena" (65%) o "Excelente" (27%). Este resultado indica que el Hospital no solo cumple con las regulaciones de manejo de residuos (obligatorias en el sector salud), sino que logra proyectar una imagen de competencia y compromiso en sus prácticas ambientales internas.

Sin embargo, la crítica se centra en el hecho de que solo el 27% la califique como "Excelente", mientras que el 65% se conforma con "Buena". Esta mayoría en la categoría

"Buena" sugiere que, si bien la gestión es adecuada y profesional, aún hay margen de mejora para alcanzar estándares de excelencia o liderazgo ambiental.

**Figura 16**

¿El hospital realiza acciones en beneficio de la comunidad (campañas de salud, apoyo a poblaciones vulnerables, etc.)?



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La Figura 16 refleja la percepción de la frecuencia con que el Hospital realiza acciones de RSE dirigidas a la comunidad externa (campañas de salud, apoyo a poblaciones vulnerables, etc.)

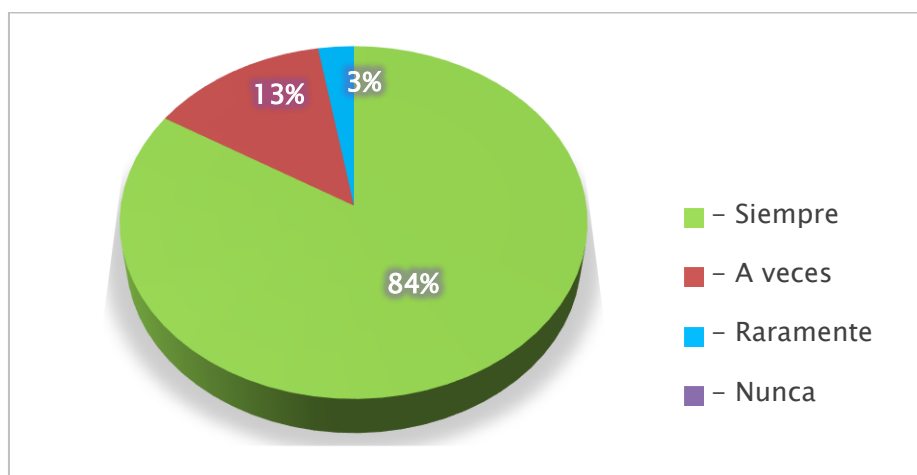
Los resultados revelan un alto reconocimiento de la actividad comunitaria, ya que el 54% de los colaboradores afirma que el Hospital realiza acciones comunitarias "Sí, de forma frecuente", un 38% adicional percibe que estas acciones se realizan "Algunas veces". Al sumar estas dos categorías, se tiene que un 92% del personal confirma la existencia de actividad comunitaria por parte del Hospital. Por otra parte, un 3% que declara "No las conozco" y el 5% que cree que el Hospital "No realiza" ninguna acción, esto totaliza un 8% de

desconocimiento/negación, indicando que la comunicación interna sobre estas actividades externas es ineficiente para un grupo de empleados.

Por último, el desafío no es la ejecución, sino transformar esas actividades en orgullo y sentido de pertenencia interno. El Hospital debería enfocar sus esfuerzos en documentar y comunicar internamente estos logros, especialmente a ese 8% desinformado, a través de canales internos. El objetivo es que las acciones externas de RSE se conviertan también en un factor de motivación y lealtad laboral para el personal interno.

**Figura 17**

*¿El hospital promueve prácticas ambientales como reciclaje, ahorro de energía o uso racional del agua?*



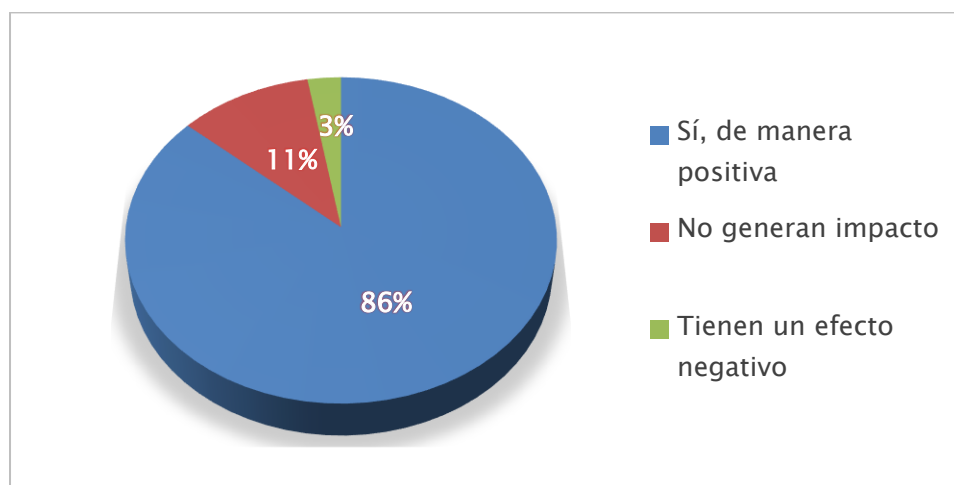
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La Figura 17 evalúa la frecuencia con la que el Hospital promueve prácticas ambientales internas (reciclaje, ahorro de energía y uso racional del agua). Es así que un 84% de los encuestados afirma que el Hospital lo hace "Siempre". Esta cifra dominante evidencia que la cultura ambiental es una práctica implementada constantemente en la operación diaria, lo cual es fundamental para la dimensión de RSE ambiental, especialmente en un entorno de alto consumo como un hospital.

Cabe resaltar que, la suma del 16% restante (13% "A veces" y 3% "Raramente") indica que la promoción no alcanza la uniformidad total, este porcentaje indica que las campañas de concientización podrían decaer en ciertas áreas o momentos, o que no todos los empleados internalizan la práctica con la misma consistencia.

**Figura 18**

*¿Considera que las políticas de RSE influyen en su motivación y satisfacción laboral?*



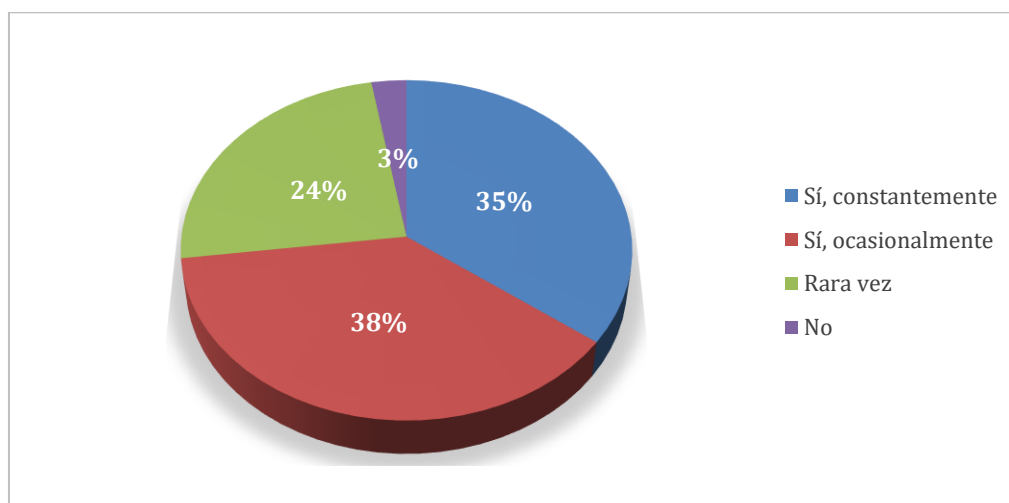
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La anterior grafica revela un impacto extremadamente alto y positivo de las políticas de RSE en el clima laboral. Un 86% de los colaboradores considera que esto influye en su motivación y satisfacción de manera positiva. Solo un 11% indica que "No generan impacto", y una cifra marginal del 3% percibe un "efecto negativo".

El mayor porcentaje demuestra que la RSE no es solo un costo o una obligación, sino un generador directo de capital humano, pues actúa como un factor clave para la fidelización y el compromiso del personal. Sin embargo, es necesario criticar el 11% que no percibe impacto. Este grupo podría estar formado por aquellos empleados que, como se vio en análisis anteriores, desconocen las políticas (65% de la figura 12) o son parte de los segmentos laborales infrarrepresentados (médicos o personal de apoyo).

**Figura 19**

*¿Considera que el hospital invierte en su desarrollo profesional (formación, incentivos)*



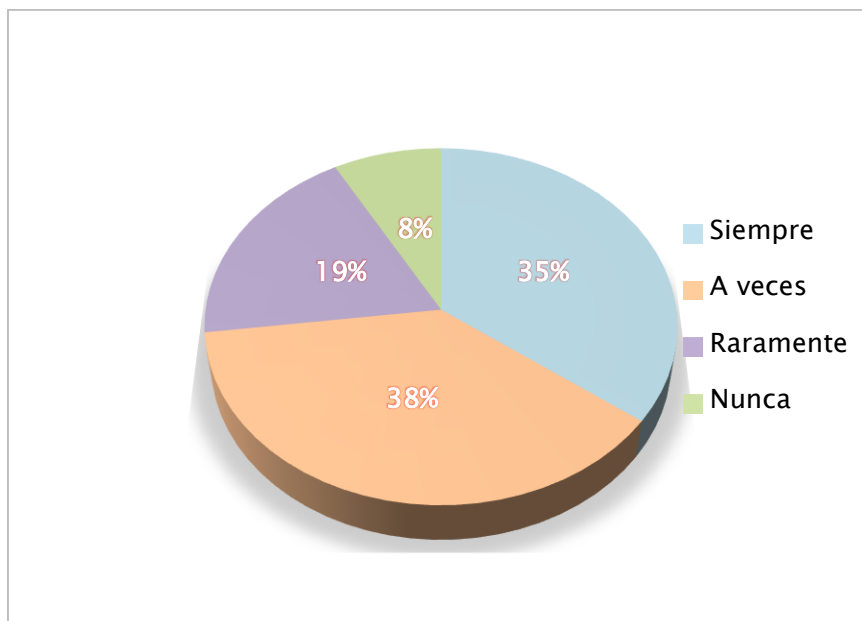
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Lo anterior indica que el reconocimiento de la inversión del Hospital en el desarrollo profesional (formación e incentivos) es significativo, alcanzando al 73% del personal. Sin embargo, este reconocimiento se concentra en la categoría "Sí, ocasionalmente" (38%), que se convierte en la respuesta dominante, superando ligeramente al 35% que percibe una inversión "constante". Por otro lado, un 27% del personal reporta que la inversión es deficiente (24% "Rara vez" y 3% "No"); finalmente casi un tercio de la fuerza laboral (27%) se siente abandonada en su crecimiento profesional, lo que representa una posible amenaza a la motivación y la retención del talento, sino que también puede comprometer la calidad del servicio a largo plazo.

Por lo anterior, es crucial que el Hospital diseñe un programa de desarrollo profesional constante y equitativo que logre reducir la categoría de "Rara vez" y haga de la capacitación un proceso sistemático para todos los cargos.

**Figura 20**

¿Considera que el hospital se preocupa por el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?



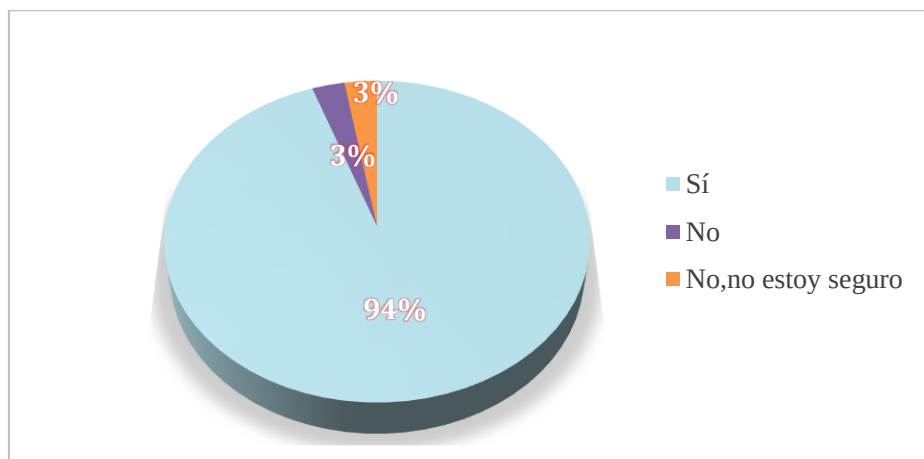
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Los resultados de la Figura 20, representan la preocupación del Hospital por el equilibrio entre la vida laboral y personal. Por otro lado, el 35% señala que el Hospital “siempre” se preocupa por este equilibrio, un 38% expresa que a veces, mientras que el 19% opina que raramente se preocupan por dicho equilibrio.

El Hospital debe comprometerse con el bienestar de los empleados a través de políticas operativas brindando gestión de cargas o flexibilidad de turnos para que el porcentaje de respuesta A veces reduzca la sensación de abandono que afecta a más de una cuarta parte de su fuerza laboral.

**Figura 21**

*¿Recomendaría trabajar en este hospital a un amigo o colega?*

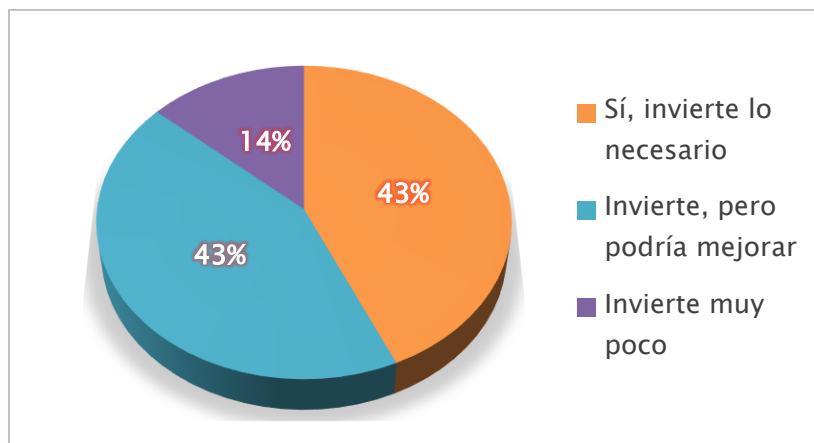


*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Como se puede observar en la figura 21, que muestra si el colaborador recomendaría trabajar en el Hospital a un amigo o colega, por lo cual este es un indicador definitivo de la lealtad y el compromiso interno del personal, pues el 94% si recomendaría trabajar en el hospital, mientras que un 6% no lo recomendaría o no está seguro. Este margen de recomendación traduce directamente en una sólida RSE interna, pues garantiza una alta retención de talento, mejora la productividad y proyecta una imagen de marca empleadora positiva, atrayendo a los mejores profesionales y consolidando una ventaja competitiva sostenible.

**Figura 22**

*¿Considera que el hospital destina suficientes recursos económicos a programas de RSE?*



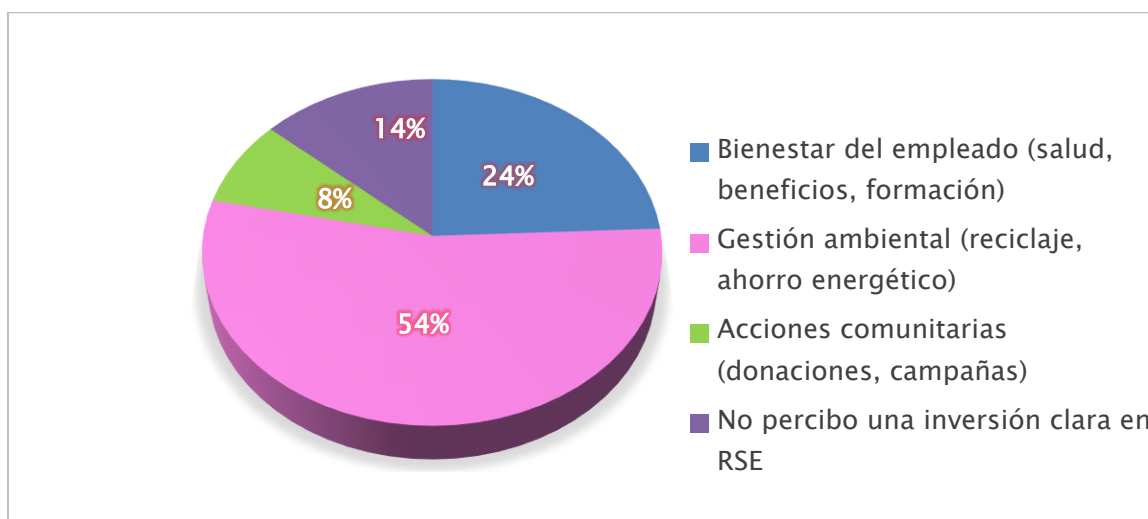
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Los resultados indican que el 43% cree que el hospital invierte lo necesario en programas de RSE, por otro lado, el mismo porcentaje cree que invierte, pero podría mejorar, el 14% dice que el invierte muy poco. Cabe resaltar que el 57% del personal (la mayoría) piense que el hospital invierte poco o que debe mejorar, lo cual representa un problema para RSE.

Este resultado muestra que el hospital debe realizar mayor inversión en recursos destinados a los programas de RSE, haciendo que el compromiso social sea real y no solo palabras.

**Figura 23**

*¿En qué área considera que se invierte más en RSE?*

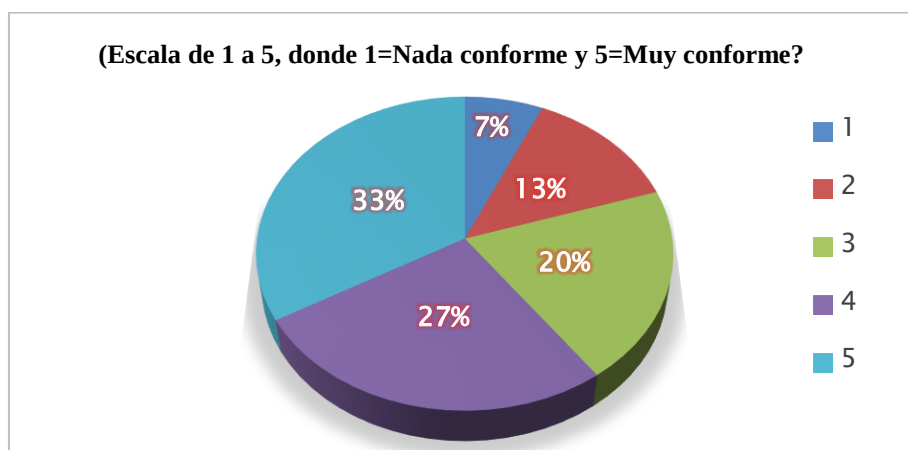


*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

El 54% percibe en su mayoría que se invierte más en el área de gestión ambiental, dando a conocer que el tema ambiental es una parte significativa del desarrollo de las RSE en el hospital, el 24% creen que se invierte más en el bienestar de ellos, el 8% indica que se invierte más en las acciones comunitarias como donaciones, campañas, etc., a pesar de que se desarrollan se perciben muy pocas veces, por último el 14% no perciben una información clara acerca del tema, lo que refiere que aunque las inversiones se hagan en diferentes áreas, no son conocidas para los empleados.

**Figura 24**

*¿Qué tan conforme está con el nivel de inversión en actividades de RSE? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Nada conforme y 5 = Muy conforme)*



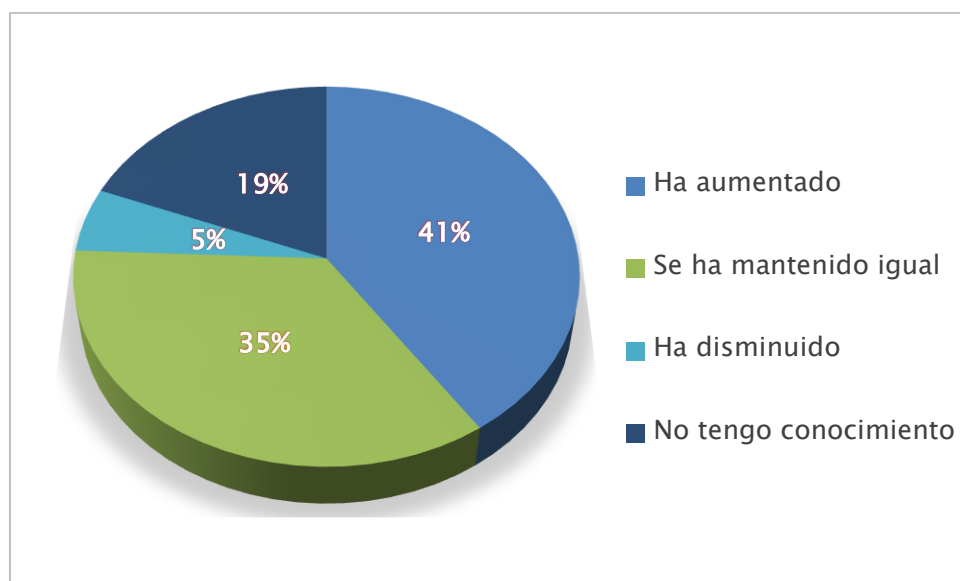
*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La alta conformidad que tienen los empleados acerca de la inversión que se lleva a cabo en el hospital es del 60 % (33% muy conforme, 27% conforme), el 20% está en una posición neutral dando una puntuación del 3, por último, el otro 20% (7% nada conforme, 13% poco conforme) indica su insatisfacción en la inversión que el hospital realiza. El hecho de que el 60% del personal esté conforme con la inversión es positivo, pero esta cifra se desmorona al considerar que el 40% restante (niveles 1, 2 y 3) no está totalmente convencido.

El Hospital Universitario San José, no solo tiene que invertir, sino asegurar que la inversión llegue y beneficie a toda la organización. Un 20% de inconformidad que puede representar un riesgo reputacional, lo cual debe ser atendido con urgencia, pues sugiere que una quinta parte del personal percibe la inversión como insuficiente o mal dirigida, lo que atenta directamente contra la credibilidad y el valor real de la RSE interna.

**Figura 25**

*¿Cree que la inversión en RSE ha aumentado, disminuido o se ha mantenido estable en los últimos años?*

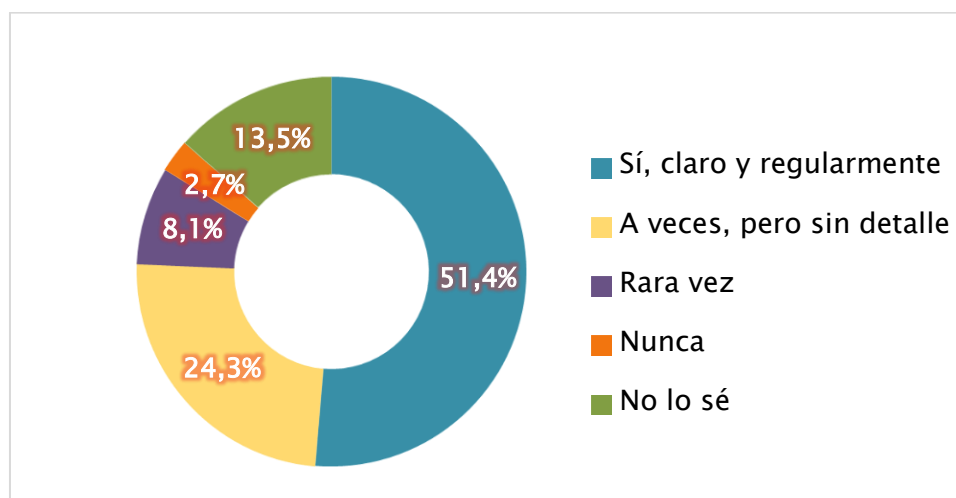


*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

Significativamente el 41% cree que la inversión ha aumentado demostrando como los empleados perciben y ven reflejado los resultados, el 35% indica que se ha mantenido igual a pesar de que no se han destinado recursos, tan solo un 5% a percibido que ha disminuido y el 19% indicó que no tienen ningún conocimiento, con este resultado se podría sugerir que el hospital debe urgentemente implementar una campaña de comunicación que traduzca las acciones y los recursos destinados a RSE en un beneficio tangible y conocido por todos los empleados. De lo contrario, corren con el riesgo de que los esfuerzos de RSE no impacten positivamente en el compromiso y la lealtad del personal.

**Figura 26**

*¿El hospital informa de manera transparente sobre el uso de recursos destinados a RSE?*

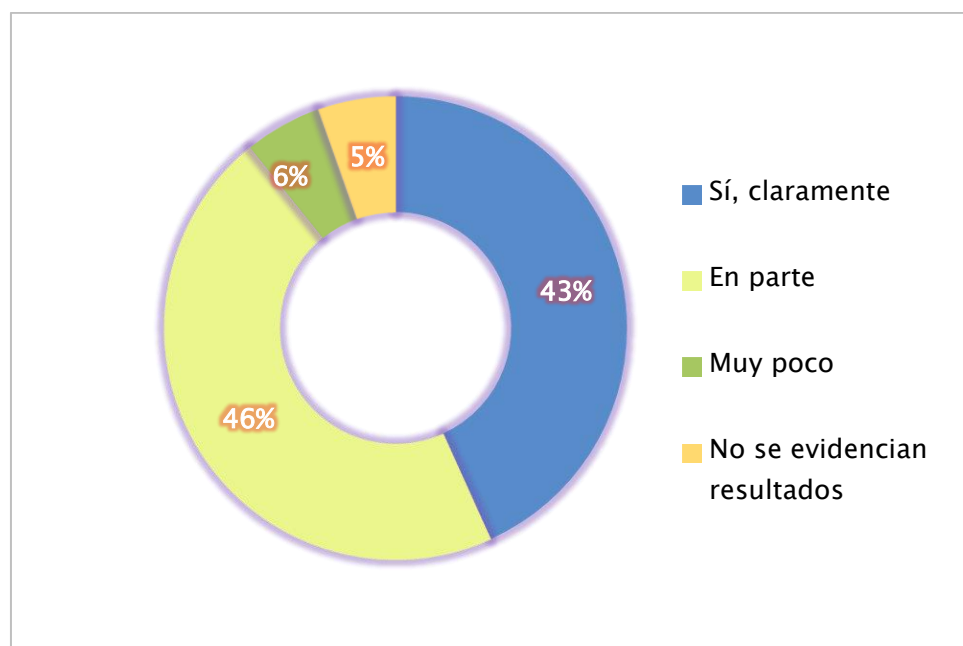


*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

El 51,4% indica que el hospital informa de manera transparente y constantemente cual fue el uso de los recursos destinados a RSE, el 24,3% menciona que a veces, pero sin detalles, indicando que, aunque la información llega a cada uno de los empleados aun así no es muy clara, el 10,8% (8,1% y 2,7%) manifiesta que rara vez y nunca se informa del tema, por último, el 13,5% percibe que no sabe sobre el tema. Esta falta de conocimiento y de detalle es un déficit estratégico que fragmenta los esfuerzos de RSE; si el personal clave no está informado de manera completa y constante, la inversión realizada no generará el valor social del hospital ante sus propios empleados.

**Figura 27**

*¿Cree que los recursos invertidos en RSE generan beneficios visibles para los empleados?*

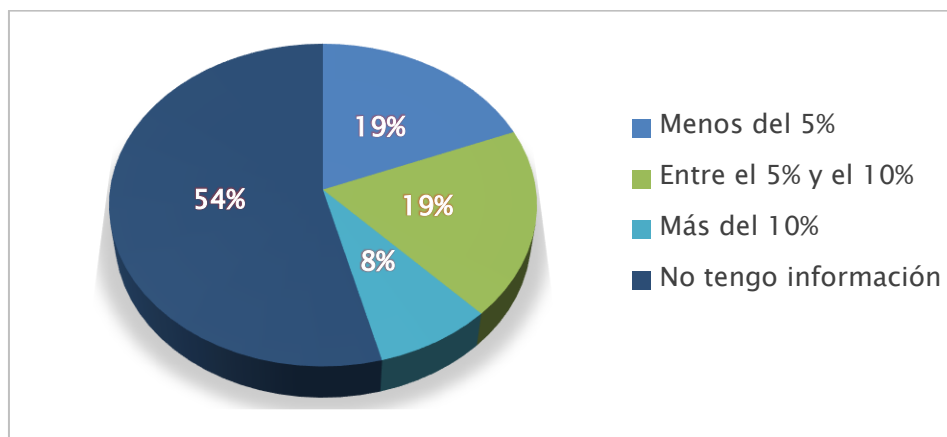


*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La figura 27 ilustra que el personal se encuentra dividido en su percepción sobre si los recursos invertidos en RSE generan beneficios visibles. Un 43% del personal cree que sí, claramente, mientras que el 46% opina que esto ocurre solo en parte. Sumando el 6% que ve muy poco beneficio y el 5% que no evidencia resultados, se obtiene una mayoría del 57% de los empleados tiene una percepción neutral o negativa sobre la visibilidad del retorno de la RSE. Este resultado debilita la conexión entre la inversión y el impacto real en el trabajador, ya que una estrategia de RSE sólida debería tener un efecto tangible y claro para la gran mayoría. El HUSJ debe concentrar sus esfuerzos en traducir la inversión en beneficios directos que el personal pueda reconocer fácilmente para convertir esa mayoría dividida en una mayoría convencida.

**Figura 28**

*¿Qué porcentaje del presupuesto del hospital considera que se destina a iniciativas de RSE?*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada (2025).

La figura 29 revela que un 54% del personal no tiene información sobre el porcentaje del presupuesto del Hospital destinado a estas iniciativas. Solo el 8% cree que se destina más del 10%. Críticamente, al sumar el 54% de desconocimiento con el 19% que estima que se invierte menos del 5%, se evidencia que la gran mayoría (73%) no percibe un compromiso presupuestario sólido o simplemente lo ignora. Este hallazgo constituye el mayor riesgo de credibilidad para la RSE interna, pues sugiere que la organización no está comunicando de forma clara su inversión.

Frente a la pregunta ¿Qué aspecto de la RSE en el Hospital considera que se debería mejorar? (Respuesta libre), se denota una tendencia clara hacia la necesidad de fortalecer las políticas internas de bienestar laboral, ya que los encuestados refieren que existe una carga excesiva de turnos, hay falta de equilibrio entre la vida laboral y personal, y la necesidad de mejorar los salarios. Asimismo, se logra identificar que hay necesidades en torno a la humanización del servicio, la mayor articulación entre procesos institucionales, y el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la política de RSE.

Por otro lado, algunos participantes sugieren mejoras en los aspectos ambientales (consumo de agua y energía, reciclaje, sostenibilidad), así como en la infraestructura asistencial y la atención a pacientes y familiares provenientes de zonas lejanas.

En cuanto a la pregunta Si el Hospital aumentara su inversión en RSE, ¿en qué área considera más urgente invertir? (Respuesta libre), los resultados muestran una priorización evidente hacia la inversión en talento humano y bienestar laboral, pues entre las respuestas más recurrentes se incluyen menciones como “área asistencial”, “urgencias”, “talento humano”, “en ayudar a sus colaboradores” y “actividad social para los trabajadores”.

Algunos de los encuestados proponen fortalecer la gestión ambiental, señalando la necesidad de invertir en reciclaje, consumo eficiente de energía y agua, zonas verdes y tecnologías sostenibles y otros resaltan la importancia del desarrollo comunitario y la formación profesional del personal, destacando la educación continua y la atención integral a las familias de pacientes.

#### **6.2.2.2 conclusiones de las encuestas**

En términos generales, los resultados obtenidos evidencian que el Hospital Universitario San José aplica prácticas de RSE, con una aplicación de políticas y alcances. Aunque una amplia proporción del personal afirma conocer el concepto general de RSE, persiste un bajo grado de apropiación de las políticas institucionales que la orientan, lo que refleja un desconocimiento sobre los lineamientos que orientan la RSE.

En cuanto al clima laboral, la encuesta muestra una percepción positiva, en aspectos como la equidad en el trato, la inversión en bienestar y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo. No obstante, se evidencian que una población considerable manifiesta sentir insuficiente equilibrio entre la vida laboral y personal, así como una limitada percepción de desarrollo profesional, lo que sugiere que, aunque el Hospital realiza esfuerzos, estos no

siempre alcanzan a todos los grupos de colaboradores por igual, especialmente al personal asistencial y de apoyo.

Respecto a la dimensión social, la mayoría de los colaboradores percibe que el Hospital desarrolla acciones comunitarias de manera frecuente; sin embargo, una parte del personal desconoce estas actividades. Consecuentemente, existe una percepción baja sobre la inversión en RSE, si bien algunos reconocen que el Hospital destina recursos, más de la mitad de los encuestados considera que esta inversión podría mejorar. Además, la mayoría desconoce el porcentaje del presupuesto asignado y no identifica con claridad el uso de dichos recursos.

Finalmente, las respuestas abiertas reafirman estas tendencias: los colaboradores demandan mejoras concretas en bienestar laboral, humanización del servicio, articulación de procesos, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento de la comunicación institucional interna y externa. De igual forma, expresan el deseo de que la inversión en RSE se oriente prioritariamente hacia el talento humano, la capacitación, la infraestructura asistencial y los programas de apoyo comunitario.

### **6.3 Relación entre las prácticas de RSE y los resultados financieros en el Hospital**

#### **Universitario San José.**

La Responsabilidad Social Empresarial en el sector salud no puede analizarse únicamente desde sus impactos sociales, laborales y ambientales, sino que también debe ser observada en su relación con los resultados financieros de las instituciones. La sostenibilidad del hospital universitario San José de Popayán no solo depende de la calidad asistencial o del reconocimiento social que logre a través de programas de humanización, inclusión y gestión ambiental, sino también de su capacidad de garantizar una operación financieramente viable en el corto, mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), la legitimidad y sostenibilidad de una organización se consolidan en la medida en que logra responder a las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Sin embargo, satisfacer estas expectativas implica inversiones económicas que no siempre generan retornos inmediatos.

Por ello, analizar la relación entre las prácticas de RSE y los resultados financieros se convierte en un ejercicio indispensable para determinar en qué medida estas prácticas representan un costo adicional o, por el contrario, constituyen una inversión estratégica que fortalece la creación de valor, para lograrlo se integran los hallazgos de la encuesta aplicada al personal con los estados financieros 2023–2024 y el análisis de indicadores de rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, con el propósito de determinar si las inversiones en RSE representan un factor de creación de valor.

### **6.3.1 Impacto de la RSE en indicadores financieros del HUSJ**

El Hospital Universitario San José ha desarrollado múltiples programas de RSE que abarcan el bienestar laboral, la humanización en la atención al usuario, la relación con la academia y la gestión ambiental. Estas prácticas, como se analizó en el objetivo 2, han tenido efectos en la percepción de los colaboradores y en la reputación institucional.

Ahora bien, a fin de identificar como estas prácticas inciden en los estados financieros, se analizó los estados financieros del periodo 2023-2024, se ha logrado determinar que en el Estado de Situación Financiera del Hospital Universitario San José, anexo 3, los activos totales crecieron moderadamente, pero con una alta concentración en cuentas por cobrar (63,27%), lo que refleja un riesgo en la liquidez y demuestra la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y de facturación. En cuanto a los inventarios y el hallazgo de la (Contraloría Municipal de Popayán, 2024), revela un problema contable, el cual tiene implicaciones en la credibilidad institucional, ya que hace parte del valor reputacional generado por la RSE.

En los pasivos, preocupa el aumento del 181% en cuentas por pagar, que evidencia dependencia de deuda de corto plazo.

**Tabla 6.**  
*Cuentas por pagar.*

| <b>Cuentas por pagar</b> |               |                     |                      |                             |
|--------------------------|---------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>2024</b>              | <b>2023</b>   | <b>VAR.ABSOLUTA</b> | <b>VAR. RELATIVA</b> | <b>% participación 2024</b> |
| \$48.962.848,00          | \$ 17.416.411 | \$ 31.546.437       | <b>181,13%</b>       | 11,17%                      |

Fuente: Estados financieros 2024, HUSJ

El patrimonio muestra una disminución por pérdidas (30,77%), lo que plantea el reto de conciliar las inversiones sociales y ambientales con la necesidad de generar utilidades que aseguren sostenibilidad.

**Tabla 7.**  
*Resultado del ejercicio*

| <b>Resultado del ejercicio</b> |               |                     |                      |                             |
|--------------------------------|---------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>2024</b>                    | <b>2023</b>   | <b>VAR.ABSOLUTA</b> | <b>VAR. RELATIVA</b> | <b>% participación 2024</b> |
| \$ 9.555.077                   | \$ 13.802.649 | -\$ 4.247.572       | -30,77%              | 2,18%                       |

Fuente: Estados financieros 2024, HUSJ

Por su parte, el estado de resultados (anexo 5) revela que los ingresos crecieron un 12,09%, lo cual refleja la capacidad de expansión de servicios. Sin embargo, los gastos de administración y operación aumentaron 48,36%, principalmente en personal, bienestar y servicios, lo cual está relacionado con las perspectivas de la RSE, pues se interpreta como una apuesta por la humanización del talento humano y la mejora de condiciones laborales, pero al mismo tiempo implica una presión sobre la rentabilidad.

La utilidad operacional cayó un 35,29%, evidenciando que los beneficios de las inversiones sociales y laborales no se reflejan de manera inmediata en los indicadores financieros, aunque sí fortalecen el clima organizacional y la reputación.

**Tabla 8.**

*Utilidad operacional*

| UTILIDAD OPERACIONAL |               |               |              |
|----------------------|---------------|---------------|--------------|
| 2024                 | 2023          | VAR.ABSOLUTA  | VAR.RELATIVA |
| \$ 18.320.167        | \$ 28.309.383 | -\$ 9.989.216 | -35,29%      |

Fuente: Estados financieros 2024, HUSJ

El incremento en donaciones y subvenciones (ej. ambulancias) refleja la importancia de las alianzas estratégicas y la cooperación con terceros, lo que refuerza la dimensión comunitaria de la RSE.

En cuanto a los indicadores de liquidez, se puede inferir que la liquidez general representada en un (4,21) y la prueba ácida (3,96) muestran una alta capacidad de pago a corto plazo, aunque con tendencia a disminuir frente a 2023. Asimismo, el depender en gran medida del cobro de cartera, ya que el hospital tarda en promedio 279 días en recuperar cuentas por cobrar, impacta la liquidez y la relación con proveedores y colaboradores, lo que se traduce en un riesgo social y reputacional contrario a los principios de la RSE. (Ver Anexo 4)

**Tabla 9.**

*Indicadores de liquidez*

| INDICADORES DE LIQUIDEZ             |                                                                               |          |          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Indicador                           | Formula                                                                       | 2024     | 2023     |
| <b>Liquidez General</b>             | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo Corriente}}$                     | 4,21     | 6.17     |
| <b>Prueba Ácida</b>                 | $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{pasivo Corriente}}$ | 3,96     | 5.73     |
| <b>Periodo promedio de cobranza</b> | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{dias año}}{\text{ventas}}$      | 279 días | 271 días |

| Rotación de cuentas<br>por cobrar | <i>ventas</i>             | 1,29 | 1,32 |
|-----------------------------------|---------------------------|------|------|
|                                   | <i>Cuentas por cobrar</i> |      |      |

*Fuente: Elaboración propia, 2025*

Por su parte y tal como se evidencia en el anexo 4, el margen bruto mejoró (26,19% vs. 24,25%), evidenciando eficiencia en costos de operación. No obstante, tanto el margen operacional (5,12% vs. 8,86%) como el margen neto (2,67% vs. 4,32%) cayeron, mostrando que los gastos sociales y laborales están afectando la utilidad. Aquí es clave resaltar que la RSE es una inversión a largo plazo: aunque reduce la rentabilidad inmediata, fortalece confianza, reputación y capital humano, lo cual puede generar retornos sostenibles, esta situación es similar en indicadores como el ROA (2,18% vs. 3,46%) y el ROE (2,77% vs. 4,10%) que también disminuyen, reflejando menor eficiencia en el uso de activos y patrimonio. Sin embargo, estos indicadores deben interpretarse en el marco de un hospital público, donde el valor no es solo financiero, sino también social.

**Tabla 10.**  
*Indicadores de rentabilidad*

| INDICADORES DE RENTABILIDAD    |                                                                |               |               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Indicador                      | Formula                                                        | 2024          | 2023          |
| Margen de Utilidad Bruta       | $(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ingresos}) * 100\%$            | <b>26,19%</b> | <b>24,25%</b> |
| Margen de Utilidad Operacional | $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ingresos}) * 100\%$      | <b>5,12%</b>  | <b>8,86%</b>  |
| Margen Neto de Utilidad        | $(\text{Resultado del Periodo} / \text{Ingresos}) * 100\%$     | <b>2,67%</b>  | <b>4,32%</b>  |
| ROA (Retorno sobre Activos)    | $(\text{Resultado del Periodo} / \text{Activo Total}) * 100\%$ | <b>2,18%</b>  | <b>3,46%</b>  |
| ROE (Retorno sobre Patrimonio) | $(\text{Resultado del Periodo} / \text{Patrimonio}) * 100\%$   | <b>2,77%</b>  | <b>4,10%</b>  |

*Fuente: Elaboración propia, 2025*

### 6.3.2 Conexión entre RSE y desempeño financiero

El análisis financiero del Hospital Universitario San José permite observar que la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial influye de manera directa e indirecta en los resultados contables y en la sostenibilidad económica de la institución. Aunque la RSE ha sido concebida tradicionalmente como una estrategia ética y social, la literatura reciente la ha vinculado con la creación de valor económico, reconociéndola como un factor estratégico que impacta la rentabilidad y la eficiencia organizacional (Porter & Kramer, 2011).

Autores como Fernández & Bajo (2012) plantean que la RSE puede ser comprendida como una inversión de largo plazo más que como un gasto, dado que fomenta confianza, reputación y legitimidad social, que a su vez reducen riesgos financieros, mejoran el acceso a capital y fortalecen la lealtad de pacientes y empleados. Bajo esta perspectiva, los indicadores financieros del Hospital deben ser interpretados no solo en clave de eficiencia económica, sino también en cómo las políticas de RSE fortalecen su capacidad de generar valor.

Así, el EVA que permite medir riqueza creada por encima del costo del capital el cual es un insumo necesario para realizar este cálculo y de acuerdo con (Villegas & Ceballos, 2020) quien fundamenta que la aplicación del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) es indispensable para contrastar la rentabilidad obtenida frente al costo de financiamiento, permitiendo determinar si efectivamente se está creando valor económico en instituciones públicas como los hospitales, por tanto, se procede a calcular el EVA haciendo uso de la formula planteada en el marco teórico.

Para el año 2024 y de acuerdo con el estado de resultados 2024, la utilidad operacional del Hospital es de \$18.320.167 (miles de pesos) y como no se registra gasto por impuesto de

renta por tratarse de una ESE, para efectos de EVA se asume que la UODI es igual al valor registrado en la Utilidad Operacional.

Para el cálculo de los Activos Netos de Operación corresponden a los activos que realmente se usan en la operación menos los pasivos operativos sin costo explícito (cuentas por pagar a proveedores, provisiones, beneficios a empleados, etc.). Adicionalmente, se suelen excluir activos financieros no operativos como caja e inversiones de tesorería (Koller et al., 2020; Young & O'Byrne, 2001).

**Tabla 11**  
*Cálculo de Activo Neto Operativo*

| Activo neto operativo 2024   |                |
|------------------------------|----------------|
| Total, Activo                | \$ 438.450.079 |
| Efectivo y equivalentes      | \$ 44.327.476  |
| Inversiones                  | \$ 9.677.365   |
| Total, Pasivo                | \$ 93.220.429  |
| TOTAL, ACTIVO NETO OPERATIVO | \$ 291.224.809 |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Ahora bien, para el cálculo del WACC se pondera el costo del patrimonio (estimado con CAPM) y el costo de la deuda (tasas efectivas de los pasivos financieros). Sirve como tasa de corte para valorar proyectos y para el cargo de capital del EVA (Damodaran, 2012; Brealey et al., 2019; Koller et al., 2020).

$$\text{Estructura de Financiamiento} = \frac{E^5}{V^6} = \frac{345.229.650}{438.450.079} = 78,74\%$$

Es decir, que el 78,74% del financiamiento del Hospital San José proviene de recursos propios su patrimonio; es decir, el porcentaje de los recursos financieros que provienen de fuentes propias del Hospital Universitario San José es del 78,74%, lo que indica que el hospital

<sup>5</sup> E significa Equity, es decir, patrimonio o recursos propios de la entidad

<sup>6</sup> V significa Value, es decir, el valor total de la empresa o de la estructura de financiamiento (E + D).

depende en gran medida de sus propios recursos para sostener su operación, lo cual reduce el riesgo financiero y fortalece su capacidad de autonomía frente a la obtención de deuda externa, lo cual va en concordancia con estructuras de ESE (empresa social del estado).

Ahora bien, el 78,74% en términos del WACC, indica que cuatro quintas partes del valor total, el costo del patrimonio adquiere mayor relevancia en la tasa final, lo que refleja la rentabilidad exigida por los recursos propios del hospital, antes que el costo del endeudamiento (Astudillo & Ceballos, 2020).

$$\text{Apalancamiento financiero: } \frac{D^7}{V} = \frac{93.220.429}{438.450.079} = 21,26\%$$

El apalancamiento financiero que el Hospital Universitario San José utiliza para financiar sus operaciones es del 21,26%, indicando que una quinta parte del total de recursos proviene de obligaciones o pasivos frente a terceros, lo cual incluye compromisos con proveedores, acreedores o entidades del sistema de salud. Este nivel de endeudamiento puede considerarse moderado y saludable, pues permite mantener flexibilidad sin comprometer la estabilidad operativa ni generar una carga financiera.

Para términos de cálculo del WACC, este permite ponderar el costo de la deuda dentro del costo promedio ponderado del capital, asegurando que la tasa resultante refleje de manera realista la estructura de financiamiento total de la organización (Astudillo & Ceballos, 2020).

Para el cálculo del patrimonio en base al CAPM<sup>8</sup>, se usa la siguiente formula  $r_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + CRP$ , donde: “ $R_f$  es la tasa libre de riesgo,  $\beta$  es el riesgo

---

7 D significa Debt, es decir, la deuda o pasivos financieros.

8 Capital Asset Pricing Model (Modelo de Valoración de Activos de Capital o Financieros),

*sistemático, y  $R_m$  es la tasa de rentabilidad del mercado” (Astudillo & Ceballos, 2020). Pág. 8*

La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) corresponde a la rentabilidad que un inversionista podría obtener en un activo sin riesgo de incumplimiento. Para el caso colombiano, y de acuerdo Astudillo y Ceballos, (2020) es común utilizar como referencia los títulos de deuda pública o bonos de EE.UU a 10 años, ya que representan instrumentos emitidos por el Estado con alta liquidez y bajo riesgo crediticio. Para el año 2024, esta tasa se aproxima al 4,57% (Datosmacro, s.f.), valor que se asume como el costo base sobre el cual se construyen las primas de riesgo.

### **Figura 29**

*Evolución del rendimiento de bonos del Estado a 10 años*

| Evolución: Rendimiento bonos del Estado a 10 años |             |      |
|---------------------------------------------------|-------------|------|
| Fecha                                             | Rendimiento | Var. |
| 31/12/2024                                        | 4,57%       | 0,03 |

*Fuente: Datos Macro, 2024*

La prima de riesgo de mercado ( $R_m - R_f$ ), que mide el rendimiento adicional que los inversionistas exigen por asumir el riesgo de invertir en el mercado accionario en lugar de un activo libre de riesgo. En este sentido, el estudio de Astudillo y Ceballos, (2020), sitúan la prima de acuerdo a Damodaran Total Equity Risk Premium (prima de riesgo de capital Total), que para el año de estudio se sitúa en torno al 7,38%, lo que refleja el mayor nivel de incertidumbre asociado a estos contextos.

Otro insumo es la beta ( $\beta$ ), la cual mide la sensibilidad de la rentabilidad de una empresa o sector frente a las variaciones del mercado. Dado que los hospitales públicos en Colombia no cotizan en bolsa, no existe una beta observable local. Siguiendo Astudillo y Ceballos, (2020) se recurre a la información internacional de referencia proporcionada por Damodaran (2024), quienes calcula betas sectoriales ajustadas y para el subsector de hospitals/healthcare facilities, la beta reportada es de 0,86, la cual se adopta como una aproximación al caso de estudio.

**Tabla 12**

*Índice beta ( $\beta$ ) del sector salud para el mercado de Estados Unidos*

| Industry Name                   | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash |
|---------------------------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Hospitals/Healthcare Facilities | 33              | 0,86 | 77,15%    | 9,05%              | 0,54           | 3,95%           | 0,57                              |

Fuente: Dadamodaran, 2024

Esta beta no apalancada, sirve como base de cálculo de la beta apalancada y se representa a través de la siguiente formula:

$$Beta\ NA = Beta\ A \frac{E}{E + D} + Beta\ D \frac{E}{D + E}$$

Una vez despejado se obtiene el Beta Apalancado

$$Beta\ A = Beta\ NA \frac{E + D}{E} - Beta\ D \frac{D}{E}$$

Del mismo modo la beta de la deuda (Beta D) se representa con la siguiente ecuación:

$$Beta\ D = Beta\ A \frac{Kd - Rf}{PMR}$$

De acuerdo a las estadísticas de Damodaran (2024), la Total Equity Risk Premium (Prima de Riesgo total de capital) para Colombia (7,38%)

**Tabla 13***Total Equity Risk Premium*

| <i>Country</i> | <i>Región</i>             | <i>Moody's rating</i> | <i>Rating-based Default Spread</i> | <i>Total Equity Risk Premium</i> | <i>Country Risk Premium</i> |
|----------------|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Colombia       | Central and South America | Baa2                  | 2,07%                              | <b>7,38%</b>                     | 2,78%                       |

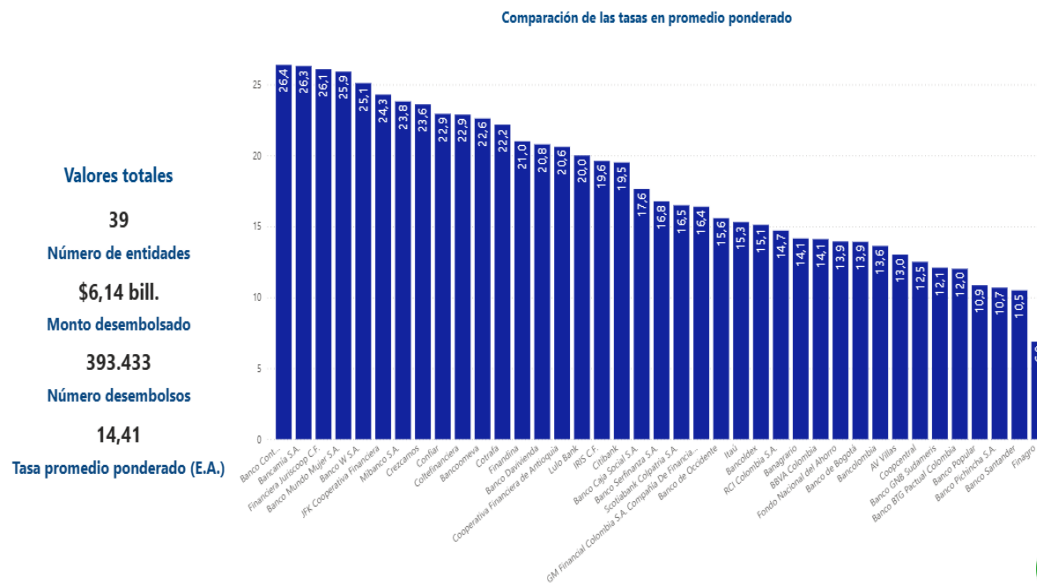
Fuente: Damodaran, 2024

Posteriormente, para el cálculo de Beta deuda se implementan más variables, entre ellas el costo de la deuda ( $K_d$ ), que es un componente crucial en el WACC, en este para el caso del Hospital Universitario San José, al ser una entidad pública no mantiene obligaciones financieras externas, por lo que su endeudamiento explícito es nulo (Anexo 3).

Por consiguiente, al presentar esta ausencia de deuda que limita el cálculo del  $K_d$  a partir de los Estados Financieros y con el fin de obtener una estimación del WACC que refleje el costo de oportunidad potencial de financiar sus activos y cumplir con el requisito metodológico del modelo, se implementó una tasa de costo de la deuda promedio. Esta tasa se construyó bajo el supuesto de que, si el hospital tuviera que acceder al mercado de capitales para financiar sus operaciones, tendría que hacerlo a las tasas de interés promedio vigentes para el sector financiero en Colombia durante la vigencia 2024, por lo cual la Superintendencia Financiera ofrece un servicio que permite comparar las tasas de interés que se encuentran en el mercado como se muestra en la figura 30

**Figura 30**

*Comparación de las tasas de interés en promedio ponderado Colombia 2024*



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024)

Se utilizaron las tasas de interés publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, enfocándose en la modalidad de crédito comercial ordinario con fecha de corte a 27 de diciembre de 2024, en donde 39 entidades financieras ofrecían diferentes tasas de interés al mercado, otorgando en conjunto una tasa promedio de 14,41% EA que equivale a una tasa de 1.13% EM.

$$Em = (1 + EA)^{\frac{1}{12}} - 1 \quad \rightarrow \quad Em = (1 + 14,41\%)^{\frac{1}{12}} - 1 \quad \rightarrow \quad Em = 1.128\%$$

Dado que las entidades públicas están exentas sobre el Impuesto sobre la Renta, el cálculo de la deuda no requiere el ajuste por beneficio fiscal, por lo tanto, la tasa de interés promedio del mercado será utilizada como la tasa marginal de endeudamiento para el cálculo del WACC.

$$Kd = i (1 - T) \quad \rightarrow \quad Kd = 14,41\% (1 - 0) \quad \rightarrow \quad Kd = 14,41\%$$

Para el cálculo de la beta de la deuda se implementan las siguientes variables:

**Tabla 14**

*Estimación del beta desapalancado ( $\beta$ ) de la deuda para el HUSJ*

| <b>BETA DEUDA</b>                |             |                                     |
|----------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| Costo deuda Hospital (Kd)        | 14,41%      | Tasa Promedio del costo de créditos |
| Tasa libre de Riesgo (Rf)        | 4,57%       | Bonos TasaEE.UU 10 años             |
| Prima de riesgo de mercado (PMR) | 7,38%       | Damodaran Total Equity Risk Premium |
| <b>BETA DEUDA</b>                | <b>1,33</b> | <b>CALCULADO</b>                    |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Para el cálculo de la beta apalancada se consideran los datos proporcionados en la tabla 15, dando como resultado una beta apalancada de 0.57; teniendo en cuenta que el HUSJ no cuenta con obligaciones financieras, se considera el cómo costo de la deuda el interés promedio de las tasas de interés promedio ponderado para Colombia, teniendo en cuenta solamente las líneas de consumo e inversión ordinaria (figura 30).

**Tabla 15**

*Cálculo de beta apalancado para el HUSJ*

| <b>BETA APALANCADO</b> |                   |
|------------------------|-------------------|
| Beta no apalancada     | 0,57              |
| beta de la deuda       | 1,33              |
| deuda con costo        |                   |
| Patrimonio             | \$ 345.229.650,00 |
| <b>BETA APALANCADO</b> | <b>0,57</b>       |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Para el cálculo de este índice se utilizará el modelo CAPM para determinar el rendimiento que debería tener el patrimonio, siguiendo la siguiente formula  $CAPM = Rf + \beta(PMR)$ , tal como lo muestra la tabla 9.

**Tabla 16***Cálculo del índice de costo del patrimonio para el HUSJ*

| <b>Cálculo del índice de costo del patrimonio para el HUSJ</b> |                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------|
| Tasa libre de riesgo $R_f$                                     | 4,57%            |
| Beta apalancada $\beta$                                        | 0,57             |
| prima de riesgo de mercado PMR                                 | 7,38%            |
| <b>costo de patrimonio re</b>                                  | <b>10,78% EA</b> |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Otro aspecto para considerar es la prima por riesgo país, que busca capturar el riesgo adicional de invertir en Colombia frente a economías más desarrolladas. Este valor se suele calcular con base en el EMBI (Emerging Markets Bond Index), indicador que mide el spread de la deuda soberana frente a bonos del Tesoro de EE. UU. Para Colombia en 2024, este spread se aproxima al 2%, y se incorpora como un ajuste necesario para reflejar el contexto local de la inversión (Villegas y Ceballos, 2020). Así las cosas, la  $r_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + CRP$

$$r_e(us) = 4,57\% + 0,57 \times (7,38\%) + 2\% = 4,57\% + 4,21\% + 2\% = 12,78\%.$$

Por lo tanto, se hace necesario traerlo al contexto del mercado colombiano y se realiza de la siguiente manera mediante la siguiente formula,  $R_{eColombia} = \left( \frac{1+R_e}{1+inflacion\ Estado\ Unidos} \right) * (1+inflacion\ colombia)$ , dando como resultado 12,02%EA. Este cálculo permite conocer la estimación del costo del patrimonio ( $K_e$ ) para el HUSJ, deflactado a mercado colombiano según datos de (Banco de la República, 2024) el cual se calcula en 2,53%.

**Tabla 17***Deflación de tasa USA a colombiana*

| <b>CONVERSIÓN</b>  |        |
|--------------------|--------|
| INFLACIÓN COLOMBIA | 5,20%  |
| INFLACIÓN USA      | 2,60%  |
| DEVALUACIÓN        | 2,53%  |
| $K_e$ (co)         | 13,58% |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Finalmente, para el cálculo del WACC, se utiliza la siguiente formula:

$$WACC = \%E * R_{Ef} + (1 - t) * \%D * r_d$$

Para el cálculo del costo de la deuda y en línea con la metodología para entidades públicas sin deuda financiera, planteado en Astudillo y Ceballos, (2020).

**Tabla 18**  
*Cálculo del WACC para el HUSJ*

| CALCULO DEL WACC        |           |
|-------------------------|-----------|
| COSTO DEL PATRIMONIO Ke | 13,58%    |
| COSTO DE LA DEUDA Kd    | 14,41%    |
| %D                      | 21,26%    |
| %E                      | 78,74%    |
| t                       | 0         |
| WACC                    | 13,76% EA |

*Fuente elaboración propia, 2025*

Con esta información, ya es posible calcular el EVA, que permite determinar si el Hospital Universitario San José ha generado o destruido valor económico durante el periodo analizado. Para el cálculo del cargo de capital, se toma en cuenta el activo neto operativo multiplicado por el WACC, dando como resultado \$ 40.072.534 millones de pesos, para así calcular el EVA que da un valor de -\$ 21.752.367 miles de pesos. Este cálculo se ve reflejado en la siguiente tabla:

**Tabla 19**  
*Cálculo del EVA para el HUSJ*

| Cálculo del EVA para el Hospital Universitario San José – 2024 |                        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|
| Concepto                                                       | Valor (miles de pesos) |
| Utilidad Operacional (UODI)                                    | \$ 18.320.167          |
| (-) Activo Neto Operativo (ANO)                                | \$ 291.224.809         |
| (*) WACC                                                       | 13,76%                 |
| Cargo de Capital                                               | \$ 40.072.534          |
| (=) EVA                                                        | -\$ 21.752.367         |

*Fuente elaboración propia, 2025*

El EVA obtenido para el año 2024 es de -\$ 21.752.367 miles de pesos, lo que indica que, aunque el Hospital Universitario San José presentó utilidad operativa positiva, dicha rentabilidad no fue suficiente para cubrir el costo del capital invertido. En otras palabras, la institución no generó valor económico durante el periodo analizado, sino que destruyó valor desde la perspectiva financiera; no obstante, este resultado no necesariamente debe interpretarse como ineficiencia absoluta, ya que los hospitales públicos cumplen con una función social que trasciende el objetivo de rentabilidad estrictamente financiera (González & Rodríguez, 2019). Sin embargo, el hecho de que el EVA sea negativo muestra que el hospital depende en gran medida de subsidios, transferencias o ajustes de eficiencia en su gestión para sostenerse financieramente.

### **6.3.3 Costo vs. beneficio de la RSE**

La relación entre RSE y los resultados financieros en el Hospital San José debe situarse en la tensión entre los costos visibles y los beneficios intangibles. Por un lado, es innegable que las inversiones en bienestar laboral, inclusión social, investigación y sostenibilidad ambiental han incrementado los gastos administrativos, lo cual redujo los márgenes de utilidad.

Por otro lado, los beneficios en términos de reputación, motivación del personal y legitimidad social constituyen activos estratégicos que difícilmente podrían lograrse sin estas prácticas, tal como lo afirman los colaboradores, pues el 94% de refieren que recomendaría trabajar en el hospital, lo que constituye una evidencia clara de que la RSE ha fortalecido el sentido de pertenencia, lo que de acuerdo con los informes internos conlleva a que haya menor rotación de personal, reducción en gastos de reclutamiento y formación, y mayor productividad laboral.

De manera similar, la implementación de programas ambientales como la gestión de residuos hospitalarios, la reducción del consumo de agua y energía, y la instalación de

tecnologías limpias, implica inversiones significativas en infraestructura y procesos. Sin embargo, estas medidas reducen riesgos legales y sanciones regulatorias, y a mediano plazo disminuyen los costos operativos. Así, la RSE ambiental actúa como una estrategia preventiva que protege el patrimonio institucional frente a posibles contingencias.

En el ámbito comunitario, programas como “Hospital San José Te Cuida” o la alianza con la Fundación Éxito generan un impacto positivo en la percepción ciudadana y fortalecen la confianza en la institución, lo cual se convierte en un activo intangible que favorece la sostenibilidad financiera, pues amplía la base de usuarios, fomenta convenios interinstitucionales y legitima la gestión frente a entes financiadores.

No obstante, es necesario reconocer que la falta de comunicación interna sobre las políticas de RSE constituye una debilidad que limita el impacto de estas prácticas, pues no se ha manifestado que el hecho de que el 65% de los colaboradores no conozca plenamente las políticas de RSE del hospital refleja un vacío que podría afectar la apropiación de los programas y, en consecuencia, disminuir la eficiencia de las inversiones realizadas, por ello se hace necesario mejorar los mecanismos de difusión y participación interna como estrategia que permita potenciar los beneficios financieros indirectos de la RSE.

## 7. Conclusiones

El análisis permitió establecer que la RSE en el sector salud, y particularmente en instituciones como el Hospital Universitario San José, representa un factor estratégico para la creación de valor en dimensiones sociales, ambientales y laborales, las ventajas más notorias se encuentran la legitimidad institucional, la confianza de los usuarios, el fortalecimiento de la reputación corporativa y la generación de diferenciación frente a otras entidades del sector. Sin embargo, también se evidencian desventajas asociadas a los altos costos iniciales de implementación, la necesidad de capacidades técnicas y de gestión, y la complejidad de medir los impactos reales en el corto plazo.

En cuanto a las prácticas de RSE, se identificó que el Hospital Universitario San José ha desarrollado programas transversales en los ejes ambiental, laboral y social, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el ámbito laboral, destacan las acciones orientadas al bienestar, la capacitación y la formalización del talento humano, que han mejorado el sentido de pertenencia y la motivación del personal, como lo reflejan los resultados de las encuestas aplicadas.

En el ámbito social, se implementaron iniciativas de humanización en la atención, programas de inclusión con enfoque diferencial y alianzas estratégicas con organizaciones como la Fundación Éxito, lo cual refuerza la legitimidad social y el compromiso comunitario del hospital.

En el componente ambiental, se impulsaron políticas de gestión de residuos, eficiencia en el consumo de recursos y proyectos sostenibles como la huerta institucional, que reflejan una clara conciencia ambiental.

Así las cosas, el UODI se aproximó a la utilidad operacional (\$18.320.167 miles de pesos) debido a la ausencia de gasto por impuesto de renta. Los Activos Netos de Operación se construyeron a partir del activo Total y se descontaron efectivo e inversiones, así como los pasivos operativos sin costo financiero, obteniéndose ANO = \$291.224.809 miles. El WACC se calculó con la estructura de capital observada ( $E/V=0,7874$ ;  $D/V=0,2126$ ), CAPM para el costo del patrimonio ( $R_f=4,57\%$ ,  $\beta=0,86$  de Damodaran (2024), prima de mercado= $7,38\%$ , riesgo país= $2\%$ ) dando como resultado que el WACC es del  $13,76\%$ . Con estos insumos, el EVA 2024 fue  $-\$ 21.752.367$  miles de millones, lo que indica destrucción de valor económico.

Este hallazgo, analizado a la luz de los estados financieros 2023-2024, nos permite concluir que existe una relación directa entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial implementadas y el manejo económico de la institución. Si bien se tiene como limitante que la información financiera solo corresponde a un año de operaciones, las variaciones observadas en los gastos operativos y administrativos evidencian claramente la aplicación e inversión en iniciativas tangibles de RSE. Estas inversiones, aunque fortalecen activos intangibles críticos como la reputación, el capital humano y la legitimidad social, generan una presión discernible sobre los indicadores de rentabilidad a corto plazo, lo cual se refleja en la caída del margen neto, el ROA y el ROE.

Sin embargo, desde una perspectiva estratégica, la RSE no debe ser entendida como un costo que destruye valor, sino como una inversión que construye capacidades intangibles para la sostenibilidad futura, lo cual va en línea con autores como Porter y Kramer (2011) y Fernández & Bajo (2012), por lo que puede concluirse que la RSE actúa como una estrategia de creación de valor compartido que impacta los estados financieros, pero a largo plazo genera beneficios en reputación, confianza social y eficiencia organizacional, elementos indispensables para garantizar la viabilidad de una institución pública de salud.

Es así como, en el desarrollo de la investigación se logró identificar que existe una debilidad en la comunicación interna en relación a las políticas de RSE, ya que el 65% de los colaboradores manifestó no conocerlas plenamente, lo que limita el alcance de sus beneficios y la apropiación colectiva de la estrategia.

En cuanto al análisis de los estados financieros 2023–2024 y el cálculo del EVA a partir del WACC evidenciaron que, si bien el Hospital Universitario San José generó utilidad operativa, esta no fue suficiente para cubrir el costo del capital invertido, arrojando un EVA negativo de -\$ 21.752.367 de pesos, para llegar a este resultado, se adoptó la formulación de Stern Stewart (Stewart, 1991) citado en Astudillo y Ceballos (2020), quien revela que el cálculo del EVA se encuentra formulado por  $UODI - (ANO \times WACC)$ .

Así las cosas, el UODI se aproximó a la utilidad operacional (\$18.320.167 miles de pesos) teniendo en cuenta que no hay impuesto de renta. Los Activos Netos de Operación se construyeron a partir del activo Total y se descontaron efectivo e inversiones, así como los pasivos operativos sin costo financiero, obteniéndose  $ANO = \$291.224.809$  miles. El WACC se calculó con la estructura de capital observada ( $E/V=0,7874$ ;  $D/V=0,2126$ ), CAPM para el costo del patrimonio ( $R_f=4,57\%$ ,  $\beta=0,86$  de Damodaran (2024), prima de mercado= $7,38\%$ , riesgo país= $2\%$ ) dando como resultado que el WACC es del  $13,76\%$ .

## 8. Recomendaciones

Finalmente, el HUSJ representa una estrategia integral que, aunque reduce la utilidad neta en el corto plazo, genera valor sostenible en el largo plazo al consolidar confianza, legitimidad y reputación. Esta visión se alinea con los postulados de Porter y Kramer (2006) sobre el valor compartido, y reafirma que la sostenibilidad de una organización en el sector salud no puede medirse únicamente en términos financieros, sino en su capacidad de integrar la rentabilidad económica con el bienestar social y ambiental.

Con base en el análisis de los estados financieros 2023-2024 y la evaluación del impacto de la (RSE), se hace evidente la necesidad de adoptar un enfoque estratégico que vincule la gestión financiera con la sostenibilidad social, por tanto, se hace necesario que el Hospital implemente de inmediato un plan de saneamiento de cartera y optimización del flujo de caja que asegure la liquidez operativa. Cabe aclarar que, dicha gestión no es una práctica de RSE en sí misma, su eficiencia es determinante para mantener la estabilidad financiera, el flujo de efectivo y, por ende, la continuidad y el cumplimiento de los programas sociales.

Por otra parte, la destrucción de valor económico (EVA negativo) resalta la necesidad urgente de liberar capital de trabajo mediante la optimización de las cuentas por cobrar, garantizando el respaldo presupuestario para sostener las obligaciones sociales y ambientales.

Por consiguiente, para justificar la presión que las iniciativas de RSE ejercen sobre los indicadores de rentabilidad en el corto plazo, se recomienda establecer un sistema de medición de desempeño que cuantifique y monetice los beneficios económicos indirectos derivados de estas inversiones, como por ejemplo el Valor Social Retornado (S-ROI). Este enfoque transformará la RSE de un "costo" a una "inversión" estratégica, permitiendo al HUSJ demostrar ante los órganos de control y la comunidad que, a largo plazo, la RSE es un motor de creación de valor compartido que fortalece la reputación y la legitimidad.

Finalmente, para maximizar el retorno de estas inversiones, el HUSJ debe ejecutar un plan de comunicación estratégica integral, tanto interna como externa, para asegurar que las iniciativas tangibles de RSE se traduzcan efectivamente en confianza y capital reputacional, cerrando la brecha entre las acciones implementadas y la percepción de los stakeholders, lo cual es vital para la viabilidad social de una institución pública de salud.

## 9. Bibliografía

- Abenoza, S. (2018, 5). La ética de la empresa: entre el deber y la realidad. Mexico D.F. From [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404122/SIRA%20ABENOZA\\_TESIS.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404122/SIRA%20ABENOZA_TESIS.pdf?sequence=1)
- Actualice. (2023, Julio 5). Margen EBITDA: cálculo y medidas para mejorarlo. From [https://actualicese.com/margen-ebitda-calculo-y-medidas-para-mejorarlo/?srsltid=AfmBOoqCF4B0nNSqCajXgkq\\_Cc2kqIlTdVhDx3OX\\_8LWEIzlhRDLOCBD](https://actualicese.com/margen-ebitda-calculo-y-medidas-para-mejorarlo/?srsltid=AfmBOoqCF4B0nNSqCajXgkq_Cc2kqIlTdVhDx3OX_8LWEIzlhRDLOCBD)
- Alonso, C. (2023, September 27). *¿Qué es la ISO 26000 - RSC?* Retrieved February 20, 2025 from GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-iso-26000/>
- Alonso, C. (2023, September 27). *¿Qué es la ISO 26000 - RSC?* Retrieved April 3, 2025 from GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-iso-26000/>
- Archie, C., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate SocialResponsibility: A Review of Concepts,Research and Practicelijmr\_27. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Banco de la República. (2024). *Blog BanRep*. Retrieved 2025 from <https://www.banrep.gov.co/es/blog/resultados-macroeconomicos-2024-perspectivas>
- Banco República de Colombia. (2024). *Ban Rep Colombia*. From Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/blog/resultados-macroeconomicos-2024-perspectivas>
- Barroso, F. G. (2007, 02 12). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *SciELO México*. From [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)

- Barroso, F. G. (2008, Diciembre). *La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Retrieved July 28, 2025 from SciELO México: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)
- Bonilla, F. (2010). *EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN EL VALOR DEL NEGOCIO* | *Revista Nacional de Administración*. Retrieved February 20, 2025 from Revistas UNED: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/284>
- Bravo, D., & Polo, M. (2021). FLUJO DE CAJA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL CANTÓN CUENCA. Cuenca, Ecuador. Retrieved 02 20, 2025 from <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10583/1/16172.pdf>
- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2024). *Reputación corporativa*. Retrieved 07 01, 2025 from Reputación corporativa: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=785815>
- Carrio, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
- Carroll, A. (1999, Septiembre). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Academy of Management Journal*, 22, 505-515. From <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management*.
- Castro, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*(32). From

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002)

Catacora, M. M., & Quispe, R. (2019, Diciembre). *Responsabilidad social empresarial como estrategia de gestión competitiva*. From <https://core.ac.uk/download/pdf/478792904.pdf>

Centro Mexicano Para La Filantropia. (n.d.). *EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Retrieved April 3, 2025 from CEMEFI: <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001, July 18). Retrieved April 3, 2025 from COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la resp: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Retrieved Septiembre 16, 2025 from [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Contraloría Municipal de Popayán. (2024). *AUDITORÍA FINANCIERA, DE GESTIÓN Y RESULTADOS HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSÉ E.S.E VIGENCIA 2024*. Popayán: Memorando de Asignación No. 03 de febrero 14 de 2025.

Datosmacro. (n.d.). *Datosmacro*. From Datosmacro.

Fernandez, J. L., & Bajo, A. (2012, Diciembre). Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 130-143.

- Fuentes, C. A. (2010). *EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, ANÁLISIS CONCEPTUAL*. Retrieved 02 20, 2025
- García, E. (2015, 7). *LA VALORACIÓN DE EMPRESAS Métodos y aplicación practica*. Retrieved 02 20, 2025 from <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6776/retrieve>
- González, A. (n.d.). *Qué es una entidad prestadora de salud*. From Dudas y Textos.com: <https://dudasytextos.com/preguntaquees/que-es-una-entidad-prestadora-de-salud/>
- González, S. P., Villalobos, J. V., González, N., & Ramírez, R. (2020). Perspectiva de la responsabilidad social empresarial de la salud pública chilena. *Perspectiva de la responsabilidad social empresarial de la salud.*, 25(92). From <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286008/29065286008.pdf>
- Gutiérrez Nájera, M. (2017). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES*. Grupo Editorial HESS. From <https://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/04-La-responsabilidad-social-de-las-organizaciones.pdf>
- Hamui, A. (2013, 6 2). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *SciELO México*. From [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000400006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000400006)
- Herrera, J. F., Vásquez, M., & Ochoa, E. (2019). *A EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES. Vision del Futuro*.
- Hospital Universitario San Jose. (2023). From Programa de Responsabilidad Social Empresarial vigencia 2023: [https://hospitalsanjose.gov.co/wp-content/uploads/Documentos/Responsabilidad\\_social/PROGRAMA%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL-VIGENCIA%202023.PDF](https://hospitalsanjose.gov.co/wp-content/uploads/Documentos/Responsabilidad_social/PROGRAMA%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL-VIGENCIA%202023.PDF)

Hospital Universitario San Jose. (2024, Abril 24). *Proyectos de investigación avalados en el mes de abril por el Comité de Ética de la Investigación Científica del HUSJ*. From <https://hospitalsanjose.gov.co/wp-content/uploads/Documentos/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento/Estudios,%20investigaciones%20y%20otras%20publicaciones/Proyectos%20de%20investigacion%20mes%20de%20abril.pdf>

Hospital Universitario San Jose. (2025, Agosto). PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INFORME DE SEGUIMIENTO AGOSTO DE 2025.

Hospital Universitario San Jose. (n.d.). RELACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYÁN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).

*instituciones de salud publica en colombia.* (2025). From <https://co.establecimientosdesalud.info/que-son-las-instituciones-de-salud-publica-en-colombia/>: <https://co.establecimientosdesalud.info/que-son-las-instituciones-de-salud-publica-en-colombia/>

Jaramillo Arango, I. (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Espiga*, 9-21. From <https://www.redalyc.org/pdf/4678/467846263002.pdf>

López Regalado, M. E., Perusquía Velasco, J. M., Valladares Icedo, O., Villalón Cañas, R., & Ramírez Torres, M. (2015, 8 5). La responsabilidad social empresarial, compromiso con la comunidad y el cuidado del medio ambiente. *Sotavento MBA*, 26, 54-60.

Marín, A. (2021, September 1). *Sondeo*. Retrieved May 20, 2025 from Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sondeo.html>

Merco. (2024, Marzo). *El proceso de elaboración de Merco España 2014*. From El proceso de elaboración de Merco España 2014:

<https://www.merco.info/files/2015/10/100/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2014.pdf>

MERCO. (n.d.). *Ranking Merco Responsabilidad ESG Colombia*. Retrieved September 1, 2025 from Merco.info: <https://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZACIÓN EN SALUD*. Retrieved July 28, 2025 from consultorsalud: <https://consultorsalud.com/wp-content/uploads/2021/09/Proyecto-en-borrador-Politica-de-Humanizacion-en-Salud.pdf>

Morale, J. D., & Galeano, C. (2013). Retrieved April 3, 2025 from ENFOQUE DE RSE EN EL SECTOR SALUD: [https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/1246/Morales\\_Jonathan\\_Galeano\\_Claudia\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/1246/Morales_Jonathan_Galeano_Claudia_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pacheco, J. (2020, enero 12). *Indicadores financieros (Características, finalidad, tipos)*. From Web y empresas. Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/indicadores-financieros-caracteristicas-finalidad-tipos/>

Pacto Global en Colombia. (2014). *Pacto Global Red Colombia*. From <https://www.pactoglobal-colombia.org/>: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/pacto-global-red-colombia.html>

Pérez, M. J., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016, Agosto). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO*. Retrieved July 28, 2025 from SciELO Cuba: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023)

- Perez, M. P. (2015, Agosto). Hacia una Gestión Sostenible en el Sector de la Salud. *Implementación de Prácticas de Responsabilidad Social en Clínicas y Hospitales*, 137-150.
- Perez, S. (2025, enero 14). Desventajas de la Responsabilidad Social Empresarial: Retos y Consideraciones Críticas. Responsabilidad Empresarial. *Responsabilidad Empresarial*, <https://responsabilidadempresarial.one/responsabilidad-social-empresarial-desventajas/>.
- Psico-smart. (2024, Agosto 28). *Cómo impacta la Responsabilidad Social Corporativa en la satisfacción de los clientes?* From <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-como-impacta-la-responsabilidad-social-corporativa-en-la-satisfaccion-de-los-clientes-36504>
- Ramírez, M. J. (2024, September 20). La RSE no es opcional, sino estratégica. *LaRepublica.co*. From <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/la-rse-no-es-opcional-sino-estrategica-3957052>
- Ramos, K. T. (2013). La responsabilidad social empresarial de las entidades del sector salud: descripción y análisis crítico de la RSE en los códigos de buen gobierno, ética y conducta de las principales entidades promotoras de salud colombianas. Retrieved 02 20, 2025 from <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/20534/940874.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J. F., & Barrera Duque, E. (2017). *Responsabilidad ética y sostenibilidad empresarial*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Raufflet, E., Portales, L., Garcia, C., Lozano, J., & Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.

- Revista de Consultoria. (2024, Agosto 23). *La evolución de la Responsabilidad Corporativa: De la Filantropía a los Criterios ASG*. From <http://revistaconsultoria.com.mx/la-evolucion-de-la-responsabilidad-corporativa-de-la-filantropia-a-los-criterios-asg/>
- Rigail, A., & Vinueza, E. (2016, 3 15). El flujo de caja libre, operativo y del accionista, los elementos creadores de valor. Los value drivers o inductores de valor corporativos. *Innova*, 1(3), 21-72.
- Sánchez Galán, J. (2020, JULIO 01). *Creación de Valor*. From Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/creacion-de-valor.html>
- Standards. (2023). *GRI 1: Fundamentos 2021*. Global Sustainability Standards Board (GSSB).
- Superintendencia Financiera de Colombia, S. (2024). *Superfinanciera*. From SFC: <https://www.superfinanciera.gov.co/powerbi/reportes/536/485/>
- Supersalud. (n.d.). *Conozca más de la Superintendencia Nacional de Salud*. Retrieved September 1, 2025 from Superintendencia Nacional de Salud: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Oficina%20de%20Comunicaciones/campa%C3%B1as/que-es-la-supersalud/index.html>
- Terán, O. E., Garcés, R. P., Brunett, L., & Mejía, L. A. (2011, Diciembre). Responsabilidade social das instituições de saúde pública (o caso do Centro de Processo para Reabilitação e integração social região leste do Estado do México). *Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá*, 10(21), 48-59.
- Yohana, C. (2010). 1063812188. Retrieved 02 20, 2025 from <http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/bitstream/handle/123456789/9278/Modelos%20de%20valoraci%C3%B3n%20de%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## 10. Anexo

### Anexo 1

#### Carta de presentación y firma autorización aplicación de encuestas




Unicomfacaucá  
NIT: 817004535-0

Popayán, 24 de julio de 2025




No.20250724-3762-I

**Doctor**  
**JUAN FRANCISCO MORA OBANDO**  
 Subgerente Administrativo Y Financiero  
 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYÁN  
 subgerencia@hospitalsanjose.gov.co  
 Popayán, Cauca

ASUNTO: Carta de Presentación

Cordial saludo:

Por medio de la presente, me permito presentar a las estudiantes **Darcy Lisbeth Muelas Velasco** y **Lizeth Viviana Rivera Quilindo**, quienes actualmente se encuentran desarrollando su trabajo de grado en la modalidad de investigación, titulado:

**"Análisis de la contribución de las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) en la creación de valor de las entidades de salud de la ciudad de Popayán"**, como requisito final para optar al título de **Contadoras Públicas**.

Este trabajo de investigación se realiza bajo la orientación y acompañamiento del **docente asesor Walter René Ruano**, y tiene como objetivo general **analizar la contribución de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la creación de valor en el sector salud de la ciudad de Popayán**, a partir del desarrollo de objetivos específicos que permitirán examinar el impacto de dichas prácticas en las entidades del sector.

Agradecemos de antemano la disposición y colaboración de la institución por facilitar el desarrollo de esta importante etapa académica para nuestras estudiantes.

Para cualquier información adicional, no duden en comunicarse con nosotros.

Cordialmente,



**WALTER RENE RUANO LOPEZ**  
 Director(a) del Programa Contaduría Pública

Popayán: Cl 4 N° 8-30. Celular: 315 206 04 20 - 311 341 12 46  
 Contacto de Quilindo: Cl 5 N° 9-37. Teléfono: (602) 220 09 30 Cel: 315 206 04 20

contacto@unicomfacaucá.edu.co

## Anexo 2

*Encuesta aplicada a colaboradores del Hospital Universitario San José de Popayán*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ENCUESTA PARA<br/>EMPLEADOS ENTIDADES<br/>DE SALUD</b></p>  <p>Corporación<br/>Universitaria<br/>Comfacauc<br/><b>Unicomfacauc</b></p>  <p>ACREDITACIÓN<br/>INSTITUCIONAL<br/>EN ALTA CALIDAD<br/>Vigilada por el Estado</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Estimado(a) participante, la siguiente encuesta tiene como objetivo identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrolladas en el Hospital, en sus dimensiones ambiental, laboral y social.</b></p> <p><b>Los datos consignados en el presente formulario serán tratados de conformidad con lo previsto en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, y sus decretos reglamentarios 1377 de 2013, y 1074 del 2015.</b></p> <p><b>Su participación es voluntaria; sus respuestas serán de carácter confidencial y los datos se utilizarán únicamente para fines, académicos, investigativos y estadísticos, tal como se establecen en las finalidades de la Política de Protección de datos de Unicomfacauc disponible en la página web <a href="http://www.unicomfacauc.edu.co">www.unicomfacauc.edu.co</a>.</b></p> <p><b>Autorizo que la información aquí suministrada sea tratada, de conformidad con la Política de protección de datos personales de la Corporación Universitaria Comfacauc Unicomfacauc.</b></p> <p><b>Instrucciones: Marque la opción que más se ajuste a su experiencia. Si responde “No” a la primera pregunta, por favor continúe con la encuesta.</b></p> <p><b>0. Conocimiento general</b></p> <p><b>¿Conoce usted el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul> <p>(Si su respuesta es “No”, por favor continúe con la encuesta)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</b></p> <p>La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso voluntario de una empresa con la sociedad y el medio ambiente, que va más allá de sus obligaciones legales. Implica tomar decisiones y actuar de manera ética y transparente, considerando el impacto de sus operaciones en todos los grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidad y el medio ambiente. el ambiente laboral y la calidad del servicio.</p>  </div> <p><b>1. Datos generales</b></p> <p><b>1.1 Cargo que desempeña en el Hospital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico</li> <li>- Enfermero/a</li> <li>- Administrativo</li> </ul> |

- Personal de apoyo
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_

### **1.2 Tiempo trabajando en el Hospital:**

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

## **2. Prácticas de RSE en el Hospital**

### **2.1 ¿Conoce usted las políticas de RSE implementadas en el Hospital?**

- Sí
- No
- Parcialmente

### **2.2 ¿Cree que en el Hospital promueve un ambiente laboral equitativo e inclusivo?**

- Sí
- No
- En algunos casos

### **2.3 ¿Considera que el Hospital invierte en su bienestar laboral (capacitación, salud ocupacional, beneficios)?**

- Sí, de manera significativa
- Sí, pero podría mejorar
- No lo suficiente
- No, en absoluto

### **2.4 ¿Cómo calificaría la gestión ambiental del Hospital (manejo de residuos, reciclaje, eficiencia energética)?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

### **2.5 ¿El Hospital realiza actividades o campañas en beneficio de la comunidad?**

- Sí, de forma frecuente
- Algunas veces
- No las conozco
- No realiza

### **2.6 ¿El Hospital promueve prácticas ambientales como reciclaje, ahorro de energía o uso racional del agua?**

- Siempre
- A veces
- Raramente
- Nunca

## **3. Relación entre RSE y bienestar laboral**

### **3.1 ¿Considera que las políticas de RSE influyen en su motivación y satisfacción laboral?**

- Sí, de manera positiva
- No generan impacto
- Tienen un efecto negativo

### **3.2 ¿Considera que el Hospital invierte en su desarrollo profesional (formación, incentivos)?**

- Sí, constantemente
- Sí, ocasionalmente

- Rara vez
- No

**3.3 ¿Considera que el Hospital se preocupa por el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados?**

- Siempre
- A veces
- Raramente
- Nunca

**3.4 ¿Recomendaría trabajar en este Hospital a un amigo o colega?**

- Sí
- No
- No estoy seguro

**4. Percepción sobre inversión en RSE**

**4.1 ¿Considera que el Hospital destina suficientes recursos económicos a programas de RSE?**

- Sí, invierte lo necesario
- Invierte, pero podría mejorar
- Invierte muy poco
- No invierte

**4.2 ¿En qué área considera que se invierte más en RSE?**

- Bienestar del empleado (salud, beneficios, formación)
- Gestión ambiental (reciclaje, ahorro energético)
- Acciones comunitarias (donaciones, campañas)
- No percibo una inversión clara en RSE

**4.3 ¿Qué tan conforme está con el nivel de inversión en actividades de RSE? (Escala de 1 a 5, donde 1 = Nada conforme y 5 = Muy conforme)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**4.4 ¿Cree que la inversión en RSE ha aumentado, disminuido o se ha mantenido estable en los últimos años?**

- Ha aumentado
- Se ha mantenido igual
- Ha disminuido
- No tengo conocimiento

**4.5 ¿El Hospital informa de manera transparente sobre el uso de recursos destinados a RSE?**

- Sí, clara y regularmente
- A veces, pero sin detalle
- Rara vez
- Nunca
- No lo sé

**4.6 ¿Cree que los recursos invertidos en RSE generan beneficios visibles para los empleados?**

- Sí, claramente
- En parte
- Muy poco
- No se evidencian resultados

**4.7 ¿Qué porcentaje del presupuesto del Hospital considera que se destina a iniciativas de RSE?**

- Menos del 5%
- Entre el 5% y el 10%
- Más del 10%
- No tengo información

**5. Preguntas abiertas****5.1 ¿Qué aspecto de la RSE considera que debería mejorar la clínica?**

(Respuesta libre)

**5.2 Si la clínica aumentara su inversión en RSE, ¿en qué área considera más urgente invertir?**

(Respuesta libre)

Anexo 3  
Estado de situación financiera análisis horizontal

| HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYÁN<br>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO NIT. 891580002-5<br>INFORME MENSUAL ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO<br>A 31 DE DICIEMBRE DE 2024<br>(Cifras en miles de pesos)<br>POPAYÁN - CAUCA |                  |                |               |                  |                         |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|---------------|------------------|-------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                   | 2024             | 2023           | VAR.ABSOLUTA  | VAR.<br>RELATIVA | % participación<br>2024 |  |                                                                                     |
| ACTIVO                                                                                                                                                                                                                            |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| ACTIVO CORRIENTE                                                                                                                                                                                                                  |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| Efectivo y equivalente al efectivo                                                                                                                                                                                                | \$ 44.327.476    | \$ 51.244.410  | -\$ 6.916.934 | -13,50%          | 10,11%                  |  |                                                                                     |
| Inversiones e instrumentos derivados                                                                                                                                                                                              | \$ 9.677.365     | \$ 11.987.917  | -\$ 2.310.552 | -19,27%          | 2,21%                   |  |                                                                                     |
| Cuentas por cobrar                                                                                                                                                                                                                | \$ 277.420.542   | \$ 241.063.951 | \$ 36.356.591 | 15,08%           | 63,27%                  |  |                                                                                     |
| Inventarios                                                                                                                                                                                                                       | \$ 21.604.977    | \$ 23.133.079  | -\$ 1.528.102 | -6,61%           | 4,93%                   |  |                                                                                     |
| Otros activos                                                                                                                                                                                                                     | \$ 9.995.053     | \$ 74.374      | \$ 9.920.679  | 13338,91%        | 2,28%                   |  |                                                                                     |
| Total activos corrientes                                                                                                                                                                                                          | \$ 363.025.413   | \$ 327.503.731 | \$ 35.521.682 | 10,85%           | 82,80%                  |  |                                                                                     |
| ACTIVO NO CORRIENTE                                                                                                                                                                                                               |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| Propiedad, planta y equipo                                                                                                                                                                                                        | \$ 74.699.857    | \$ 70.641.486  | \$ 4.058.371  | 5,75%            | 17,04%                  |  |                                                                                     |
| Otros activos                                                                                                                                                                                                                     | \$ 724.809       | \$ 617.004     | \$ 107.805    | 17,47%           | 0,17%                   |  |                                                                                     |
| Total activos no corrientes                                                                                                                                                                                                       | \$ 75.424.666    | \$ 71.258.490  | \$ 4.166.176  | 5,85%            | 17,20%                  |  |                                                                                     |
| TOTAL ACTIVO                                                                                                                                                                                                                      | \$ 438.450.079   | \$ 398.762.221 | \$ 39.687.858 | 9,95%            | 100,00%                 |  |                                                                                     |
| PASIVOS                                                                                                                                                                                                                           |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| PASIVO CORRIENTE                                                                                                                                                                                                                  |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| Cuentas por pagar                                                                                                                                                                                                                 | \$ 48.962.848,00 | \$ 17.416.411  | \$ 31.546.437 | 181,13%          | 11,17%                  |  |                                                                                     |
| Beneficios a los empleados                                                                                                                                                                                                        | \$ 2.290.363,00  | \$ 1.766.015   | \$ 524.348    | 29,69%           | 0,52%                   |  |                                                                                     |
| provisiones                                                                                                                                                                                                                       | \$ 1.000.000,00  | \$ 137.543     | \$ 862.457    | 627,05%          | 0,23%                   |  |                                                                                     |
| Otros pasivos                                                                                                                                                                                                                     | \$ 33.901.984    | \$ 33.764.597  | \$ 137.387    | 0,41%            | 7,73%                   |  |                                                                                     |
| Total pasivos corriente                                                                                                                                                                                                           | \$ 86.155.195    | \$ 53.084.566  | \$ 33.070.629 | 62,30%           | 19,65%                  |  |                                                                                     |
| PASIVO NO CORRIENTE                                                                                                                                                                                                               |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| Beneficios a los empleados                                                                                                                                                                                                        | \$ 5.541.896     | \$ 4.720.256   | \$ 821.640    | 17,41%           | 1,26%                   |  |                                                                                     |
| Provisiones                                                                                                                                                                                                                       | \$ 1.523.338     | \$ 4.024.791   | -\$ 2.501.453 | -62,15%          | 0,35%                   |  |                                                                                     |
| Total pasivo no corriente                                                                                                                                                                                                         | \$ 7.065.234     | \$ 8.745.047   | -\$ 1.679.813 | -19,21%          | 1,61%                   |  |                                                                                     |
| TOTAL PASIVO                                                                                                                                                                                                                      | \$ 93.220.429    | \$ 61.829.613  | \$ 31.390.816 | 50,77%           | 21,26%                  |  |                                                                                     |
| PATRIMONIO                                                                                                                                                                                                                        |                  |                |               |                  |                         |  |                                                                                     |
| Capital fiscal                                                                                                                                                                                                                    | \$ 323.442.076   | \$ 323.442.076 | \$ -          | 0,00%            | 73,77%                  |  |                                                                                     |
| Resultado del ejercicios anteriores                                                                                                                                                                                               | \$ 17.840.951    | \$ 3.983.017   | \$ 13.857.934 | 347,93%          | 4,07%                   |  |                                                                                     |
| Resultado del ejercicio                                                                                                                                                                                                           | \$ 9.555.077     | \$ 13.802.649  | -\$ 4.247.572 | -30,77%          | 2,18%                   |  |                                                                                     |
| Ganancias o perdida planes de beneficio a empleados                                                                                                                                                                               | -\$ 5.608.454    | -\$ 4.295.134  | -\$ 1.313.320 | 30,58%           | -1,28%                  |  |                                                                                     |
| TOTAL PATRIMONIO                                                                                                                                                                                                                  | \$ 345.229.650   | \$ 336.932.608 | \$ 8.297.042  | 2,46%            | 78,74%                  |  |                                                                                     |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                                                                                                                                                                                                         | \$ 438.450.079   | \$ 398.762.221 | \$ 39.687.858 | 9,95%            | 100,00%                 |  |                                                                                     |

## Anexo 4

## Indicadores financieros

| Indicador                                                                                                                                                                                     | Formula                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2024                                                                                       | 2023                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liquidez General</b>                                                                                                                                                                       | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo Corriente}}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | $\frac{\$ 363.025.413}{\$ 86.155.195} = 4,21$                                              | $\frac{\$ 327.503.731}{\$ 53.084.566} = 6.17$                                              |
|                                                                                                                                                                                               | El activo corriente del HUSJ es 4,21 veces mas grande que el pasivo corriente, es decir que tiene una excelente capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo. Aunque la razón disminuyo para la vigencia 2024, sigue siendo muy alta, indicando un posible exceso de liquidez.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                            |
| <b>Prueba Acida</b>                                                                                                                                                                           | $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{pasivo Corriente}}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | $\frac{\$ 363.025.413 - \$ 21.604.977}{\$ 86.155.195} = 3,96$                              | $\frac{\$ 327.503.731 - \$ 23.133.079}{\$ 53.084.566} = 5.73$                              |
|                                                                                                                                                                                               | Este indicador refleja un caso similar a la razón corriente, donde muestra una fuerte posición de liquidez de 3,96 veces mayor al pasivo corriente, sin depender de la venta del inventario. Cabe resaltar que, la disminución es notable del 2023 al 2024, pero la posición sigue siendo sólida para el Hospital                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                            |
| <b>Prueba defensiva</b>                                                                                                                                                                       | $\frac{\text{Caja y bancos}}{\text{pasivo Corriente}} \times 100$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $\frac{\$ 44.327.476}{\$ 86.155.195} = 51,5\%$                                             | $\frac{\$ 51.244.410}{\$ 53.084.566} = 96,5\%$                                             |
|                                                                                                                                                                                               | Es decir, que el Hospital cuenta con el 51.5% de liquidez para operar sin recurrir a las ventas. En 2023, HUSJ estaba cerca de poder cubrir sus deudas con solo su efectivo, pero en 2024, esta capacidad cayó a la mitad. Esto subraya la gran dependencia que tiene la empresa de la conversión a efectivo de sus Cuentas por Cobrar para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                            |
| <b>Capital de trabajo</b>                                                                                                                                                                     | $\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | $\begin{aligned} &= \$ 363.025.413 \\ &- \$ 86.155.195 \\ &= \$ 276.870.218 \end{aligned}$ | $\begin{aligned} &= \$ 327.503.731 \\ &- \$ 53.084.566 \\ &= \$ 274.419.165 \end{aligned}$ |
|                                                                                                                                                                                               | El Capital de Trabajo de el Hospital es positivo y sustancialmente grande en ambos años, lo que indica una excelente solvencia a corto plazo. La empresa tiene más que suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. Aunque el Capital de Trabajo aumentó ligeramente en 2024, este gran monto refuerza la conclusión de los indicadores de liquidez: la empresa tiene una gran cantidad de activos líquidos, pero una parte significativa de ellos está inmovilizada en Cuentas por Cobrar de lenta recuperación (como se vio en el análisis de gestión), lo que podría estar afectando negativamente la rentabilidad y el flujo de caja, a pesar de la sólida posición general. |                                                                                            |                                                                                            |
| <b>Periodo promedio de cobranza</b>                                                                                                                                                           | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{dias año}}{\text{ventas}}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | $= \frac{\$ 277.420.542 \times 360}{\$ 358.084.939} = 279 \text{ días}$                    | $= \frac{\$ 241.063.951 \times 360}{\$ 319.473.186} = 271 \text{ días}$                    |
| Este resultado es alarmantemente alto. El hospital tarda casi 10 meses en cobrar a sus clientes, lo que podría generar problemas de flujo de caja. Es un punto crítico que requiere atención. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                            |                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                     |                                                       |                                                |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Rotación<br>de cuentas<br>por cobrar                                                                                                                                                | $\frac{\textit{ventas}}{\textit{Cuentas por cobrar}}$ | $\frac{\$ 358.084.939}{\$ 277.420.542} = 1,29$ | $\frac{319.473.186}{\$ 241.063.951} = 1,32$ |
| El HUSJ está cobrando sus deudas de clientes 1,29 veces al año, de manera menos eficiente en 2024. Esto podría indicar un retraso en los pagos de los clientes como lo son las EPS. |                                                       |                                                |                                             |

Anexo 5  
Estado de resultados

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |            |    |            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|----|------------|----------------|--------------|
| <div><div><div>HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE DE POPAYÁN</div><div>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO NIT. 891580002-5</div><div>INFORME MENSUAL ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL COMPARATIVO</div><div>A 31 DE DICIEMBRE DE 2024</div><div>(Cifras en miles de pesos)</div><div>POPAYÁN - CAUCA</div></div></div> |    |            |    |            |                |              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    | 2024       |    | 2023       | VAR.ABSOLUTA   | VAR.RELATIVA |
| UTILIDAD OPERACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | \$ | 18.320.167 | \$ | 28.309.383 | -\$ 9.989.216  | -35,29%      |
| Transferencias y subvenciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | \$ | 1.417.072  | \$ | 348.695    | \$ 1.068.377   | 306,39%      |
| Otros ingresos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | \$ | 10.625.881 | \$ | 18.895.242 | -\$ 8.269.361  | -43,76%      |
| Otros gastos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | \$ | 20.808.043 | \$ | 33.750.671 | -\$ 12.942.628 | -38,35%      |
| RESULTADO DEL PERIODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | \$ | 9.555.077  | \$ | 13.802.649 | -\$ 4.247.572  | -30,77%      |
| OTRO RESULTADO INTEGRAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |            |    |            |                |              |
| Ganancias 0 pérdidas por planes de beneficio a empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | \$ | 1.313.319  | \$ | 52.102     | \$ 1.261.217   | 2420,67%     |
| RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | \$ | 8.241.758  | \$ | 13.750.547 | -\$ 5.508.789  | -40,06%      |

## Anexo 6. Betas para Estados Unidos, Damodaran 2024.

| <i>Industry Name</i>                   | <i>Number of firms</i> | <i>Beta</i> | <i>D/E Ratio</i> | <i>Effective Tax rate</i> | <i>Unlevered beta</i> | <i>Cash/Firm value</i> | <i>Unlevered beta corrected for cash</i> |
|----------------------------------------|------------------------|-------------|------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------------|
| Advertising                            | 54                     | 1,34        | 26,20%           | 7,67%                     | 1,12                  | 6,56%                  | 1,20                                     |
| Aerospace/Defense                      | 67                     | 0,90        | 22,79%           | 11,02%                    | 0,77                  | 3,87%                  | 0,80                                     |
| Air Transport                          | 24                     | 1,24        | 106,83%          | 10,15%                    | 0,69                  | 10,28%                 | 0,76                                     |
| Apparel                                | 37                     | 0,99        | 45,89%           | 8,08%                     | 0,74                  | 10,86%                 | 0,83                                     |
| Auto & Truck                           | 34                     | 1,62        | 22,40%           | 2,11%                     | 1,39                  | 3,51%                  | 1,43                                     |
| Auto Parts                             | 33                     | 1,23        | 47,83%           | 12,77%                    | 0,91                  | 8,61%                  | 0,99                                     |
| Bank (Money Center)                    | 15                     | 0,88        | 183,19%          | 18,10%                    | 0,37                  | 29,77%                 | 0,53                                     |
| Banks (Regional)                       | 591                    | 0,52        | 60,32%           | 16,84%                    | 0,36                  | 24,75%                 | 0,48                                     |
| Beverage (Alcoholic)                   | 18                     | 0,61        | 30,47%           | 8,28%                     | 0,50                  | 1,86%                  | 0,51                                     |
| Beverage (Soft)                        | 29                     | 0,57        | 19,73%           | 6,94%                     | 0,50                  | 3,57%                  | 0,51                                     |
| Broadcasting                           | 22                     | 0,92        | 149,56%          | 10,74%                    | 0,43                  | 9,47%                  | 0,48                                     |
| Brokerage & Investment Banking         | 30                     | 0,95        | 186,59%          | 14,42%                    | 0,40                  | 15,59%                 | 0,47                                     |
| Building Materials                     | 39                     | 1,36        | 18,97%           | 19,11%                    | 1,19                  | 3,57%                  | 1,23                                     |
| Business & Consumer Services           | 152                    | 1,00        | 16,78%           | 12,48%                    | 0,89                  | 3,27%                  | 0,92                                     |
| Cable TV                               | 9                      | 0,96        | 126,35%          | 10,47%                    | 0,49                  | 2,19%                  | 0,50                                     |
| Chemical (Basic)                       | 31                     | 1,15        | 58,25%           | 7,97%                     | 0,80                  | 7,16%                  | 0,86                                     |
| Chemical (Diversified)                 | 4                      | 0,99        | 113,12%          | 0,00%                     | 0,54                  | 7,34%                  | 0,58                                     |
| Chemical (Specialty)                   | 60                     | 0,92        | 27,12%           | 9,99%                     | 0,76                  | 3,58%                  | 0,79                                     |
| Coal & Related Energy                  | 16                     | 1,18        | 9,47%            | 2,77%                     | 1,10                  | 12,87%                 | 1,27                                     |
| Computer Services                      | 63                     | 1,23        | 26,33%           | 10,78%                    | 1,03                  | 5,58%                  | 1,09                                     |
| Computers/Peripherals                  | 35                     | 1,14        | 4,82%            | 8,99%                     | 1,10                  | 1,42%                  | 1,12                                     |
| Construction Supplies                  | 46                     | 1,29        | 21,56%           | 13,55%                    | 1,11                  | 3,40%                  | 1,15                                     |
| Diversified                            | 21                     | 1,09        | 16,09%           | 5,01%                     | 0,97                  | 4,08%                  | 1,01                                     |
| Drugs (Biotechnology)                  | 535                    | 1,25        | 17,09%           | 1,05%                     | 1,11                  | 5,07%                  | 1,17                                     |
| Drugs (Pharmaceutical)                 | 231                    | 1,07        | 16,89%           | 2,58%                     | 0,95                  | 3,08%                  | 0,98                                     |
| Education                              | 29                     | 0,98        | 19,44%           | 11,89%                    | 0,86                  | 6,95%                  | 0,92                                     |
| Electrical Equipment                   | 101                    | 1,27        | 14,84%           | 5,14%                     | 1,14                  | 4,87%                  | 1,20                                     |
| Electronics (Consumer & Office)        | 11                     | 0,92        | 13,31%           | 0,00%                     | 0,84                  | 12,32%                 | 0,95                                     |
| Electronics (General)                  | 122                    | 1,06        | 14,42%           | 6,59%                     | 0,96                  | 5,57%                  | 1,01                                     |
| Engineering/Construction               | 42                     | 0,99        | 17,92%           | 14,71%                    | 0,87                  | 5,05%                  | 0,92                                     |
| Entertainment                          | 96                     | 1,04        | 20,34%           | 2,06%                     | 0,90                  | 3,67%                  | 0,94                                     |
| Environmental & Waste Services         | 50                     | 0,92        | 19,32%           | 6,84%                     | 0,80                  | 1,41%                  | 0,82                                     |
| Farming/Agriculture                    | 35                     | 0,98        | 53,33%           | 8,89%                     | 0,70                  | 4,11%                  | 0,73                                     |
| Financial Svcs. (Non-bank & Insurance) | 166                    | 1,07        | 286,66%          | 11,81%                    | 0,34                  | 2,79%                  | 0,35                                     |
| Food Processing                        | 77                     | 0,47        | 36,52%           | 10,12%                    | 0,37                  | 2,74%                  | 0,38                                     |
| Food Wholesalers                       | 14                     | 0,72        | 43,28%           | 15,53%                    | 0,54                  | 1,39%                  | 0,55                                     |
| Furn/Home Furnishings                  | 28                     | 0,87        | 41,93%           | 11,61%                    | 0,66                  | 4,52%                  | 0,69                                     |

|                                       |     |      |         |        |      |        |      |
|---------------------------------------|-----|------|---------|--------|------|--------|------|
| Green & Renewable Energy              | 18  | 1,13 | 176,18% | 1,22%  | 0,49 | 2,71%  | 0,50 |
| Healthcare Products                   | 218 | 1,01 | 12,79%  | 4,10%  | 0,92 | 3,38%  | 0,96 |
| Healthcare Support Services           | 113 | 0,94 | 32,20%  | 8,80%  | 0,76 | 7,02%  | 0,82 |
| Healthcare Information and Technology | 116 | 1,22 | 16,20%  | 3,82%  | 1,09 | 2,93%  | 1,12 |
| Homebuilding                          | 30  | 1,43 | 17,50%  | 17,73% | 1,26 | 8,31%  | 1,38 |
| Hospitals/Healthcare Facilities       | 33  | 0,86 | 77,15%  | 9,05%  | 0,54 | 3,95%  | 0,57 |
| Hotel/Gaming                          | 65  | 1,19 | 43,21%  | 10,65% | 0,90 | 5,17%  | 0,95 |
| Household Products                    | 101 | 0,90 | 15,22%  | 8,00%  | 0,81 | 3,07%  | 0,83 |
| Information Services                  | 16  | 0,98 | 35,37%  | 15,37% | 0,77 | 3,12%  | 0,80 |
| Insurance (General)                   | 22  | 0,76 | 17,35%  | 8,78%  | 0,67 | 2,45%  | 0,69 |
| Insurance (Life)                      | 19  | 0,73 | 62,73%  | 14,51% | 0,50 | 19,81% | 0,62 |
| Insurance (Prop/Cas.)                 | 53  | 0,61 | 15,46%  | 16,05% | 0,55 | 4,62%  | 0,57 |
| Investments & Asset Management        | 231 | 0,57 | 35,04%  | 6,19%  | 0,45 | 10,06% | 0,50 |
| Machinery                             | 109 | 1,07 | 15,70%  | 11,22% | 0,96 | 2,92%  | 0,98 |
| Metals & Mining                       | 64  | 1,02 | 16,76%  | 1,80%  | 0,91 | 5,56%  | 0,96 |
| Office Equipment & Services           | 14  | 1,20 | 46,51%  | 13,45% | 0,89 | 7,65%  | 0,96 |
| Oil/Gas (Integrated)                  | 4   | 0,48 | 13,71%  | 25,23% | 0,44 | 3,77%  | 0,46 |
| Oil/Gas (Production and Exploration)  | 147 | 0,88 | 26,65%  | 7,10%  | 0,73 | 3,25%  | 0,75 |
| Oil/Gas Distribution                  | 24  | 0,75 | 51,54%  | 12,48% | 0,54 | 1,17%  | 0,55 |
| Oilfield Svcs/Equip.                  | 97  | 0,94 | 38,52%  | 9,08%  | 0,73 | 6,47%  | 0,78 |
| Packaging & Container                 | 22  | 0,98 | 52,91%  | 14,29% | 0,70 | 5,33%  | 0,74 |
| Paper/Forest Products                 | 6   | 1,07 | 22,57%  | 23,69% | 0,92 | 4,41%  | 0,96 |
| Power                                 | 48  | 0,54 | 80,34%  | 12,11% | 0,34 | 1,25%  | 0,34 |
| Precious Metals                       | 60  | 1,23 | 18,90%  | 1,99%  | 1,08 | 6,06%  | 1,15 |
| Publishing & Newspapers               | 19  | 0,64 | 28,69%  | 9,76%  | 0,53 | 5,90%  | 0,56 |
| R.E.I.T.                              | 192 | 0,95 | 83,49%  | 1,80%  | 0,58 | 2,01%  | 0,59 |
| Real Estate (Development)             | 15  | 1,03 | 108,71% | 2,49%  | 0,57 | 8,08%  | 0,62 |
| Real Estate (General/Diversified)     | 11  | 0,86 | 41,94%  | 5,45%  | 0,65 | 10,76% | 0,74 |
| Real Estate (Operations & Services)   | 60  | 1,08 | 28,79%  | 4,26%  | 0,89 | 7,08%  | 0,95 |
| Recreation                            | 50  | 1,33 | 65,10%  | 7,33%  | 0,89 | 4,43%  | 0,93 |
| Reinsurance                           | 1   | 0,54 | 36,58%  | 20,13% | 0,42 | 27,03% | 0,58 |
| Restaurant/Dining                     | 62  | 1,01 | 23,14%  | 8,84%  | 0,86 | 1,73%  | 0,87 |
| Retail (Automotive)                   | 29  | 1,35 | 50,40%  | 12,12% | 0,98 | 0,99%  | 0,99 |
| Retail (Building Supply)              | 13  | 1,79 | 20,19%  | 13,66% | 1,55 | 1,11%  | 1,57 |
| Retail (Distributors)                 | 66  | 1,12 | 31,27%  | 13,50% | 0,91 | 2,22%  | 0,93 |
| Retail (General)                      | 24  | 1,06 | 8,73%   | 16,75% | 0,99 | 2,83%  | 1,03 |
| Retail (Grocery and Food)             | 17  | 0,58 | 52,26%  | 13,28% | 0,42 | 10,74% | 0,47 |
| Retail (REITs)                        | 28  | 0,95 | 54,77%  | 1,19%  | 0,67 | 2,08%  | 0,69 |
| Retail (Special Lines)                | 98  | 1,22 | 28,93%  | 8,23%  | 1,00 | 5,05%  | 1,06 |
| Rubber& Tires                         | 3   | 0,65 | 387,13% | 0,00%  | 0,17 | 7,16%  | 0,18 |
| Semiconductor                         | 63  | 1,49 | 3,89%   | 4,19%  | 1,45 | 1,13%  | 1,46 |
| Semiconductor Equip                   | 30  | 1,48 | 8,18%   | 9,95%  | 1,39 | 5,11%  | 1,47 |

|                                          |             |             |               |              |      |              |             |
|------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|--------------|------|--------------|-------------|
| Shipbuilding & Marine                    | 8           | 0,58        | 19,11%        | 5,78%        | 0,51 | 3,60%        | 0,52        |
| Shoe                                     | 12          | 1,42        | 10,25%        | 11,06%       | 1,32 | 6,11%        | 1,41        |
| Software (Entertainment)                 | 81          | 1,18        | 2,49%         | 6,73%        | 1,16 | 1,88%        | 1,18        |
| Software (Internet)                      | 29          | 1,69        | 11,54%        | 2,18%        | 1,56 | 2,88%        | 1,60        |
| Software (System & Application)          | 333         | 1,24        | 4,90%         | 4,44%        | 1,20 | 1,74%        | 1,22        |
| Steel                                    | 27          | 1,06        | 25,90%        | 11,76%       | 0,89 | 7,94%        | 0,96        |
| Telecom (Wireless)                       | 11          | 0,77        | 47,61%        | 14,90%       | 0,57 | 2,73%        | 0,59        |
| Telecom. Equipment                       | 61          | 1,00        | 12,80%        | 4,35%        | 0,91 | 3,83%        | 0,95        |
| Telecom. Services                        | 32          | 0,89        | 100,17%       | 3,65%        | 0,51 | 1,77%        | 0,52        |
| Tobacco                                  | 12          | 0,98        | 27,96%        | 12,50%       | 0,81 | 1,81%        | 0,83        |
| Transportation                           | 21          | 1,03        | 38,71%        | 11,90%       | 0,80 | 4,38%        | 0,83        |
| Transportation (Railroads)               | 4           | 0,99        | 28,39%        | 17,14%       | 0,82 | 1,10%        | 0,83        |
| Trucking                                 | 24          | 1,10        | 22,92%        | 18,60%       | 0,94 | 2,27%        | 0,96        |
| Utility (General)                        | 14          | 0,39        | 78,06%        | 10,65%       | 0,25 | 0,81%        | 0,25        |
| Utility (Water)                          | 15          | 0,68        | 58,64%        | 11,36%       | 0,47 | 0,41%        | 0,47        |
| <b>Total Market</b>                      | <b>6062</b> | <b>1,00</b> | <b>39,18%</b> | <b>8,03%</b> | 0,77 | <b>5,11%</b> | <b>0,82</b> |
| <b>Total Market (without financials)</b> | <b>4935</b> | <b>1,09</b> | <b>19,29%</b> | <b>6,75%</b> | 0,95 | <b>2,89%</b> | <b>0,98</b> |