

**LA GESTIÓN HUMANA COMO AGENTE DE MITIGACIÓN DE LOS EFECTOS
DE LA LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD**

YUDY EMILSEN MENDOZA MANCILLA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

**LA GESTIÓN HUMANA COMO AGENTE DE MITIGACIÓN DE LOS EFECTOS
DE LA LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD**

YUDY EMILSEN MENDOZA MANCILLA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Sr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director de Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

La presente la dedico a mis Padres quienes han sido un pilar en mi formación profesional, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi hija Laura Sofía quien siempre me enseña el lado dulce y no amargo de la vida, a ver lo positivo y las grandezas de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios por Bendecirme grandemente, por ser mi gran Amor, mi Padre, mi Proveedor, quien guía mi camino y me da la fuerza, el coraje y el valor para seguir adelante cuando mi mente me dice “renuncia”, pero él siempre está ahí y no me deja desfallecer me mantiene de pie aun cuando todo parece caer en pedazos, y desde el fondo del corazón Dios me anima a inténtalo una vez más y lograr cumplir mis sueños.

Agradezco a mis Padres maravillosos, los cuales siempre me han brindado su apoyo incondicional y me han enseñado a superarme en medio de las adversidades que se presentan en el camino.

También quiero dedicárselo a la persona más importante en mi vida mi Hija Laura Sofía quien es mi felicidad, mi motivación y quien me impulsa cada día a superarme y esforzarme, en aras de ofrecerte lo mejor.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	17
1.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. ANTECEDENTES.....	22
5. DELIMITACIÓN	23
6. MARCO TEÓRICO	24
6.1 PROCESOS DE LIQUIDACIÓN EN COLOMBIA.....	24
6.2 EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA.....	27
6.3 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA	29
6.4 LIQUIDACIÓN: NORMATIVIDAD Y LEGISLACIÓN COLOMBIANA	30
6.5 LA GESTIÓN HUMANA EN LOS PROCESOS DE LIQUIDACIÓN	33
6.6 MITIGAR EFECTOS EN LAS PERSONAS DESDE LA SALUD LABORAL EN PROCESOS DE LIQUIDACIÓN	37
7. DISEÑO METODOLÓGICO	39
8. CAPÍTULOS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	41
8.1 ANÁLISIS DOFA.....	41
8.1.1 Área de personal.....	42
8.1.2 Área de cartera.....	53
8.1.3 Área jurídica	61
8.1.4 Área financiera.....	74
8.2 MÉTODOS DE SALUD LABORAL	80
8.3 MITIGACIÓN DE EFECTOS EN LAS PERSONAS POR LA LIQUIDACIÓN	83
8.3.1 Dimensión psicosocial	84
8.3.2 Dimensión personal.....	84
8.3.3 Dimensión laboral-económica	84
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA	91

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Normatividad y legislación alrededor de la liquidación de empresas del sector salud.	31
Cuadro 2. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas	36
Cuadro 3. Estrategias y actividades para la mitigación del impacto en las personas que experimentan un proceso de liquidación en una empresa del sector salud	85

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Variables que influyen en el impacto de la persona	26
Gráfico 2. Resiliencia organizacional en un proceso de liquidación de Wilson.	34
Gráfico 3. Principios de la resiliencia organizacional	35
Gráfico 4. Matriz DOFA de empresas en liquidación.	53
Gráfico 5. Matriz DOFA para el área de cartera	61
Gráfico 6. Matriz DOFA para el área jurídica	73
Gráfico 7. Matriz DOFA para el área financiera	79
Gráfico 8. Etapas del estrés psicológico	80
Gráfico 9. Efectos de la resiliencia organizacional en los procesos de liquidación	81
Gráfico 10. Modelo de dimensiones de transición en procesos de liquidación en empresas del sector salud	83

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Empresas prestadoras de salud en Colombia del régimen contributivo	27

RESUMEN

La liquidación de empresas trae consigo aspectos de fondo, en los cuales se ve reflejados en la economía del país, quienes en busca de vías de desarrollo y transformaciones se integra a la globalización la cual exige competencias en los mercados internacionales como lo es la implementación de una nueva y mejor tecnología; dicha implementación trajo consigo la minimización de mano de obra, por lo tanto ha generado el desempleo y ha desmejorado los salarios, en consecuencia ha generado el incremento de pobreza ya que no se ve reflejado la oportunidad de estar aún mejor nivel sino al contrario la explotación de la clase trabajadora.

Al enfrentarse el empleado con que la empresa entra en liquidación y por tanto será desvinculado de la misma, surgen los problemas psicosociales por la falta de sensibilización y discernimiento al confrontar aspectos negativos para la salud; como lo es el absentismo laboral ya que no encuentran una motivación, solo está a la espera de la terminación y liquidación del contrato laboral, el cual genera en los empleados incertidumbre, estrés y ansiedad ya que a partir de la disolución y liquidación de la empresa ya es un desempleado más en el mercado laboral.

Lo que queremos en este trabajo de grado es mitigar los efectos que, en los empleados en medio de los procesos de liquidación, que se apliquen desde la gestión humana implementando una mejor calidad en el bienestar organizacional.

Palabras claves: liquidación, sector salud, impacto psicosocial, impacto psicológico, impacto laboral, impacto económico.

ABSTRACT

The liquidation of companies brings with it background aspects, in which it is reflected in the country's economy, who in search of development paths and transformations are integrated into globalization which requires skills in international markets such as the implementation of a new and better technology; This implementation brought with it the minimization of labor, therefore it has generated unemployment and has lowered wages, consequently it has generated an increase in poverty since the opportunity to be even better is not reflected, but on the contrary exploitation of the working class.

When faced with the employee that the company goes into liquidation and therefore will be separated from it, psychosocial problems arise due to the lack of awareness and discernment when confronting negative aspects for health; such as absenteeism since they do not find a motivation, it is only waiting for the termination and liquidation of the employment contract, which generates uncertainty, stress and anxiety in the employees since from the dissolution and liquidation of the company he is already one more unemployed person in the labor market.

What we want in this degree work is to mitigate the effects that, in the employees in the middle of the liquidation processes, that are applied from the human management implementing a better quality in the organizational well-being.

Key words: liquidation, health sector, psychosocial impact, psychological impact, labor impact, economic impact.

GLOSARIO

ADAPTABILIDAD: Es la habilidad que se tiene para afrontar cambios y retos organizacionales.

ANÁLISIS: Se basa en estudio detallado de algún tema en específico con el cual se puedan formular conclusiones como modo de retroalimentación.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el ambiente con el cual se ve envuelta la empresa a la hora de ejercer y desempeñar la labor diaria sus trabajadores.

DESARROLLO: Es la capacidad que se tiene para generar un crecimiento y modernización de procesos en especial.

DIAGNÓSTICO: Da referencia a una interpretación o un análisis teniendo como base unos datos determinados.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Es una de las áreas más sensibles de una empresa, en la cual se ve reflejado el crecimiento y las habilidades de los trabajadores.

RECURSO HUMANO: Es el recurso más importante de una empresa, incluye el conocimiento y las habilidades que los trabajadores pueden aportar a la industria.

RETENCIÓN DE PERSONAL: Es la capacidad que tiene una empresa de lograr implementar programas con el cual pueda tener a sus empleados augusto con el fin de retener ese capital humano que es indispensable en las compañías.

SALARIO EMOCIONAL: Es una retribución no monetaria que hace la empresa o el empleador a sus trabajadores como motivación o premio por una buena labor cumplida 13

TALENTO HUMANO: Se refiere a la capacidad que se adquiere en el transcurso de la vida el cual permite adquirir habilidades y conocimientos únicos que nos distingue de las demás personas.

TRABAJO: Es la realización de una actividad que requiere un esfuerzo ya sea físico o mental.

GLOBALIZACIÓN: Indica un proceso histórico de integración mundial de varios aspectos como lo son el político, económico, tecnológico, cultural y social¹.

¹ CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German y APARICIO, Jesús. Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill, 1983. ISBN 9684514336

INTRODUCCIÓN

En un entorno local y global, en el que aspectos como la inflación, el endeudamiento a causa de la devaluación de la moneda, la falta de regulación y compromiso por parte del gobierno o como mala administración son algunos elementos detonantes para la liquidación de una empresa.

En la ciudad de Bogotá, por ejemplo, más de 18.000 empresas cierran su operación siendo las principales causas de cierre de las empresas las bajas ventas, pérdida de clientes, falta de capital o alta carga tributaria, altas deudas y gastos, mala administración según lo enuncia la Cámara de Comercio de Bogotá² en el 2018. Este panorama ofrece una aproximación de los obstáculos a los que se ven enfrentadas las empresas en Colombia.

Sin embargo, cuando vamos al sector salud, que es alcance de esta monografía, encontramos que en Colombia las Empresas Prestadoras de Salud (en adelante EPS) pues de acuerdo a la Supersalud³, por régimen contributivo son 13 y 27 por régimen subsidiado. Esto es importante mencionarlo porque los procesos de liquidación en empresa del sector salud son más sensibles en las EPS bajo el régimen subsidio.

En el año 2019, la Superintendencia Nacional de Salud tenía a 22 bajo condiciones especiales, cerca del 50% de las EPS en Colombia, pues había problema en “casos de incumplimiento en algunos de los indicadores financieros y asistenciales de las EPS, así como la identificación de riesgos potenciales que afectarían a sus afiliados” según lo comentó Aristizábal en el periódico La República⁴. Así mismo, cuatro EPS del régimen subsidiado estaban en el programa de recuperación de la Supersalud como lo eran Emsanar, Comfasucre, Comfachocó y Comfamiliar.

Este panorama nacional, permite darnos cuentas de lo sensible que la gestión de las empresas públicas del sector salud, pues se ven enfrentados a diversas dificultades que las obliga a verse involucradas en procesos de liquidación.

² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Causas de liquidación de empresas 2018. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. 2018. P.[12]. [Consultado 13, marzo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/YikZoAL>

³ SUPERSALUD. Cifras y estadísticas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias. [Consultado 15, abril, 2020]. Disponible en <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>

⁴ LA REPÚBLICA. Superintendencia Nacional de Salud tiene 22 EPS con medidas especiales. [Sitio Web]. Bogotá D.C. COL. Sec. Publicaciones. [Consultado 15, abril, 2020]. Disponible en <https://cutt.ly/FoHOenf>

No obstante, dichos procesos de liquidación están enfocados en los cierres administrativos y financieros, así como los traslados de afiliados, pero dejan de lado los efectos a nivel psicológico y emocional sobre el equipo de trabajo de dichas empresas en liquidación. Es por ello, que este trabajo de grado se propone estrategias y actividades encaminadas a ofrecer una propuesta desde la gestión humana para las personas que experimentan un proceso de liquidación en empresas públicas del sector salud. Para ello, será necesario identificar las dificultades, oportunidades, amenazas y debilidades que presentan los procesos de liquidación en las empresas públicas del sector salud en Colombia. Posteriormente, se describirán enfoques que, desde programas de salud laboral, se apoyan la transición de las personas en procesos de liquidación y, finalmente, se proponen las actividades y estrategias que permitan, desde el enfoque de la gestión humana, que permitan apoyar la transición de las personas que han hecho parte de empresas públicas del sector salud.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mecanismos que ayuden a mitigar los procesos de liquidación, con el fin de garantizar ambientes de trabajo adecuados durante esta situación.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis DOFA de las diferentes circunstancias y condiciones que se presentan al llevar a cabo procesos de liquidación en las empresas públicas del sector salud en Colombia.
- Describir los diferentes métodos de bienestar organizacional enfocados a generar condiciones favorables que liberen la presión de los trabajadores que se verán afectados por un proceso de liquidación.
- Plantear mecanismos que permitan ayudar a mitigar los efectos en las personas, desde el enfoque de la gestión humana, que participan de un proceso de liquidación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según lo manifestó la Cámara de Comercio de Bogotá⁵ en el año 2009, el entorno laboral actual refleja que la mayoría de las empresas, que entran en procesos de liquidación, presentaron deficiencias y falencias en la prestación de servicios y el incumplimiento de la capacidad de endeudamiento para su funcionamiento, que impidieron la continuidad de su funcionamiento como consecuencia de una mala administración y el derroche innecesario de los recursos, por tal razón se genera una falta de sostenibilidad de la misma.

En el año 2019, según la Supersalud⁶ tenía bajo supervisión a 18 EPS lo que indicaba el riesgo de quedar en liquidación debido a diversas irregularidades en su operación. Pero, además, cuando identificamos los nombres de dichas EPS se evidencia que muchas pertenecen al régimen subsidiado como lo son: Comfasucre, Camfamiliar Huila, Dusawaki, Convida, Capital Salud, Capresoca, Emssanar, Coomeva, Savia Salud, SOS, Medimás, Amuq, Comparta, Emdisalud, Comfamiliar Cartagena, Asmetsalud, Ecoopsos. Así mismo, en el año 2019, la Supersalud tuvo que iniciar los procesos de liquidación para 4 EPS como lo fueron Comfacor, Cruz Blanca, Emdisalud y Saludvida, pero también, en el año 2018, de acuerdo a la Supersalud⁷ reportó en liquidación 129 empresas del sector salud. Aquí nos preguntamos, ¿cuál y cómo fue el proceso de transición de todo el equipo humano que conformaban estas cuatro EPS?

Esto permite dimensionar la gran importancia que tienen las personas que hacen posible la operación de una EPS y de cara a un proceso de liquidación se hace necesario establecer estrategias de transición. Es importante resaltar que cuando una empresa entra en proceso liquidatorio quienes resultan con mayor afectación son los funcionarios. Si bien es cierto que, al entrar en proceso de liquidación, el despido masivo es una acción indiscutible a pesar que la terminación de contratos sea legal. Todo este proceso conlleva a generar una ruptura en el proyecto de vida de cada funcionario, generando una inestabilidad emocional, social y porque no decirlo del quebrantamiento económico en el cual quedan al ser despedidos. El recurso humano es intrínseco a las empresas del sector salud, pues como lo

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13127>

⁶ SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

⁷ SUPERSALUD. Datos Generales de Entidades en Liquidación. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2018. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>

enuncia la Organización Panamericana de Salud y la Organización Mundial de la Salud

Los recursos humanos son la base del sistema de salud: El desarrollo de los recursos humanos en salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud y de su mejoramiento. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la capacidad del sistema de salud de asegurar el acceso equitativo a servicios de calidad a toda la población.

Los trabajadores de salud son protagonistas de su desarrollo: El desarrollo de los recursos humanos en salud es un proceso social (no exclusivamente técnico), orientado a mejorar la situación de salud de la población y la equidad social, a través de una fuerza de trabajo bien distribuida, saludable, capacitada y motivada. Este proceso social tiene como uno de sus protagonistas a los trabajadores de la salud

8

En este sentido, el fundamento del recurso humano es trascendente dentro de la composición de las empresas públicas del sector salud, por lo cual, los procesos de liquidación los afecta directamente a nivel emocional, psicosocial, profesional y económicamente. Ahora bien, cuando se inicia un proceso liquidatorio las personas que aplican su talento humano son percibidas como parte de un proceso secundario dentro del conjunto de actividades de la liquidación; sin embargo, la misma actividad equivalente a la gestión del talento humano se convierte en el pilar de la liquidación por su conocimiento histórico y laboral de cada uno de los trabajadores. Esta actividad de liquidación de las personas en la institución no es tratada con respeto, situación que se refleja en la cantidad de demandas y procesos jurídicos por la inequidad, arbitrariedad en el momento de liquidar inadecuadamente a quienes constituyen el talento humano de la organización.

⁸ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Metas regionales en materia de recursos humanos para la salud 2007-2015. 27a Conferencia Sanitaria Panamericana y 59a Sesión del Comité Regional. 2007. [Sitio Web]. Washington, D.C. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/foHDOgs>

3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, según Kerguelén⁹ las empresas prestadoras de salud han presentado diversos problemas que van desde el nivel de madurez de nuestras leyes, hasta la puesta en marcha de modelos y marcos de salud que cobijan a los colombianos. Estos y muchos hechos adicionales han afectado la calidad en la prestación del servicio por parte de las empresas del sector salud.

Por otra parte, en gran medida la falta de calidad en el servicio se debe al deterioro en la administración y gestión de las empresas del sector salud, así como modelos que hagan sostenibles estas empresas. Es por ello, que encontramos casos como los presentados en el año 2018 en el que cerca de 129 empresas del sector salud estaban en proceso de liquidación y, en el 2019, 4 EPS según Supersalud¹⁰ habían iniciado proceso de liquidación como lo fueron Comfacor, Cruz Blanca, Emdisalud y Saludvida.

Esta situación ha traído consigo un efecto directo en el recurso humano que hace posible una empresa del sector salud como es el personal médico, administrativo, de seguridad, logístico, entre otros. Así de acuerdo Serrano¹¹ problemáticas como el desempleo, la afectación en las cadenas de suministros del sector salud o la falla inmediata del servicio salen a luz una vez los procesos de liquidación empiezan. En el recurso humano, como lo hemos enunciado anteriormente es donde se hace más énfasis, pues los efectos de las personas que se ven obligadas a dejar sus trabajos genera reacciones emocionales, psicosociales o inestabilidad económica que a su vez aumentan la angustia al no poder afrontar las necesidades del mañana, la inseguridad y falta de confianza en volver aplicar a un nuevo empleo e depresión y crisis por los niveles bajos de oportunidad.

El problema más grave para tratar y resolver dentro de una empresa que entra en liquidación, es garantizar que mientras esta se realiza, los empleados se mantengan tranquilos bajo ambientes de trabajo que les permitan continuar con sus actividades hasta el término de la vinculación laboral.

Por otra parte, desde el marco normativo que cobija el sector salud y del cual la Superintendencia Nacional de Salud de Colombia tiene su administración, no existe o no es expreso planes, estrategias, actividades de contingencia, transición o asociadas a tratar la liquidación desde un enfoque de la persona en busca de la

⁹ KERQUELÉN, Carlos Alfonso. Calidad en salud en Colombia: Los principios. Bogotá D.C: Ministerio de la Protección Social. 2008, p. 92. ISBN: 978-958-8361-49-9.

¹⁰ SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Op. Cit., p.18

¹¹ SERRANO, Xochitl y GALINDO, Norma. El duelo por la pérdida de la actividad laboral. México: Asociación Mexicana de Tanatología A.C. 2014., p. 25.

salud emocional, psicosocial e incluso económica de las personas liquidadas de una empresa del sector salud.

Por consiguiente. Se considera un tema de especial importancia, que me compromete investigarlo, debido a las consecuencias que genera durante el proceso en los trabajadores, de orden emocional, psicosocial, laboral o incluso económico. Así, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cuáles deben ser las estrategias o actividades desde un enfoque de la gestión humana que permita mitigar los efectos de la liquidación de empresas públicas del sector salud?

4. ANTECEDENTES

Los procesos de liquidación en empresas del sector salud disponen acciones concretas. Por ejemplo, en cumplimiento a lo dispuesto por las resoluciones de la Superintendencia Nacional de Salud, se ordena por lo regular la toma de posesión de bienes, haberes y negocios de entidades donde se presenta el informe del estado en el que se encontró la entidad. Por consiguiente, se designa un liquidador el cual es encargado de Administrar y finiquitar todo lo que falta por concluir en las obligaciones de la entidad. Así, cuando el liquidador inicia la toma de posesión y realiza los inventarios de la empresa a liquidar empiezan a aparecer efectos en los empleados como la generación de estrés en los empleados, un choque de sentimientos y emociones negativas, al presenciar que su escenario laboral, el cual les brindaba estabilidad económica, se derrumba en un instante; creando frustración y molestia ya que es un hecho los despidos masivos y por tanto la desvinculación de la entidad.

Algunos autores han estudiado los procesos de liquidación de empresas y los impactos en la salud emocional, psicosocial, entre otras dimensiones. De acuerdo a Delgado, Gutiérrez, Hernández, Lozano & Murcia¹² en el 2015 analizaron las implicaciones de los procesos de liquidación de una empresa desde una dimensión psicosocial de la persona. En el estudio, las autoras encontraron que dependiendo de si la empresa era privada o pública el tratamiento con el trabajador en el proceso de liquidación era diferente. En el caso de las empresas privadas, encontraron que a los empleados se les notificó con tiempo, en algunos casos les dijeron las nuevas condiciones de reubicación e incluso recibieron asesoría financiera. Por su parte, encontraron que en las empresas públicas el proceso era agresivo e impactante, pues nunca se notificó, hubo a veces engaños e incluso acoso laboral.

Como lo mencionó Frank¹³ en el 2005, la liquidación toca un trasfondo de los derechos de las personas que han trabajado en dicha empresa a liquidar. En el estudio, el componente del equipo humano es fundamental a tal punto de enunciar que la liquidación de una empresa no es una razón para despedir empleados En este enfoque de los derechos de los empleados encontramos estudios en Johnson¹⁴ en el 2006, Ho & Price¹⁵ en el 2011 y en Nsubuga¹⁶ en el 2016.

¹² DELGADO, Andrea. et. al. Implicaciones del proceso de liquidación de empresas en la dimensión psicosocial del trabajador. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones. Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá, D.C., 2015, p. 15 [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3050>

¹³ FRANK, Marlene. The rights of employees in the event of the employer's insolvency: a comparative approach to the rights of employees during restructuring in the United States and Europe. En: New Zealand Postgraduate Law E-Journal. [Internet]. Nueva Zelanda. Nro. 1. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/nzpglejourn/Subscribed/Documents/2005-1/1Marlene.pdf>

¹⁴ JOHNSON, Gordon. Insolvency and social protection: employee entitlements in the event of employer insolvency. Francia. Organization for Economic and Co-operation and Development. 2006, p. 5.

¹⁵ HO, John, PRICE, Rohan. Moral Hazard, Insolvency and Employees as Creditors: What Governance Lessons Can Be Learned from the Hong Kong Model?. En: Journal of Corporate Law Studies. [Taylor & Francis]. Reino Unido. Anual. 2015. Vol. 11. 2011, p. 5. ISSN: 1757-8426.

5. DELIMITACIÓN

El presente trabajo de grado tiene como delimitación las empresas del sector salud, los procesos de liquidación y la gestión humana como habilitador de la mitigación de los efectos psicosociales, económicos y emocionales.

Inicialmente, se limita al proceso de liquidación que sufre una empresa, pero en especial las empresas del sector salud en Colombia como lo son las Empresas Prestadoras de Salud u Hospitales. Es foco de este trabajo de grado centrar la atención en los efectos que tienen los procesos de liquidación en las personas que han laborado por años en estas empresas y de repente ven la intermitencia de una liquidación a causa de problemas administradores, financieros entre otros. Desde la gestión del talento humanos nos enfocaremos en cuáles son los efectos a nivel emocional, psicosocial o económico de éstas personas, pues como ocurren estos procesos actualmente, son inmediatos y el trabajador simplemente cerrar su ciclo laboral sin ninguna acción que le permita mitigar la afectación emocional, psicosocial o económica.

El Ministerio de Salud y Protección Social por medio del Decreto 2462 de 2013 modifica la estructura de la Superintendencia Nacional de Salud en donde faculta a la Superintendencia Nacional de Salud de Inspeccionar, Vigilar y Controlar que se esté llevando a cabo las normas del sistema de salud y de tal manera salvaguardar los derechos que tienen los ciudadanos a su atención en salud.

Así mismo, se indaga literatura acerca de las afectaciones de los procesos de liquidación en las personas y se realiza una aproximación a los diversos puntos de vista desde la gestión del talento humano que permita mitigar o diseñar estrategias para poder mitigar el impacto en las personas que sufren un episodio de liquidación en la empresa del sector salud.

Finalmente, se proponen una estrategia para mitigar los efectos en las personas que viven un proceso de liquidación en las empresas del sector salud con el fin de facilitar el cierre a nivel emocional, psicosocial e incluso económico de una liquidación. Esto tendrá un enfoque desde la gestión del talento humano, pues se priorizará el cómo apoyar a la persona que se ve afectada por un proceso de liquidación en empresas del sector salud en Colombia.

[Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www-tandfonline-com/doi/abs/10.5235/147359711798110583>

¹⁶ NSUBUGA, Hamiisi. Corporate Insolvency and Employment Protection: A Theoretical Perspective. En: SSRN. [EBSCO Host]. Estados Unidos. 2016. Vol. 4, No. 1, p. 4. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2951793

6. MARCO TEÓRICO

6.1 PROCESOS DE LIQUIDACIÓN EN COLOMBIA

En Colombia, los factores de liquidación de una empresa pueden darse a muchos diversos factores que van desde lo financiero, lo administrativo hasta lo reputacional. El Código de Comercio de Colombia¹⁷ establece que puedan existir las siguientes causas de liquidación de una sociedad como lo manifiestan. Las causas son las siguientes: “Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración; por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto; por reducción del número de asociados a menos del requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite máximo fijado en la misma ley; por la declaración de quiebra de la sociedad; por las causales que expresa y claramente se estipulen en el contrato; por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social; por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes, y por las demás causales establecidas en las leyes, en relación con todas o algunas de las formas de sociedad que regula este Código. A esto, podrían añadirse otras causas como: disminución en las ventas, incremento de la cartera vencida, aumento de precios en los insumos, disminución de crédito de proveedores, incremento de obligaciones vencidas y falta de liquidez.

Estas causas pueden darse en diferentes empresas o negocios a lo largo y ancho del país y entre ellas las empresas del sector salud. Es por ello que, cuando se toma la decisión de terminar o disolver un negocio, los propios socios y/o accionistas deciden terminar la sociedad y empieza el proceso de disolución, por ende, se inicia un proceso de liquidación de la sociedad el cual está encaminado a pagar la totalidad de sus pasivos y si es el caso devolver y restituir aquellos aportes que se realizaron al inicio de la constitución de la empresa. Es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos: se debe tener al día los balances y las cuentas de la empresa, ya que es importante identificar cuáles son los activos, cuales son los pasivos, cuales son los ingresos es decir se debe tener claro cuánto debe la empresa, que tiene la empresa y cuenta para cancelar esos pasivos y a su vez saber cuánto se debe y tiene para restituir a los socios; tener una situación tributaria muy clara, cuando se toma la decisión de liquidar la empresa se debe avisar a la DIAN que nuestra empresa inicio proceso de liquidación y solicitar nuestro estado de cuenta para saber que se debe y determinar la manera de cancelar, tanto por impuestos nacionales como por impuestos municipales o inclusive en algunos casos departamentales; la empresa debe tener en cuenta que si se está constituida como una persona jurídica debe

¹⁷ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. (27, Marzo, 1971), Por el cual se expide el Código de Comercio.

realizarse una serie de publicaciones que exige el código de comercio, dicha publicación se puede hacer mediante un periódico de amplia circulación en el sitio o ciudad donde se encuentra establecida la empresa; la empresa debe efectuar un inventario de todos los activos con los que cuenta ya que estos determinan la responsabilidad de quien actúa como Liquidador quien es el responsable en ese momento ya que empieza a ser ese representante legal, que es el encargado de culminar las actividades sociales y empresariales de la misma.

Es importante contar para todo este proceso con asesorías financieras y jurídicas que garantice una liquidación en términos legales que no cause a futuro tropiezos o problemas para el Liquidador.

Por otra parte, la economía, la diplomacia y las relaciones internacionales pueden generar problemas que afecten una economía de un país y afecte directamente los negocios de un país como el nuestro. Por ejemplo, una guerra comercial puede acelerar o afectar las bolsas de valores del mundo o la sobre demanda del petróleo puede afectar nuestro dólar y con ellos los indicadores económicos que nos rigen y toda una cadena de producción presentes en la operación de las empresas del sector salud. Estas circunstancias económicas internacionales, como lo hemos enunciado, nos afectan, ya que se ve reflejada en potenciales empresas que no pueden dar solución a su idea de negocio y por lo tanto se ven obligadas a liquidarse y con ello tomar la decisión de despedir a personas.

Ahora bien, cuando se desvinculan a los trabajadores de las empresas se genera un impacto al individuo en la cual influye mediante diferentes variables como: la clase social, el género, el nivel de estudios, la edad, el apoyo social o la duración del periodo de desempleo. Como se pueden observar en el gráfico 1 que se presenta a continuación:

Gráfico 1. Variables que influyen en el impacto de la persona



Fuente: Elaboración del autor

En la *Clase social*, podemos apreciar que sí el individuo pertenece una clase social alta se ve reflejado no solo una oportunidad de trabajo sino varias oportunidades por tanto el individuo se puede dar el gusto de escoger una mejor opción; caso contrario de una clase social baja no se tiene oportunidad.

En el *Género*, podemos notar que el hombre tiene mayor oportunidad de empleo ya que al nivel cultural se cree que lleva el sustento económico a su hogar, pero la realidad es otra que hay muchos divorcios y separaciones y la mayoría de los hombres eluden sus responsabilidades; lo cual muestra poca o ninguna equidad de género ya que hoy en día la realidad es que la mujer es madre cabeza de familia es quien realmente lleva el sustento económico a su familia monoparental pero la realidad es quien tiene menor oportunidad laboral.

En el *Nivel de estudios*, en nuestro país no te determina tener una mejor calidad laboral ya que los salarios no están regulados por el Ministerio de trabajo según el nivel profesional, al contrario, los empresarios son los que determinan dichos salarios; todo en busca de reducción de gastos por tanto los salarios a nivel profesional no son superiores a \$2'000.000 y lo que un empresario va pagar un profesional prefiere contratar 2 técnicos.

La *Edad* en un individuo que tenga 20 años de edad y si la empresa la liquidan ¿qué le pasa? Pues consigue otro empleo ya que tiene mejor posibilidad laboral en el mercado, pero la oportunidad no es la misma cuando entra en proceso de desvinculación un individuo de 56 años, ¿en el mercado laboral quien lo va vincular a un nuevo empleo? Nadie, otros están en los 40 años entonces no solamente son divorciados, sino que también eres madre cabeza de familia, pero para los estándares de la empresa ya eres vieja y te sacan del mercado laboral.

El *Periodo de desempleo*, lo que se vivencia en los primeros 6 meses de desempleo es que las personas aprovechan hacer lo que no podían hacer cuando estaban trabajando unas mini vacaciones, luego de 1 año la vivencia de desempleo del individuo aparece la vergüenza porque la persona dispone de tiempo y no hay trabajo llegando así a la desesperanza y/o a la vergüenza de no haber cumplido con el objetivo.

Mediante los riesgos Psicosociales se puede identificar y evaluar las condiciones en las cuales convivimos al quedar desvinculados de una empresa. El Estrés al quedar desempleados genera afectación de la salud mental del individuo ya que su calidad de vida empeora drásticamente tanto en lo económico ya que no genera recursos y por tal razón no puede proyectarse hacia el futuro, en lo social se ve reflejado en que el individuo no tiene ninguna posición social.

6.2 EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

En Colombia, contamos con la Superintendencia de Salud Nacional, la cual tiene la responsabilidad de vigilar las empresas en el sector salud. De acuerdo a las cifras manifiestas por la Supersalud, en Colombia contamos con las siguientes empresas en el sector salud del régimen subsidiado:

Tabla 1. Empresas prestadoras de salud en Colombia del régimen contributivo

Nº	EPS	Total afiliados
1	CAPITAL SALUD	1.116.767
2	NUEVA EPS	2.014.190
3	CCF HUILA "COMFAMILIAR HUILA"	559.520
4	MUTUAL SER	2.079.891
5	CCF ORIENTE "COMFAORIENTE"	182.395
6	PIJAOS SALUD (EPS-I)	93.458
7	MEDIMÁS	969.026
8	AMBUQ (BARRIOS UNIDOS DE QUIBDÓ)	771.046
9	ASMET SALUD	1.883.730

Tabla 1. (Continuación)

10	CCF ATLÁNTICO "CAJACOPI"	1.132.777
11	COMPARTA	1.538.331
12	CAPRESOCA	171.428
13	CCF CARTAGENA "COMFAMILIAR CARTAGENA"	137.693
14	DUSAKAWI (EPS-I CESAR Y GUAJIRA)	234.407
15	EMSSANAR	1.907.479
16	CCF CUNDINAMARCA "COMFACUNDI"	181.477
17	CCF CHOCÓ "COMFACHOCÓ"	175.933
18	COODSALUD	2.525.402
19	CCF DE SUCRE	113.426
20	MALLAMAS (EPS-I)	326.217
21	CCF DE NARIÑO	184.165
22	CONVIDA	519.798
23	ECOOPSOS	325.287
24	ANAS WAYUU (EPS-I)	205.577
25	CCF DE LA GUAJIRA	243.321
26	SAMIA SALUD EPS	1.694.764
27	AIC - ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA (EPS-I CAUCA)	531.787

Fuente: Supersalud

Como vemos en la Tabla 1, en Colombia, existen empresas prestadoras de salud desplegadas en todas las regiones. Además, como se puede observar existen una gran cantidad de afiliados que exigen un recurso humano amplio y diverso. Según la Supersalud, el sector salud genera cerca de más de 1 millón de empleos entre personal médico, enfermeros, seguridad, proveedores, entre otros. Esto es importante traerlo a colación por que como vemos el impacto en términos de liquidación es alto tanto para el equipo humano que trabaja en las entidades del sector salud como por las personas que ven afectada su salud y prestación del servicio.

Por su parte, todas las empresas del sector salud están comprendidas en lo que son las Empresas Prestadoras de Salud, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Laboratorios Farmacéuticos, fabricantes de dispositivos médicos, todos amparados por el Ministerio de Salud el cual "es la cabeza del Sector Administrativo de Salud y Protección Social y tendrá como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, promoción social en salud, así como, participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos laborales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo. El Ministerio de Salud y Protección Social¹⁸ dirigirá, orientará, coordinará, regulará y evaluará el

¹⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 780 (06, mayo, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y. Protección Social.2016). Bogotá D.C. Diario Oficial. Tit. V. Cáp. IV

Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Laborales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará, establecerá y definirá los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la protección social.

6.3 LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

En el sector de la salud, las Empresas Prestados de Salud han sido el centro de atención por la Supersalud y por la sociedad colombiana debido a problemas administrativos, financieros y de prestación de servicio que ha desencadenado desafortunadamente en la liquidación de las mismas. En año 2019, la Supersalud¹⁹ tenía bajo supervisión a 18 EPS que simplemente exponía el riesgo de que estas empresas quedarán en un proceso de liquidación debido a diversas irregularidades en su operación. Dentro de estas, se evidencian varias bajo el régimen subsidiado: Comfasucre, Camfamiliar Huila, Dusawaki, Convida, Capital Salud, Capresoca, Emssanar, Coomeva, Savia Salud, SOS, Medimás, Amuq, Comparta, Emdisalud, Comfamiliar Cartagena, Asmetsalud, Ecoopsos. En el mismo año, la Supersalud²⁰ inició procesos de liquidación para 4 EPS: fueron Comfacor, Cruz Blanca, Emdisalud y Saludvida, pero también, en el año 2018, la Supersalud reportó en liquidación 129 empresas del sector salud.

Diferentes esfuerzos realizan la Supersalud en Colombia de cara a las empresas que presenten riesgos de ser liquidadas. Dentro de sus funciones puede hacer:

- Intervención forzosa administrativamente para liquidar.
- Intervención forzosa administrativamente para administrar.
- Intervención técnica y administrativa.

La primera función de la Supersalud está asociada a la delimitación de este documento, pues la Superintendencia Nacional de Salud puede disponer de la extinción de la personería jurídica mediante un acto administrativo con el fin de tomar posesión de la entidad.

En el presente año, se presentaron 20 entidades del sector salud presentes en el Listado de Entidades en Intervenciones Forzosas Administrativas; 22 bajo Medida

¹⁹ SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

²⁰ SUPERSALUD. Datos Generales de Entidades en Liquidación. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2018. . [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

Cautelar en vigilancia especial y 1 en Medida Cautelar bajo el programa de recuperación; 11 en Acuerdo de Reestructuración. Así mismo, en los 20 últimos años, 310 entidades presentaron ante Supersalud su Liquidación voluntaria y 108, en los últimos 20 años, fueron Liquidadas por Intervención Forzosa Administrativa.

Las cifras exponen la dimensión de personal que todo el tiempo está siendo afectado por procesos de liquidación, pues se habla de miles o incluso cientos de miles de colombianos que trabajan en toda la cadena de suministro del sector salud, así como personal médico, de vigilancia o administrativo que para efectos de liquidación, quedan despedidos y expuestos al desempleo.

6.4 LIQUIDACIÓN: NORMATIVIDAD Y LEGISLACIÓN COLOMBIANA

Las empresas del sector salud están bajo la supervisión constante del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Diversas son las responsabilidades del Ministerio de Salud dentro de las cuales se destaca que debe “formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, promoción social en salud, así como, participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos laborales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo. El Ministerio de Salud y Protección Social²¹ dirigirá, orientará, coordinará, regulará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Laborales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará, establecerá y definirá los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la protección social.

Por otra parte, la Superintendencia Nacional de Salud es otro de los entes primordiales en la vigilancia de las empresas y entidades del sector salud. Es la Supersalud la encargada de emitir los decretos para la liquidación voluntaria o entradas administrativas forzosas, por lo cual, tiene consigo la responsabilidad mayor de dar fin a una empresa o entidad y/o tomar responsabilidad jurídica sobre las mismas. En general, la Superintendencia Nacional de Salud de Colombia²² “proteger los derechos de los usuarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud mediante la inspección, vigilancia, control y el ejercicio de la función jurisdiccional y de conciliación, de manera transparente y oportuna”.

²¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 780 (06, mayo, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y. Protección Social.2016). Bogotá D.C. Diario Oficial. Tit. V. Cáp. Iv.

²² SUPERSALUD. Misión y visión. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec Publicaciones. 2020. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision>

No obstante, existe diversa normativa asociada al tema de las liquidaciones de las empresas del sector salud. A continuación, traemos a colación, la normativa o legislación relevante para el tema de la liquidación de empresas del sector salud.:

Cuadro 1. Normatividad y legislación alrededor de la liquidación de empresas del sector salud.

Norma/Legislación	Descripción corta
DECRETO 780 DE 2016	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social
CIRCULAR EXTENA 104 DE 2000	Superintendencia Nacional de Salud Para: Liquidadores de las Entidades Promotoras de Salud, de Entidades Adaptadas, de Programas de EPS de las Empresas de Medicina Prepagada y Cajas de Compensación Familiar, de Administradoras del Régimen Subsidiado y Contralores y Acreedores dentro de los procesos de liquidación de esas mismas entidades o dependencias
CONCEPTO 8986 DE 2014 (junio de 2014)	Superintendencia nacional de salud concepto número 3-2014-008986 tema: consulta tratamiento que se le debe brindar a los pasivos por prestación de servicios de salud generados después de la toma de posesión para liquidar una entidad promotora de salud del régimen subsidiado eps .
CONCEPTO 19692 DE 2014 (junio de 2014)	Superintendencia nacional de salud tema: consulta - trámite de glosas para entidades promotoras de salud subsidiadas que se encuentran en proceso de intervención para liquidar.
LEY 1105 DE 2006	El Congreso de Colombia Por medio de la cual se modifica el Decreto-ley 254 de 2000, sobre procedimiento de liquidación de entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones
DECRETO 2462 DE 2013	26. Realizar los procedimientos de fusión, adquisición, liquidación, cesión de activos, pasivos y contratos, toma de posesión para administrar o liquidar y otras acciones y medidas especiales aplicables a las entidades promotoras y prestadoras, que permitan garantizar la adecuada prestación de los servicios de salud, cuando concurren las causales previstas en la ley y en ejercicio de su función de control.
LEY 1797 DE 2016	ARTÍCULO 12. Prelación de créditos en los procesos de liquidación de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, (IPS), y de las Entidades Promotoras de Salud (EPS). En los procesos de liquidación de las Entidades Promotoras de Salud, incluso los que están en curso, e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud se aplicará la siguiente prelación de créditos, previo el cubrimiento de los recursos adeudados al Fosyga o la entidad que haga sus veces si fuere el caso y los recursos relacionados con los mecánicos de redistribución de riesgo: <ul style="list-style-type: none"> a) Deudas laborales; b) b) Deudas reconocidas a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. En estas deudas se incluirán los servicios prestados o tecnologías prestadas por urgencias, así no medie contrato. En estos casos la liquidación debe desarrollar la auditoría y revisión de cuentas para su reconocimiento en lo pertinente.

Cuadro 1. (Continuación)

<p>Decreto 2651 de 2014</p>	<p>ART. 6º—Asignación de recursos. Los recursos del Fonsaet, serán asignados para los fines previstos por el artículo 50 de la Ley 1438 de 2011, modificado por el artículo 7º de la Ley 1608 de 2013, por el Ministerio de Salud y Protección Social, así:</p> <p>6.1. A las entidades departamentales y distritales de salud para su posterior distribución entre:</p> <p>c) Establecer los mecanismos de registro, control presupuestal y contable, los métodos de proyección de ingresos y gastos;</p> <p>d) Velar por la conservación y mantenimiento de los recursos del fondo;</p> <p>e) Realizar el control financiero y seguimiento presupuestal a los recursos del fondo;</p> <p>f) Suministrar la información relacionada con la administración y ejecución de los recursos del fondo, requerida por los organismos de control y demás autoridades;</p> <p>g) Efectuar oportunamente el pago de las obligaciones del fondo;</p> <p>h) Realizar la auditoría al manejo de los recursos, cuando corresponda;</p> <p>i) Las demás inherentes a la administración de los recursos del fondo.</p> <p>ART. 5º—Ordenación del gasto. La ordenación del gasto de los recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud (Fonsaet) estará a cargo de la dirección de administración de fondos de la protección social del Ministerio de Salud y Protección Social, previa delegación, conforme a lo dispuesto en el numeral 4º del artículo 37 del Decreto-Ley 4107 de 2011.</p> <p>ART. 6º—Asignación de recursos. Los recursos del Fonsaet, serán asignados para los fines previstos por el artículo 50 de la Ley 1438 de 2011, modificado por el artículo 7º de la Ley 1608 de 2013, por el Ministerio de Salud y Protección Social, así:</p> <p>6.1. A las entidades departamentales y distritales de salud para su posterior distribución entre:</p> <p>— Las empresas sociales del Estado categorizadas en riesgo medio o alto que hayan adoptado programas de saneamiento fiscal y financiero, y</p> <p>— Las empresas sociales del Estado categorizadas en riesgo medio o alto en liquidación o que se vayan a liquidar o fusionar, en coherencia con el programa territorial de reorganización, rediseño y modernización de redes de empresas sociales del Estado (ESE), definido por la dirección departamental o distrital de salud y viabilizado por el Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p>6.2. A las empresas sociales del Estado intervenidas para administrar o liquidar por parte de la Superintendencia Nacional de Salud previa solicitud de esta última al Ministerio de Salud y Protección Social.</p>
------------------------------------	--

Fuente: Supersalud.

Por lo tanto, la normatividad colombiana alrededor de los procesos de liquidación está orientadas a acciones del tipo administrativo como las realizadas por la Superintendencia Nacional de Salud, dejando de lado acciones puntualmente desde el enfoque de los programas de salud laboral o la gestión humana. Es por ello que, como hemos dicho, ninguna de las anteriores normas y legislación citada posibilita un marco desde lo legal para validar y obligar que de alguna manera la compensación y mitigación de los efectos en las personas que padecen un proceso de liquidación, sea realizada por dichas empresas.

6.5 LA GESTIÓN HUMANA EN LOS PROCESOS DE LIQUIDACIÓN

Una de las responsabilidades desde la gestión humana en los procesos de liquidación está en ofrecer al personal los mecanismos más favorables para acompañar el cierre de un proceso laboral. Es claro que desde la gestión humana se deben tomar las acciones claves en el momento indicado y con las personas indicadas. Algunas acciones de acuerdo a Smith²³ que se deben contemplar desde la gestión humana y los procesos de liquidación deben ser:

Comunicación: es importante dar a conocer las medidas que se tomarán a todos los empleados. Actualmente, existen mecanismos oficiales para hacerlo como cartas, mensajes de correo electrónico e incluso reuniones. La manera clara, sensata y honesta deben ser los valores que desde la gestión humana debe aportar en el momento de la comunicación de un proceso de liquidación.

Reducción de la fuerza de trabajo: algunos procesos de liquidación exigen que parte del equipo que laboral sea despedido, por lo cual, las condiciones laborales exigirán cambios en las dinámicas sociales que se dan dentro de los empleados.

Retención de empleados: por su parte, mientras que en el punto anterior hablamos de reducir parte del equipo de trabajo, algunos continuarán en la empresa. Por lo tanto, los mecanismos de retención de empleados deben estar orientados a facilitar la permanencia y estabilidad laboral.

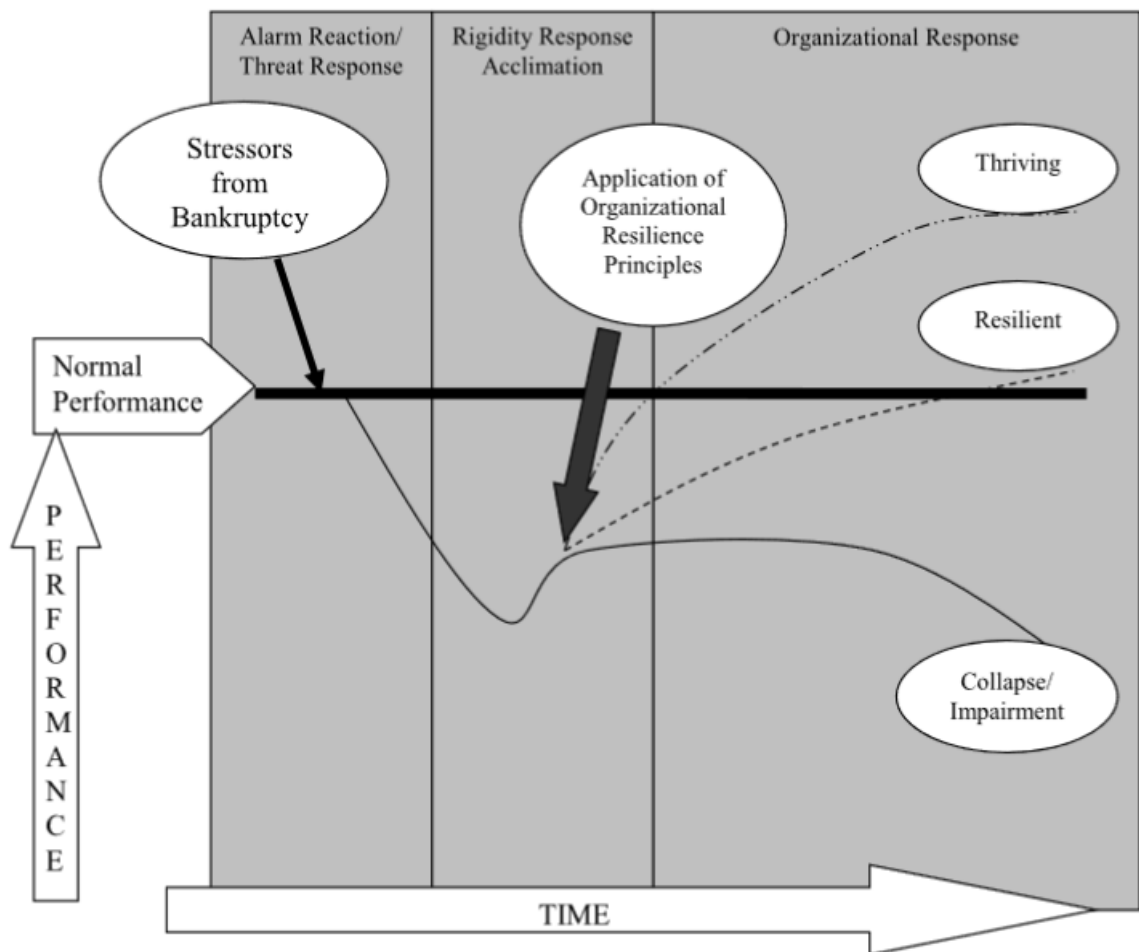
Cambio de roles: parte de la liquidación exige el cambio de funciones y responsabilidades y por lo tanto el rol de cada trabajador en su entorno laboral post liquidación o liquidación. Comunicar los nuevos roles, nuevos jefes, nuevos procesos hace parte de la dimensión holística desde la cual la gestión humana debe dar respuesta.

²³ SMITH, Mike. What HR Must Do In Case of Bankruptcy. 2018. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Noticias. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.tlnt.com/what-hr-must-do-in-case-of-bankruptcy/>

Compensación y beneficios: la liquidación exige modificaciones en los diversos planes o beneficios que existían previamente o en el caso de no existencia, debe permitirse una nueva posibilidad de crear mecanismos que beneficien a las personas ya sea con planes de alimentación, salud, seguros, vivienda entre otros.

Otra dimensión clave desde la gestión humana y los procesos de liquidación está asociado a los procesos resilientes que se dan durante el proceso de liquidación. De acuerdo a Wilson²⁴ en el 2016, la resiliencia organizacional como estrategia del capital humano en empresas que quedan en liquidación.

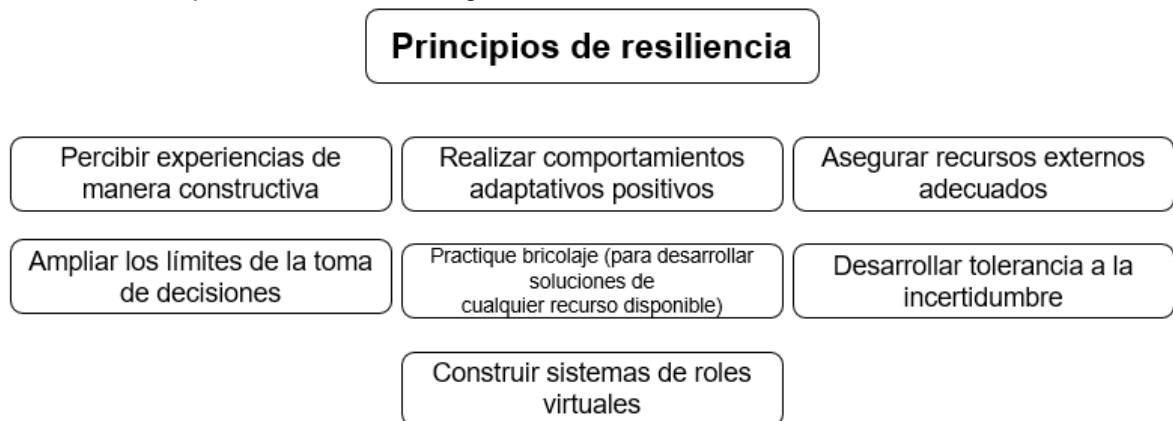
Gráfico 2. Resiliencia organizacional en un proceso de liquidación de Wilson.



Fuente: Esta gráfica fue extraída de WILSON, Robert. Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. En: Work. Vol.; 54. (2016).

En la figura anterior, Robert Wilson describe en tres momentos que a lo largo del tiempo se dan en la resiliencia organizacional. En un primer momento hay una reacción de estrés ante la novedad de la liquidación de la empresa. En el segundo momento existe una etapa de aclimatación o asimilación de esta situación para que finalice con la respuesta organizacional. Sin embargo, es relevante el momento tres que es la Respuesta organizacional. En este momento, aparecen los principios de la resiliencia organizacional (Gráfico 3). como lo son la percepción de experiencias constructivamente, comportamiento adaptativo, asegurar adecuados recursos externos, ampliar los límites de la toma de decisiones, practicar el bricolaje, desarrollar tolerancia a la incertidumbre y construir sistemas de roles virtuales. Bajo estos principios Wilson expone tres situaciones: en la primera, hay colapso y discapacidad organizacional que se traduce en un equipo humano que no ve posible su adaptación al nuevo entorno; en una segunda situación, hay una organización resiliente que comprende y acoge su dolor de cara a la liquidación que presenta su organización; finalmente, en la tercera situación, hay un ambiente próspero y adaptativo al cambio.

Gráfico 3. Principios de la resiliencia organizacional



Fuente: Esta gráfica fue extraída de WILSON, Robert. Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. En: Work. Vol.; 54. (2016).

Por otra parte, en Colombia, la necesidad de las empresas de afrontar los retos de los mercados internacionales nos ha llevado a reducir o eliminar los elementos de participación, de la flexibilidad en la vinculación y desvinculación de los trabajadores. La gestión humana en las empresas de Colombia nos conlleva a la modernización organizacional, donde más que implementar las nuevas tecnologías que se presentan en el mercado nos lleva a la modificación de los procesos de trabajo, donde la clase obrera tiene sus propias tradiciones y costumbres. Las estrategias de tercerización favorecieron en el incremento de la productividad en la reducción de costos y en una mejor calidad, pero como resultado se propicia una fluctuación laboral, donde la gerencia toma autonomía sobre la fuerza laboral debilitando de tal manera los sindicatos.

En la Tabla 1, se describen, por su parte, los efectos los procesos de modernización en las empresas colombianas. Desde las estrategias de modernización se dan enfoques desde la gestión de la producción, la organización y la gestión humana. En lo que compete a esta última estrategia permanecen aspectos descuidados como la falta de participación de los empleados en los procesos de las organizaciones o la falta de desarrollo en los sistemas de remuneración que puede complementarse con lo que previamente se ha descrito en lo relacionado a sistemas de beneficios para el personal.

Cuadro 2. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas.

Estrategia de modernización	Aspectos mejorados	Aspectos descuidados
Gestión de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Integración departamental • Ordenamiento espacial de equipos • Mayores vínculos empresa-cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Células de trabajo, • Control de calidad • Justo a tiempo • Control estadístico de procesos • Asistencia a proveedores
Organización de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de tareas. • Rotación de puestos. • Actualización en normas de tiempos y rutinas. • Inspección de calidad por parte de operarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de equipos de trabajo. • Reducción de jerarquías. • Control estadístico. • Manejo de inventarios por los operarios.
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de operarios. • Capacitación de mandos medios y gerentes. • Seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de trabajadores. • Sistemas de remuneración. • Intercambio de información. • Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente, podemos contemplar que la modernización en la cultura organizacional es determinante en la falta de visión por parte de los empresarios colombianos ya sea por el temor al riesgo y la carencia de criterio en valorar la creatividad del trabajador y por tal razón esto con lleva a la falta de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

6.6 MITIGAR EFECTOS EN LAS PERSONAS DESDE LA SALUD LABORAL EN PROCESOS DE LIQUIDACIÓN

El impacto directo en las personas por los procesos de liquidación es del carácter psicológico o psicosocial. De acuerdo a Clark²⁵ en el 2003, encontró que niveles altos de liquidación o quiebra de empresas en una región o sector aumenta el efecto o impacto a nivel psicológico de las personas, es decir, cuanta más empresas en liquidación en el sector o región es más probable que los efectos de las demás personas en dicho sector sean más altos. Desde el enfoque del desempleo, que es el resultado radical para las personas en un proceso de liquidación, éste genera crisis y estrés en un nivel psicológico. Desde el estrés psicológico se generan problemas traumáticos y estresantes en la vida de las personas, además que aumenta el estrés por crisis posteriores económicas.

Como se evidencia, parte de los problemas a nivel emocional y psicosocial con las personas que sufren un proceso de liquidación está de cierta parte inclinado a estrés e impactos directos en lo psicológico. Se evidencia un efecto directo resultado de la liquidación que es el quedar sin empleo. Este aspecto es uno de los más importantes para tratar y desde el cual es necesario crear diferentes estrategias para mitigar efectos directos asociados al desempleo.

Sin embargo, los efectos de la liquidación involucran otros aspectos. Según Emily²⁶ en el año 2010, analizó que los efectos directos en el desempleo, causa impactos dramáticos en la economía y posible futura pobreza de las personas. Por su parte, el autor Crick²⁷ en el año 2010 analizó la afectación del desempleo como la principal causa de desórdenes psicológicos; así mismo, Algis²⁸ en el 2013,

²⁵ CLARK, Andrew. Unemployment as a social norm: psychological evidence from panel data. En: Journal of Labor Economics. Trimestral. 2003. Vol. 21, p. 323-51. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://econpapers.repec.org/paper/delab/2001-17.htm>

²⁶ EMILY, Clare. Simulating the effect of the great depression on poverty. [Sitio Web]. Estados Unidos. Sec. Reporte. 2009 [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.brookings.edu/research/simulating-the-effect-of-the-great-recession-on-poverty/>

²⁷ CRICK, Lond. Poverty and common mental in low and middle income countries. En: Social Science & Medicine. [Pubmed]. Estados Unidos. Semestral. Vol. 71, No. 3. 2010, p. 6. ISSN:0277-9536. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4991761/>

²⁸ ALGIS, George. Theoretical issue of relationship between unemployment poverty and crime in sustainable development. En: Journal of Security and Sustainability. Semestral. Vol. 2. 2013, p. 3.

analizó la relación directa entre el desempleo y futuros problemas psicológicos que desencadenaban posibles crímenes por parte de los desempleados.

En otros estudios de la empresa LexisNexis²⁹ en el 2009, demostró que los efectos directos en estrés mental en las personas a causa desempleo resultado de eventos como la liquidación. Estos mismos resultados fueron encontrados en estudios de Reichbert³⁰ en el 2009, en Clarke³¹ en el año 2009, en Gold Smith³² en el año 2012 y por John Hilsenrath³³ en el año 2014.

Es evidente, a través de la investigación y análisis de estos autores que los efectos a nivel emocional y mental son evidentes. Las afectaciones a nivel mental y psicológica son inmediatas desde el consecuente más relevante de un proceso de liquidación que es el tener que quedar desempleado. Como vemos, las afectaciones van desde estrés, trastornos psicológicos e incluso tendencias nocivas y actos compulsivos. Es por ello, que las estrategias que se propongan para mitigar los efectos en la salud de las personas que experimentan un proceso de liquidación deben contar con un tiempo prudencial que prevenga con anticipación afectaciones del tipo psicológico, acompañado de estrategias de resiliencia, así como el acompañamiento a nivel económico y de inserción laboral.

[Consultado 05, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/274049029_Theoretical_issues_of_relationship_between_unemployment_poverty_and_crime_in_sustainable_development

²⁹ LEXIXNEXIX. Psychological impacts of unemployment. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Publicaciones. 2009. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/6oJPY5x>

³⁰ REICHERT, A. The causal impact of fear of unemployment on psychological health. En: " Ruhr Economic Papers. [Ideas]. Alemania. Semestral. Vol. 222. 2009, p. 6. [Consultado 05, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/zbw/rwirep/266.html>

³¹ CLARK, Andrew. Unemployment as a social norm: psychological evidence from panel data. En: Journal of Labor Economics, 21, 323-51. 2003. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://econpapers.repec.org/paper/delabcdef/2001-17.htm>

³² AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Exploring the link between unemployment and mental health. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Publicaciones. 2012. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.apa.org/pi/ses/resources/indicator/2012/04/unemployment>

³³ HILSENATH, John. Studies show a link between long term joblessness and depression. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Noticias. 2014. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://blogs.wsj.com/economics/2014/06/17/studies-show-link-between-long-term-joblessness-and-depression/>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Cuando nos referimos a diseño metodológico, aludimos a él ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? de nuestro problema de investigación contenido en el presente trabajo de grado. En concordancia con lo anterior describiremos las técnicas, procedimientos aplicados para el desarrollo del tema, definiremos el tipo de investigación empleado, los instrumentos y mecanismos que darán respuesta a los cuestionamientos planteados. Básicamente para el desarrollo del tema de interés nos fundamentamos en bibliografía y datos ya existentes, conceptos y enfoques de los diferentes especialistas y conocedores del tema, la experiencia en el campo laboral y por último, las entrevistas realizadas a los jefes de las diferentes áreas que componen una entidad pública del sector salud

Se empleará para el desarrollo del presente trabajo de grado un modelo de estudio descriptivo, recordemos que este modelo de estudio se refiere a la medición de las variables a través de la observación y especificación de las diferentes características que la componen, es decir se realizara el análisis sistemático de las diferentes reacciones que presentan los empleados durante el proceso de liquidación en una entidad del sector salud en Colombia. Teniendo en cuenta que dicha población (Funcionarios) se consideran los más perjudicados con la llegada del proceso de liquidación forzosa en la entidad.

Por consiguiente, se realizó una identificación de información sobre los efectos en las personas que experimentan dichos procesos de liquidación. Para llevar a cabo esto, se realizó una identificación de información a través de la siguiente estrategia de búsqueda: (bancarrotas OR bankruptcy OR settlement OR quiebra) AND (Company OR organization OR compañía OR empresa OR organización) AND (“psychosocial impact” OR “impacto psicosocial” OR “psychological impact” OR “impacto psicológico”). Dicha estrategia de búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos: Scopus, Web of Science, Proquest Central, EBSCO Host y Science Direct.

La información identificada fue extraída de artículos científicos y libros de estas fuentes de información o comúnmente conocidas como bases de datos. Sobre los resultados de esta información se realizó el desarrollo del marco teórico, lo cual permitió el desarrollo de los tres objetivos.

Por otra parte, para dar desarrollo a los objetivos se realizó un análisis DOFA sobre el panorama actual de lo que rodean los procesos de liquidación en las diferentes áreas que componen una entidad del sector salud; para este caso en específico una Empresa Social del Estado, conocidas comúnmente como Hospitales Públicos. Para este análisis se empleó diferentes mecanismos, para la obtención y posterior configuración del mismo a través de entrevistas a personal vinculado y con alta experiencia en procesos de liquidación, además, es pertinente aclarar que este análisis básicamente expondrá las funciones reglamentadas del

liquidador, contenidas en el “Manual del Liquidador” elaborado por la Superintendencia de Sociedades y las diferentes normas, leyes y decretos que reglamentan Los Procesos de Liquidación y que son base fundamental para la comprensión del origen de la problemática de las entidades del sector salud en el país.

Finalmente, se describen métodos desde la salud laboral que puedan dar buen resultado en la mitigación de efectos en las personas que experimentan un proceso de liquidación. Así mismo, se proponen las estrategias o actividades que este trabajo de grado pueda ofrecer a la comunidad y profesional en la salud laboral y gestión del talento humano, alternativas de cara a las personas que experimentan procesos de liquidación

8. CAPÍTULOS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

8.1 ANÁLISIS DOFA

Por medio de la Matriz DOFA o como también es conocida como la Matriz FODA, nos permite identificar y evaluar la situación real de la empresa para la toma de decisiones; ya que el principal problema sería el no ser objetivos y solo resaltar las Fortalezas y minimizar lo malo es decir las Debilidades.

El análisis DOFA se realizará sobre áreas que son transversales en las empresas del sector salud como lo son el área de cartera, el área jurídica y el área financiera.

La Matriz DOFA como su nombre lo dice está conformada por las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas los cuales está conformada por Factores Internos y Factores Externos de la Organización, Ponce³⁴ en el 2006. En los **Factores Internos** encontramos las Fortalezas y Debilidades las cuales crean o destruyen valor, en ellas se incluyen los Recursos, los Activos y habilidades.

- **FORTALEZAS**

Recursos para alcanzar nuestros objetivos, determinar para que tiene facilidad la empresa y cuáles son sus cualidades sobresalientes, determina que te hace diferente en el mercado, ventajas competitivas con las que contamos.

- **DEBILIDADES**

Lo que me falta para alcanzar las metas propuestas, si no detectamos las debilidades estaríamos corriendo el riesgo de hacer un trabajo que no tenga frutos; sin embargo, si detectamos y hacemos un análisis correcto, será ese nuestro punto de partida donde podremos tomar las acciones para poder superarla, ya que todas las debilidades deben de ser superadas.

En los **Factores Externos** encontramos las Oportunidades y Amenazas los cuales están fuera de control de la empresa; se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

³⁴ PONCE, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. [Redalyc]. Xalapa, México. Semestral. Vol. 12, No. 1. 2006, p. 113-130. ISSN: 0185-1594. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

- **OPORTUNIDADES**

Situaciones que se presentan y tenemos que aprovechar en ese momento específico.

- **AMENAZAS**

Se requiere hacer un examen sobre el entorno, adelantarnos en saber que puede afectarnos en el futuro, que cambios pueden suceder y como me pueden perjudicar.

En consecuencia, con lo anterior, es decir después de haber identificado las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades de cada área, actividad o proceso, etc., la finalidad de la matriz DOFA es que, a través de los estudios de las variables, se determine mediante estrategias, los pasos a seguir para sacar provecho de las Oportunidades y Fortalezas y Minimizar los problemas y obstáculos que podemos encontrar con las Amenazas y Debilidades. Sin embargo, para el trabajo de grado, no es posible crear estrategias de fondo, en otras palabras, no es posible solucionar, sino dar a conocer las diferentes circunstancias y condiciones al llevar a cabo un proceso de liquidación forzosa en una empresa del sector salud, para este ejercicio en particular hablaremos de las Empresas Sociales del Estado (Hospitales Públicos).

8.1.1 Área de personal

El Talento Humano, factor determinante en una organización y el recurso más importante de la misma. Sin embargo, para nuestro análisis y en los procesos de liquidación forzosa es una de las actividades más trascendentales y de diligente acción y en este punto debemos tener en cuenta que se considerara no solo el Talento Humano de la entidad en liquidación, sino también el Talento Humano que llevara a cabo dicho proceso de liquidación, son dos variables totalmente discrepantes y absolutamente imprescindibles poner en contexto.

- **OPORTUNIDADES**

- **Mejoramiento en Procesos**

En cierta medida, lo que buscan los procesos de liquidación forzosa es la finalización de un proceso, y para llegar a esto, se vale de herramientas jurídicas y administrativas, las cuales a través de una política pública intenta la normalización y saneamiento del mismo, velando por el bienestar del exfuncionario. Es así como se verifican que todo lo concerniente con el exfuncionario se encuentre al día y

con todos los soportes, ya que es base fundamental para llegar a su término, como por ejemplo revisión de documentos de hojas de vida, estado actual del exfuncionarios, estados y movimientos de cesantías, vacaciones, Certificación de Bonos Pensionales, estado de la historia laboral etc.

- **Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño en los procesos de liquidación, hacen referencia, a la especialización del grupo de trabajo del liquidador. Por otra parte también la podríamos estudiar bajo el precepto de los empleados públicos inscritos en carrera administrativa que optan por la Reincorporación, es decir se someten al estudio en este caso de la Comisión Nacional del Servicio Civil para continuar trabajando con las entidades públicas, con las mismas condiciones. Para llevar a cabo este proceso la comisión apoya en su análisis en la evaluación de desempeño practicada a estos empleados, lo que permite como su nombre lo dice evaluar el desempeño del mismo y validar la reincorporación, vale la pena aclarar que esta no es la única variable a analizar; también interviene la disponibilidad y vacancia en el sector.

- **Procesos Definidos**

Esta variable está definida y pretende abarcar el direccionamiento y el propósito de esta área en el proceso de liquidación forzosa, ya que de acuerdo a ciertos lineamientos, se deben aplicar con estricto orden y cumplimiento como por ejemplo, lo primero es revisar el estado de cada exfuncionario, hablamos de estado al referirnos tanto en su vida social, su desarrolla profesional, su experiencia, su estado pensional, etc. (Madres Cabeza de Familia, si son prepensionables, que pertenecen a sindicato, con hijos con condición especial, empleados con carrera administrativa, provisionales, de contrato, etc.) para determinar su planta de reten social, a quienes se les puede ofrecer una Reincorporación, Incorporación Negociación de Plan de Retiro, en fin, todo esto producto de un análisis y una serie de procesos estructurados, que permitirán conformar y dar alcance a cada uno de ellos, o determinar condiciones especiales.

- **Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo**

Es deber del liquidador mantener y velar por la seguridad del funcionario (Planta de Reten social) o el exfuncionario, es decir el liquidador debe garantizar la seguridad social de los mismos hasta su desvinculación en forma oportuna o inmediata, es así como se continua con la prestación del servicio de salud, y la obligación del pago de aportes al fondo de pensiones de manera continua e

ininterrumpida, es más si por algún motivo, razón o circunstancia ajena, antes del proceso liquidatorio se encontraba en mora, lo primero que debe asegurar el liquidador y la nación es el ponerse al día con dicha obligación para evitar mayores inconvenientes, así el pago de salarios no se cumpla en las fechas pactadas, es ineludible e indiscutible el pago de la Seguridad Social, de los funcionarios y exfuncionarios de la entidad. Así como también del personal que se vincule al proceso liquidatorio, el cual en la mayoría de los casos, es vinculado a través de temporales o contratos de prestación de servicios.

- **Contar con Aliados Estratégicos (ARL, EPS y CAJAS DE COMPENSACION) para la ejecución de Actividades como estas entidades nos pueden ayudar en el proceso**

En realidad este punto se refiere más a la ejecución de actividades para el personal contratado para el desarrollo y ejecución del proceso liquidatorio, ya que las personas vinculadas a la entidad a liquidar, desde el momento en que irrumpe el liquidador, no tienen presencia en el proceso, a menos que el agente liquidador decida lo contrario, lo anterior siendo imprescindible contar con la información y modo de operación que cuente el funcionario de la entidad, lo cual será pieza fundamental para la culminación de los procesos, en otro caso no se requerirá la presencia de los funcionarios a menos que se solicite información de índole personal con respecto al vínculo laboral, o en la entrega de sus puestos de trabajo.

Como lo advertimos, este punto es necesario se puede verificar y enfocar en las personas que se vinculan al proceso liquidatorio, ya que se debe igualmente garantizar un óptimo ambiente laboral, más que nada en trabajos bajo presión como estos, se debe vincular a la ARL y las Cajas de Compensación para tratar de crear espacios propicios para el aprovechamiento de estos recursos de Bienestar Social, para un óptimo desempeño y cumplimiento de actividades en el desarrollo del proceso de liquidación base primordial y fundamental para que en el menor tiempo posible se solucione y se dé por terminada la expectativa y zozobra de los funcionarios de la entidad.

- **AMENAZAS**

- **Lidiar con Sindicatos**

Para comprender este punto, debemos definir la palabra sindicatos en Colombia, a continuación presentaremos una clara explicación en la siguiente valoración:

El concepto de sindicato permite identificar a una agrupación de gente trabajadora que se desarrolla para defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas que llevan a cabo quienes la componen. Se trata de organizaciones de espíritu democrático que se dedican a negociar con quienes dan empleo las condiciones de contratación. Cada sindicato representa y nuclea a trabajadores de rubros específicos y se encarga de impulsar negociaciones colectivas con las empresas o grupos empresariales. El monto de los salarios, los periodos de descanso, las vacaciones que corresponden, la capacitación y las licencias son algunas de las cuestiones que los sindicatos deben resolver con la patronal. La unión de los trabajadores a través de un sindicato les confiere la fuerza y el poder necesarios para negociar con las compañías, ya que suele ser difícil realizar reclamos y obtener resultados satisfactorios por otros medios. Los trabajadores cuentan con libertad sindical para organizarse de acuerdo a su propia voluntad y sin injerencias del Estado, las firmas u otros sindicatos. Esto quiere decir que ningún empleador puede obligar a su empleado a desafilarse de un sindicato o a cambiarse a otro. Por otra parte, ningún sindicato está en condiciones de afiliar a miembros por la fuerza

³⁵

Como se puede apreciar, los sindicatos pretenden defender los intereses de los trabajadores, en este punto y como lo aclaramos inicialmente, nuestro DOFA se centra en una entidad del Estado; Las E.S.E. Empresa Social del estado, las cuales básicamente se refieren a los Hospitales Públicos del Estado, a las cuales se les dio su apertura a través de la ley 100 de 1993, la cual la define a través de su artículo 194 de la siguiente manera:

Artículo. 194.-Naturaleza. Reglamentado por el Decreto Nacional 1876 de 1994. La prestación de servicios de salud en forma directa (...) se hará principalmente a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo

³⁶

Teniendo claro lo anterior, es evidente, la fuerte presión a la que es sometida la entidad en los procesos de liquidación, no solamente por el tema financiero,

³⁵ PEREZ PORTO, Julian, GARDEY Ana. Definición de: Definición de Sindicato. (En línea). Publicado 2010. Actualizado 2012. Disponible en internet: <https://definicion.de/sindicato/>

³⁶ Ley 100 de 1993

sino por la adquisición de compromisos, los cuales se deben cumplir en un tiempo previamente establecido, que en la mayoría de los casos sucumbe por la interacción de terceros y el depender como se estima en estos casos de que ciertas responsabilidades no son solo del equipo de liquidación sino también de la consecución y planeación de recursos los cuales son imprescindibles para llevar a término los procesos, y en este punto es en el cual además de todos los organismos de control que se encuentran vigilantes del buen aprovechamiento de los recursos, previo un presupuesto estimado y aprobado, nos encontramos no solo con los trabajadores como tal, sino con los sindicatos los cuales generan ciertas presiones para el buen y correcto saneamiento de los procesos de personal, los sindicatos son veedores de que se cumplan con los procesos de acuerdo a la ley y tienen la libertad y obligación de la revisión y el cumplimiento de los parámetros previamente establecidos en los procesos de liquidación para liquidación de personal, reubicación, reincorporación, tramites de pensiones, en la definición de la planta de reten social, de la cual las directivas del sindicato hacen parte por tener fuero sindical, el cual pues ser disipado por un Juez de la Republica.

- **Quejas y mal Ambiente Laboral de exfuncionarios por quedar desvinculados laboralmente al entrar la Empresa en Proceso de Liquidación**

El ambiente laboral en una empresa comprende el entendimiento de todo lo que rodea una organización como tal; las actividades, el tiempo, las personas y el sitio de trabajo etc. Definido lo anterior y teniendo en cuenta que hablamos de una entidad en proceso de liquidación forzosa, es de esperarse que los funcionarios atraviesan por un sin número de sentimientos y emociones al saber que la entidad desaparecerá y con ella sus actividades de trabajo, su futuro y su presente, sin poder remediarlo de alguna u otra manera, es decir no está en sus manos poder cambiar la decisión tomada y entonces se debe pensar en que se hará?, hasta cuándo estarán ligados con la entidad, y en cuanto a lo económico, que se podrá resolver con la liquidación, los sueldos pendientes de pago, además de la incertidumbre hasta cuándo estarán en situación de desempleo. Toda esta inseguridad y desosiego obliga a los funcionarios a crear una serie de presiones lógicas por no saber que esperar, ni cuando esperarlo, es por esto que empiezan a cuestionar cuanto tiempo deben esperar, cuanto tiempo tienen y como vivirán esperando a que se finiquite la relación laboral para poder tomar decisiones. ¿Entre muchas ellas el pago de sueldos en mora, indemnizaciones? Cesantías? descuentos, para las personas que tienen libranzas? vacaciones pendientes de

pago?, personas en reten social, personas que están próximas a pensionarse, y este punto es importante aclararlo, ya que la mayoría de los funcionarios son personas que han laborado para la entidad por más de 15 años, incluso algunas llevan más de 20 años de trabajo, lo anterior es un golpe emocional, ya que incluso, muchos de los funcionarios, únicamente han laborado en la entidad la cual se liquidará, sin tener otro tipo de experiencia laboral, como para hacer parte de un mercado laboral tan cambiante y exigente.

- **Demandas y Procesos jurídicos de los exfuncionarios por la inconformidad en la liquidación por terminación del contrato**

Muchos de los funcionarios al no encontrarse conformes con la liquidación presentada por el liquidador, acuden a la vía ordinaria ya que la vía administrativa no logro ajustar la liquidación a lo que esperaban. Es de aclarar en este punto que el liquidador antes de notificar a los funcionarios mediante resoluciones de reconocimiento y pago de liquidaciones sobre el valor final a pagar, delibera con el exfuncionario sobre los aspectos de la liquidación, la cual se divide, en Prestaciones Sociales, Deuda Laboral, Indemnizaciones, Cesantías, Descuentos. Las cuales se liquidan de acuerdo al estudio previo de la Hoja de Vida que reposa en la Institución, producto de esa socialización los exfuncionarios manifiestan sus inconformidades y si es aplicable o demuestran de alguna u otra manera que les asiste la razón por medio de medios probatorios que fundamente los cambios, se realizaran, si no procede o no están de acuerdo con la liquidación o se encuentra inconformes con el valor final de las cesantías o vacaciones porque creen que tienen derecho a más, al igual se demuestra vs los soportes encontrados en las hojas de vida, sin embargo hay personas que a pesar de demostrar con soportes los tipos de descuentos o las prestaciones a que tienen derecho, acuden a los jueces para que estos determinen si les asiste razón alguna, o si por el contrario se encuentran inconformes con el tipo de Indemnización liquidada, los jueces determinen el tipo de indemnización que se debe pagar; en estos casos nos referimos a los empleados públicos de naturaleza provisional, los cuales por el tiempo de servicios estiman que tienen derechos de carrera administrativa. Así mismo se evidencian, dentro de los procesos de liquidación muchos más procesos los cuales en materia laboral, no solo se dan por inconformidades en cuanto a la liquidación sino además en cuanto a la calificación de Reten Social (Madres cabeza de familia, con discapacidad, pre pensionables) los cuales argumentan la violación de los derechos laborales adquiridos.

- **Tercerización de Procesos**

La tercerización de procesos en las liquidaciones forzosas, son muy comunes ya que se deben concluir todas las actividades en un tiempo muy limitado, recordemos que la tercerización de procesos obedece a una estrategia con la cual se busca optimizar los procesos y ejecutar en el menor tiempo posible la normalización y terminación de los mismos, a través de la contratación de servicios profesionales, los cuales cumplen con la experiencia y experticia en el tema, además de contar con aliados estratégicos para tal fin, a un menor costo entregar ciertos procesos para contar con sus beneficios en el objetivo principal de la liquidación de las entidades, algunos ejemplos de tercerización de procesos son: La contratación de Temporales, para el reclutamiento de profesionales, pagos de nómina y prestaciones de los trabajadores en misión de las liquidaciones. Normalización de Pasivo pensional, realización y aprobación de cálculos actuariales, certificación de bonos pensionales, Operadores del Servicio; recordemos que nuestro DOFA está enfocado en la Empresas Sociales del Estado, para lo cual se debe contar con un operador que continúe con la prestación de los servicios de salud a los ciudadanos. Auditorias de Cuentas médicas y Cartera, por definir algunos y los más importantes.

- **Contratación de personal por cuotas políticas**

Teniendo en cuenta que cuando hablamos de procesos de liquidación nos referimos el producto de una política económica, previamente estudiada y valorada y que para llegar a la misma, la entidad previamente ha pasado por una serie de “oportunidades” estrategias para mejorar su situación financiera la cual en definitiva no logra su fin, siendo como única alternativa la liquidación de la misma, para llegar a este punto. No es un secreto que en todas las actividades y procesos que conllevan un estudio económico, se encuentra contaminado por intereses económicos y burocratización, estos procesos no son la excepción y aunque no en gran mayoría, encontramos dentro de su estructura, cargos que obedecen al cumplimiento de “cuotas políticas” lo cual no permite la contratación de profesionales que en verdad apoyaría con el termino de procesos, creando atrasos por una parte y la carga de trabajo de los colaboradores.

- **FORTALEZAS**

- **Presupuesto Anual Aprobado por las entidades Gubernamentales CDP (Certificado de Disposición Presupuestal) Y RP (Registro Presupuestal)**

El presupuesto público, es una herramienta para la gestión y el control financiero, este define y estima los ingresos frente a los gastos aprobado por el congreso, asambleas p consejos, aquí se autorizan los montos máximos de los gastos en que puede incurrir los entes públicos en una vigencia fiscal. Ahora bien al igual que una institución en funcionamiento, las liquidaciones deben contar con un presupuesto aprobado y este se define en la estimación de los pasivos de la entidad, tanto laborales, de endeudamiento, pago proveedores, contratos, etc. Esta estimación se debe realizar previamente, y debe contar con el visto bueno del Ministerio de Hacienda y Crédito público, así como del Ministerio de la Protección Social, y el ente territorial, quien son las fuentes de recursos de la liquidación, el Ministerio de Protección Social y Ministerio de Hacienda y Crédito Publico otorgaran los recursos para los pagos de primer orden, como lo son los pagos de la planta de personal (Indemnización y prestaciones sociales, Pasivo pensional, sentencias laborales etc.) el Ministerio de Protección social, otorga los recursos también para el pago de primera clase, estos son los únicos pagos que tienen respaldo presupuestal y por los que la entidad está en la obligación de pagar al 100%, los demás gastos de funcionamiento y proveedores se cancelaran de acuerdo a la venta de bienes y demás operaciones de la entidad, como arrendamientos, no solo de propiedades, sino de equipos, ventas de los mismos y saneamiento de cartera.

- **Pago Oportuno de Prestaciones Sociales, por ejemplo. Pago Oportuno de Nomina**

Como se manifestó en el anterior punto, a los exfuncionarios, se les brinda e informa con confianza que todas su prestaciones, Indemnizaciones y deuda laboral será cancelada, una vez pase por una serie de pasos de revisión, liquidación y auditoria previamente realizada y en la cual interactúan, funcionarios tanto de la liquidación y de las fuentes de financiamiento, ya que estamos hablando de recursos del estado, los cuales también deben de cuidarse del detrimento patrimonial ya que son dineros del tesoro público, los cuales no pueden ser malversados. Y aunque son actividades del proceso macro que los exfuncionarios en la mayoría de los casos no comprenden, llevan tiempo, sin embargo tan pronto hay luz verde con los pagos de los mismos, se hacen de manera masiva a todos los exfuncionarios o se dividen por grupos. Así mismo pasa con los pagos de nóminas de reten social, están tan bien deben pasar por auditoria y contar con el visto bueno de todas la fuentes de financiamiento antes de realizarse los giros pertinentes.

- **Cumplimiento de los horarios**

Cuando hablamos de cumplimiento de horarios, nos referimos al personal en misión de la liquidación los cuales deben trabajar más allá de los horarios de trabajo previamente establecidos, ya que como lo hemos dicho, se contraen compromisos y se trata del pago de salarios de los exfuncionarios pendientes de pago, muchas veces llevan más de seis meses de salarios atrasados y la presión es sumamente elevada. Mientras que los horarios de los funcionarios, se trata de una firma en el control de asistencia, esto mientras se realizan las liquidaciones definitivas, ya que el liquidador es el guarda de los archivos de la entidad y demás y debe ser protegidos para que no sea manipulados los procesos ya que la responsabilidad recae en el liquidador, es así como se limita la interacción o la permanencia de los empleados en las entidades, generando así horarios de atención u otros medios de atención y resolución de inquietudes por medio de Derechos de Petición si se trata de dar respuesta de fondo a temas específicos.

- **Contratación de Personal profesional calificado y con experiencia en otros procesos liquidatarios**

Es importante contar con personal calificado y con experiencia en este tipo de procesos, ya que como se ha mencionado se trata de cargos con alta concentración y trabajo bajo presión sobre todo por el tiempo de resolución de los mismos, además de tiempo previamente establecidos y plazos dispuestos y legales.

- **DEBILIDADES**

- **Rotación de personal**

Al igual que el punto anterior es muy frecuente la rotación de personal en estos procesos, ya que a medida que se culmina alguna actividad o algún proceso, así mismo se va prescindir de los servicios profesionales de los empleados en misión, o también se puede dar rotación si los empleados contratados no cumplen con las metas establecidas en los tiempos estimados en un mes o menos.

- **El plan de capacitación no se lleva a cabo según la curva de aprendizaje, ya que ni dejan terminar el contrato del periodo de prueba**

Anudado a lo anterior en estos procesos no se cumple con la curva de aprendizaje, es por esto que son requeridos profesionales o empleados con experiencia, ya que por el tiempo es imposible obtener una curva de aprendizaje u

obtener las metas esperadas si se otorgan capacitaciones o el cumplimiento de los periodos de prueba. Los procesos de liquidación forzosa en cuanto a materia de personal van con tiempos de ejecución muy cortos no solo por la presión de los funcionarios, sino que estos tuvieron que esperar mucho tiempo, en decisiones administrativas, presupuestales y jurídicas para la determinación los grupos a liquidar o las personas que conforman la planta de reten social, etc, varios factores que intervienen de manera transversal en el proceso de liquidación de personal y otros

- **Inadecuada estructura Administrativa del área del Talento Humano por falta de Recursos**

Aunque lo relacionamos anteriormente en la tercerización de los procesos, resulta ser que es conveniente y pertinente que la figura de Talento Humano para el proceso de liquidación sea visible. Es decir, una cosa es el área de talento humano en lo referente a la liquidación del personal de la entidad que entro en liquidación forzosa, y otra cosa es el área de talento humano para los trabajadores en misión de la liquidación como tal, son dos cosas totalmente diferentes y por la cual se terceriza dicho aspecto. Sin embargo, por tratarse de como su nombre lo indica, que terceros se hagan cargo del personal, también es cierto que estos desconocen del trabajo implícito de cada trabajador, ya que la relación es directa con el jefe “inmediato” quien solicita el cumplimiento de las metas de cualquier manera, pasando por alto inclusive de los derechos de los trabajadores, y es por la misma causa que se trata de un trabajo bajo presión no solo económica sino social, sin embargo por estar a la potestad de tantos jefes como procesos, se hace difícil que los trabajadores puedan acudir o manifestar su inconformismo, ya que en este ambiente de trabajo es muy dado a diferenciar los trabajadores en misión contratados mediante una temporal y los profesionales empelados por medio de un contrato de prestación de servicios. Con este contexto, entramos a indicar algunos de los problemas previstos por la inadecuada estructura, Permisos, Incapacidades, Descansos, Dudas sobre los pagos realizados, Afiliaciones, y la mas importante el Conducto Regular a seguir. Lo anterior no significa que estas empresas no cuenten con una estructura administrativa y determinada, claro que la tienen es más es exigida por los Ministerios, sin embargo la misma no es contextualizada y socializada, y simplemente se trata por falta de tiempos, y la alta rotación de personal.

- **Falta de estudio del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional en este tipo de procesos es casi nulo por no decir inexistente, recordemos que cuando hablamos de clima organizacional, nos referimos a las relaciones profesionales y particulares que se dan entre los empleados y directivos en una organización o entorno de trabajo, en este tipo de

procesos de liquidación forzosa, la única interacción entre los directivos y el personal en misión o contratitas se da a fin de año, en el cual a modo de agradecimiento por la colaboración y el arduo trabajo realizado en el año se logra compartir y generar algún tipo de integración entre los demás grupos de trabajo. Es importante destacar, que la diferenciación de disciplinas se marca mucho en estos procesos aunque interactúan de manera transversal y para la finalización e informes de procesos se requiere del engranaje de las mismas, es necesario decir que la interacción entre los mismos empleados de diferentes disciplinas es muy marcada y la jerarquización es estos procesos, también es muy diferenciada.

- **Incertidumbre en la continuidad de los Contratos**

Tal como lo mencionamos anteriormente, la rotación del personal en este tipo de procesos es demasiado alta, incluso existen ocasiones en las cuales la misma persona puede ser contratada más de una vez en el proceso y como la curva de aprendizaje es tan limitada y escasa, es necesario replantear la contratación del personal.

Gráfico 4. Matriz DOFA de empresas en liquidación.

MATRIZ DOFA DE EMPRESAS EN LIQUIDACION					
AREA	TALENTO HUMANO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		FACTORES EXTERNOS	O.1	Mejoramiento en procesos	A.1
O.2	Evaluación de Desempeño		A.2	Quejas y mal Ambiente Laboral de los exfuncionarios por quedar desvinculados laboralmente al entrar la Empresa en proceso de Liquidación	
O.3	Procesos definidos		A.3	Demandas y Procesos jurídicos de los exfuncionarios por la inconformidad en la liquidación por terminación del contrato	
O.4	Implementar el Sistema de Gestion de Seguridad y Salud en el trabajo		A.4	Tercerización de Procesos	
O.5	Contar con aliados estrategicos (ARL, EPS, CAJAS DE COMPENSACION) para la ejecucion de actividades programadas		A.5	Contratacion de personal por cuotas políticas	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F.1	Presupuesto Aprobado en base de los Recursos que cuenta cada empresa y/o por las entidades Gubernamentales CDP (Certificado de Disposición Presupuestal) Y RP (Registro Presupuestal)	D.1	Rotacion de personal	
	F.2	Pago Oportuno de Prestaciones Sociales	D.2	El plan de capacitacion no se lleva a cabo según la curva de aprendizaje, ya que ni dejan terminar el contrato del periodo de prueba	
	F.3	Pago Oportuno de Nomina	D.3	Inadecuada estructura Administrativa del area del Talento Humano por falta de Recursos	
	F.4	Cumplimiento de los horarios	D.4	Falta de estudio del clima organizacional	
	F.5	Contratacion de Personal profesional calificado y con experiencia en otros procesos liquidatorios	D.5	Incertidumbre en la continuidad de los Contratos	

Fuente: elaboración propia

8.1.2 Área de cartera

La recuperación de cartera, es de gran importancia en estos procesos de liquidación forzosa, ya que la recaudación de la misma, ayudara para los gastos de funcionamiento del proceso como tal, y en gran medida para el pago de proveedores y gastos de la masa liquidatoria (tema que trataremos a fondo más adelante). Teniendo en cuenta lo anterior el Estado y como tal la jurisprudencia, ha

creado y planteado, un gran número de opciones para la correcta y mayor recuperación de la misma, a través de mecanismos, los cuales contribuyen a la rápida y eficaz obtención de recursos, teniendo en cuenta que tratándose de una institución en liquidación ya no presta los servicios de salud y se encuentra en fase de disolución para obtener subsistir durante el desarrollo del proceso de liquidación.

Vale la pena aclarar que uno de los factores que influyo en la liquidación forzosa de las E.S.E. precisamente, se trata del incumplimiento en los pagos de las E.P.S., ARS de los servicios de salud que prestaban las mismas, haciendo imposible lograr el punto de equilibrio para el correcto funcionamiento de las mismas, a continuación trataremos de comprender a través de las diferentes variables sus causas y consecuencias.

- **OPORTUNIDADES**

- **Aplicación de las políticas de recuperación estatales**

Lo primero que debemos tener en cuenta es que en las entidades en procesos de liquidación forzosa el Liquidador es quien está habilitado para aplicar las diferentes políticas de recuperación de cartera ya que este es quien responde tanto patrimonial como fiscalmente de todos los procesos de subsanación y terminación de la entidad liquidada. Se debe aclarar que no todas las políticas de recuperación de cartera que dispone el Gobierno Nacional son aplicables a las entidades en liquidación, ya que por tener esta connotación tienen un procedimiento especial. A continuación daremos a conocer algunas de las políticas dispuestas, es de aclarar que no se explicara con detenimiento sino a manera de información ya que no es el tema central del trabajo de investigación.

Ley 489 de 1998 Por medio de la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Artículo 53

Decreto 254 de 2000 Por medio del cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional Artículo 6

Decreto Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Artículo 295 A

Ley 222 de 1995 Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Capítulo III

Ley 819 DE 2003 Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones. Artículo 25

Ley 1066 de 2006 Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones.

○ **Normativa aplicable a la depuración**

La razón primordial de la depuración contable en un entidad pública o privada, es el de dar a conocer mediante los Balances financieros, la situación real de la entidad, empresa o institución, y esta es la finalidad de una entidad en liquidación mostrar en realidad con que cuenta la entidad Activo para poder sanear sus deudas Pasivo, tanto a nivel de laboral, cartera, acreedores, etc.

Decreto 445 del 16 de Marzo de 2017. Por el cual se adiciona el Título 6 a la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público y se reglamenta el parágrafo 4º del artículo 163 de la Ley 1753 de 2015, sobre depuración definitiva de la cartera de imposible recaudo de las entidades públicas del orden nacional.

Ley 716 de 2001 Por la cual se expiden normas para el saneamiento de la información contable en el sector público y se dictan disposiciones en materia tributaria y otras disposiciones.

○ **Inicio de acciones judiciales**

Si después de las persuasiones por medio de comunicaciones, circulares, en los cuales se notifica sobre la deuda al día a las entidades y hacen caso omiso a la misma o se declaran en incapacidad de pagar lo debido, se inicia proceso judicial, en el cual por medio de pruebas se constata la deuda a la fecha para hacer efectivo el pago por la entidad o el organismo competente.

○ **Seguimiento a procesos jurídicos activos**

Como su nombre lo refiere se debe rastrear, y conocer el estado del proceso activo, saber en qué etapa del proceso se encuentra, audiencia de pruebas, juzgamiento, etc. Con el fin de no incurrir en vencimiento de términos, o no actuación en el mismo.

- **Mesas de negociación**

Las mesas de negociación, son acuerdos o conciliaciones entre las partes en estos casos, la partes que intervienen en estas mesas de negociación son entes privados como públicos (EPS, ARS, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Departamentos, Gobernaciones, etc.) y lo que se busca es como ya se ha dicho la mayor recuperación de recursos con negociaciones que beneficien las partes, dentro de un marco jurídico, sustentable.

- **AMENAZAS**

- **Cambio en las políticas estatales**

Obedece a la aplicación de las diferentes normativas, ya que no en todos los casos le es aplicable las leyes o decretos creados para tal fin, y tienen restricciones o campos de aplicabilidad diferente.

- **Prescripción de la acción cambiaria**

Cuando nos referimos a la prescripción de la acción cambiaria, debemos conocer el significado de estos términos, ya que al hablar de Recuperación de Cartera, aludimos principalmente a la contraprestación de un servicio o venta de un producto, es decir en este caso en particular en la contraprestación de un servicio de salud prestado a un paciente que requería de atención medica hospitalaria. Estos servicios de salud se prestan básicamente a las EPS Entidad Promotora de Salud y ARS Administradoras del Régimen Subsidiado. El cobro o retribución de este servicio de salud, se hace por medio de glosas las cuales surten el efecto de por así decirlo de una factura o un título, la cual para el cobro del mismo obedece a ciertos requisitos y la falta de los mismos representan un vencimiento (Prescripción), en otras palabras la prescripción reside en la legalización de una situación de hecho por el paso del tiempo, lo que produce el cese de una obligación. La acción cambiaria en este caso es la glosa como tal, el medio que tuvo la entidad para valorizar el servicio prestado. En otras palabras es la capacidad que tiene la E.S.E. para hacer efectivo el cobro de una deuda representada en glosas representativas en dinero.

- **Ilíquidez del sistema de salud colombiano**

El tema de liquidez del sistema de salud colombiano, se ha venido tratando en el desarrollo de este trabajo de investigación por lo cual no haremos mayor incidencia, simplemente reafirmaremos lo anteriormente dicho, el cual es una de las principales causas de la liquidación de la Empresas Sociales del Estado

(Hospitales Públicos) dado el complejo sistema de financiación del Sistema General de Seguridad Social en Salud lo cual afecta intrínsecamente la prestación del servicio público

- **Declaraciones de insolvencia financiera**

Cuando un deudor se declare imposibilitado para cumplir con su obligación y lo haga bajo los términos legales, (Entidades en Liquidación) esta cartera se debe castigar ya que se encuentra debidamente documentada la incapacidad de pago por parte del deudor, sin necesidad de iniciar procesos judiciales, simplemente al verificar el estado de la entidad ante la dificultad y el no reconocimiento de la deuda según el orden de calificación y los activos disponibles para el pago de la misma

- **No reconocimiento de obligaciones financieras**

Catalogadas como deudas de difícil cobro, aunque se haya realizado las gestiones pertinentes para su cobro, como la notificación, circularización, contacto, y no haya sido posible el reconocimiento y pago de las mismas, se deberá estudiar la posibilidad del castigo de cartera, estudiando a fondo las variables de costo beneficio, prescripción, viabilidad jurídica para iniciar un proceso judicial, garantías.

- **FORTALEZAS**

- **Personal profesional calificado**

Como lo referimos anteriormente en los procesos de liquidación forzosa, como se lleva a cabo la finalización de todos los procesos que interactúan o que fueron parte de la entidad, se requiere de personal calificado y especializado que conozca sobre el tema, sus alcances y su terminación. En cuanto a la recuperación de cartera de las E.S.E. en su gran mayoría es importante la tercerización del proceso, ya que para la validación de las glosas, no solo se debe contar con el personal jurídico, si no a su vez con la auditoría médica, que pueda llevar a cabo la solución de las diferentes oposiciones o controversias de las mismas, o el cobro de las glosas pendientes por determinar, a causa de la entrada en liquidación de la entidad.

- **Experiencia adquirida en otros procesos liquidatorios**

No hay mejor especialización de un proceso que la experiencia adquirida, por esto es importante no improvisar y menos cuando se trata de la Recuperación de Cartera de las E.S.E., ya que este es un recurso de vital importancia en el desarrollo del proceso de liquidación recordemos, que este es una fuente de financiación para los gastos de funcionamiento del proceso liquidatorio como tal, la experiencia es significativa y de gran valoración.

- **Manejo de estrategias de cobro**

Teniendo en cuenta que el objetivo principal es la recuperación de cartera de todos aquellos deudores que tengan obligaciones de difícil cobro, se plantean estrategias de pago y de cobro con los mismos, las estrategias utilizadas para el cobro es el manejo de comunicaciones, circularización, en la cual se informa al deudor, el valor total a cancelar, la fecha en la cual inicio la mora y donde y como puede realizar los pagos, adjunto a la misma, se presenta el valor a pagar con intereses de mora, esto con el fin de llegar a una negociación o pacto con el deudor, condonando dichos intereses o por cuotas, teniendo como límite un fecha anterior al termino del proceso de liquidación, incluyendo para estos casos intereses a la tasa máxima legal o dependiendo la edad de mora que esta obligación tenga.

- **Acceso persuasivo a los terceros**

El cobro persuasivo es el proceso pre-juridico, y tiene como fin el notificar a los deudores de su obligación, en este punto se trata de ubicar y contactar con las personas, entidades encargadas de la deuda, el contacto directo para la negociación o reporte de la deuda. En este caso y como el DOFA lo estamos orientado a una Empresa Social del Estado, seria con los directivos de las EPS, o directamente con la persona encargada en el Ministerio de Salud y Protección Social, o representante de la Entidad Territorial etc, básicamente se trata de informar sobre el vencimiento y valor de la deuda, además de tener ese acercamiento con la persona o entidad encargada, Tesorero, Jefe del Departamento Financiero, etc., la idea es no dilatar el proceso de recuperación de cartera sino de ir a la fija con el contacto indicado para iniciar las negociaciones.

- **Conocimiento profundo de los temas propios de una liquidación**

Tal como lo hemos precisado en los puntos de personal calificado y la experiencia, la complementa el conocimiento intrínseco del proceso de liquidación

forzosa, el entender el cómo, porque y para que se realiza la intervención, rectificación y solución de las diferentes áreas que componen la entidad, ya que al no tener finiquitado todas y cada una de ellas, no será posible el cierre o la extinción de la personería jurídica de la entidad.

- **DEBILIDADES**

- **Sistemas de información desactualizados**

Los sistemas de información en la gran mayoría de entidades se encuentran desactualizados, ya que su actualización depende de la información brindada por las mismas entidades a las cual se les brinda la prestación de servicios, no solo hablamos de información básica, sino además de los contactos, claves para la resolución de dudas o los parámetros de pagos o convenidos entre las partes, por otra parte quienes responden en los casos de entidades territoriales, convenio etc.

- **Archivo documental en proceso de inventario**

Uno de los principales y más importantes procesos en los casos de intervención o liquidación forzosa es el resguardo del archivo documental de la entidad ya que aquí se encuentra consignada toda la historia de la entidad y los documentos esenciales para el cobro y recuperación de cartera, hojas de vida, los diferentes procesos judiciales etc. Por esto es necesario realizar el inventario, consolidación y ordenamiento del mismo a través de los diferentes estándares requeridos, no solo para identificar con lo que se cuenta, sino además dar cuenta de lo que no se evidencia para futuras acciones y finalmente para la entrega como tal del ente que se hará cargo de este archivo, ya que así desaparezca la personería jurídica, lo anterior no significa que desaparezca su historia, sus acciones y el tiempo de servicio en el cual interactuaron diferentes funcionarios, contratos etc.

El proceso de inventario de este archivo es de manera gradual y su organización y depuración llevan tiempo y la custodia del mismo es delicada, es por esto que hasta que no se inicie el proceso de inventario, es imposible acceder al mismo ya que si no se sabe que se tiene, es imposible dar cuenta del mismo.

- **Documentación inexistente**

Como lo advertimos en nuestro anterior punto, en el control o inventario del archivo, se evidencia la inexistencia de documentos esenciales, los cuales simplemente no se encuentran en la entidad, la causa es desconocida, sin embargo la mayoría de las veces, se trata del descuido de la administración

anterior, otras veces obedecen a intereses de terceros los cuales al estar en sobre aviso sobre el proceso que la entidad enfrentara con la liquidación forzosa oculta o destruye información esencial

- **Bases de información por construir**

Es preciso y necesario contar con bases de datos efectivas y auténticas en caso que la E.S.E. no cuente con una, es decir en muchos casos la única información disponible de recuperación de cartera se encuentra en los sistemas contable de la entidad, la cual nos brinda a lo mucho el nombre de los deudores, la edad de cartera y el valor de mora de cada uno de los deudores, por lo que se hace necesario iniciar con el levantamiento de información sobre cada uno de los deudores, no solo datos de las empresas, eps, entidades territoriales etc, como lo son dirección verídica, teléfonos de contactos y responsables de pago, sino también datos de la cartera en si, para que nos sirve esta información para poder clasificar la cartera, por edad, por cuantía, Naturaleza de la obligación, Riesgo, Responsable de pago. El levantamiento o actualización de las bases de información son fundamentales para la óptima y acertada recuperación de cartera de la entidad.

- **Centralización de los procesos**

En un proceso de recuperación de cartera; en este caso nos enfocamos en la recuperación de cartera de una Empresa Social del Estado, emergen diferentes disciplinas; financiera, jurídica, Medica, Administrativa, todas ellas con un nivel de importancia necesario y conveniente, sin embargo en este punto es en el cual se puede complicar el objetivo principal del proceso, ya que como todas convergen en un orden y con una finalidad específica y todas son transversales en el producto final, el cual es la obtención de liquidez para el proceso de liquidación para mantener y soportar los gastos de funcionamiento, puede generar retrasos, mal entendidos, y el fracaso en negociación de la misma, es por esto que se deben definir procesos claros, y delegar la negociación en uno solo para que la interacción y respuesta sea inmediata y positiva.

Gráfico 5. Matriz DOFA para el área de cartera

		MATRIZ DOFA DE EMPRESAS EN LIQUIDACION				
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
AREA	CARTERA	FACTORES EXTERNOS	O.1	Aplicación de las políticas de recuperación estatales	A.1	Cambio en las políticas estatales
			O.2	Normativa aplicable a la depuración	A.2	Prescripción de la acción cambiaria
			O.3	Inicio de acciones judiciales	A.3	Iliquidez del sistema de salud colombiano
			O.4	Seguimiento a procesos jurídicos activos	A.4	Declaraciones de insolvencia financiera
			O.5	Mesas de negociación	A.5	No reconocimiento de obligaciones financieras
	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F.1	Personal profesional calificado	D.1	Sistemas de información desactualizados	
		F.2	Experiencia adquirida en otros procesos liquidatorios	D.2	Archivo documental en proceso de inventario	
		F.3	Manejo de estrategias de cobro	D.3	Documentación inexistente	
		F.4	Acceso persuasivo a los terceros	D.4	Bases de información por construir	
	F.5	Conocimiento profundo de los temas propios de una liquidación	D.5	Centralización de los procesos		

Fuente: elaboración propia

8.1.3 Área jurídica

- **OPORTUNIDADES**

- **Interrupción de Prescripción**

Referida, en el artículo 818 del Estatuto Tributario regula la interrupción de prescripción de la acción de cobro en los siguientes términos:

Artículo 818. INTERRUPCIÓN Y SUSPENSIÓN DEL TERMINO DE PRESCRIPCIÓN. El término de la prescripción de la acción de cobro se interrumpe por la notificación del mandamiento de pago, por el otorgamiento de facilidades para el pago, por la admisión de la solicitud del concordato y por la declaratoria oficial de la liquidación forzosa administrativa.

Interrumpida la prescripción en la forma aquí prevista, el término empezará a correr de nuevo desde el día siguiente a la notificación del mandamiento de pago, desde la terminación del concordato o desde la terminación de la liquidación forzosa administrativa.

37

Como se puede observar una de las causales de interrupción del término de prescripción es la declaratoria oficial de la liquidación forzosa, sin embargo, esto no significa que no opere la responsabilidad del pago de las obligaciones pendientes, simplemente es una suspensión de los términos, con base a unas facilidades de pago.

○ **Notificación al Liquidador de los Procesos en curso**

El artículo 25 del Decreto-ley 254 de 2000, modificado por el artículo 13 de la Ley 1105 de 2006, dispone:

“El liquidador de la entidad deberá presentar al Ministerio de Justicia, dentro de los tres (3) meses después de su posesión, un inventario de todos los procesos judiciales y demás reclamaciones en las cuales sea parte la entidad, el cual deberá contener la información que establezca el Ministerio de Justicia”, en concordancia con lo establecido en los artículos 23 y 25 del Decreto número 4085 de 2011”

38

Para cumplir con dicho requisito, el liquidador deberá informar a todos los Juzgados (Administrativos, Laborales, de Familia y demás) de la entrada en liquidación de la entidad, incluyendo en dicha notificación el decreto que ordena la liquidación y en el cual dispone, la entidad que se hará cargo de la liquidación, así como el poder otorgado por dicha entidad al liquidador para cumplir con las funciones de liquidador. Dicho comunicado informa, sobre el estado de la entidad, o institución y notifica el lugar en donde se deben hacer llegar los procesos que están en curso a nombre de esta.

○ **Imposibilidad de las Acciones Ejecutivas durante la Liquidación**

Como ya lo habíamos enunciado, una de las obligaciones del liquidador es operar como juez y decidir sobre la forma y pago de las obligaciones contraídas por la entidad a liquidar, ya sea a nivel laboral, judicial o fiscal, a través de una serie de mecanismos, los cuales profundizaremos más adelante.

³⁷ Estatuto Tributario Art. 818

³⁸ Decreto 254 de 2000 Art. 25 modificado Art. 13 Ley 1105 de 2006

Teniendo en cuenta lo anterior, y lo ya enunciado en el punto anterior, de acuerdo a la Ley 550 de 30 de diciembre de 1999, ha contemplado las causales de suspensión del término de caducidad en materia contenciosa administrativa. En relación con las demandas ejecutivas contra las entidades en proceso de reestructuración, la Ley 550 de 30 de diciembre de 1999, aplicable a todas las entidades de carácter privado, público o de economía mixta que ejerzan alguna Actividad financiera y de ahorro y crédito, consagra en el inciso segundo del artículo 14 que “[...] Durante la negociación del acuerdo se suspende el término de prescripción y no opera la caducidad de las acciones respecto de los créditos contra el empresario [...]”. (...) En suma, se concluyó que los términos de prescripción y de caducidad de las obligaciones a cargo de la entidad liquidada se suspenden.

En conclusión, no se podrán llevar a cabo acciones ejecutivas durante la liquidación, ya que una de las funciones del liquidador es la de informar a la Rama Judicial, sobre la condición de la entidad, y estas a su vez, entregaran al liquidador, todos aquellos procesos en los cuales hace parte la entidad en liquidación esto con el fin de que sean inventariados y teniendo en cuenta para el pago según la prelación legal otorgada en el Auto de Graduación y calificación de las acreencias totales de la entidad, teniendo la totalidad de este inventario, por vía ordinaria, es imposible la acción ejecutiva de dichos procesos ya que el título que la origina es decir el proceso ordinario, esta en poder y custodia del Liquidador de la entidad. Lo anterior no significa que los acreedores puedan iniciar procesos judiciales, posterior a la entrada en liquidación de la entidad, sin embargo, deben tener en cuenta que cuentan con una herramienta para indicar al liquidador de una acreencia preestablecida, ya que la misma sea rechazada, los acreedores podrán iniciar los procesos judiciales tendientes a la aceptación y orden de pago de las mismas, obviamente respetando la prelación del crédito para su respectivo pago.

o **Graduación y Calificación de las Acreencias**

El auto de Graduación y calificación es una de las herramientas con las cuales cuenta el liquidador para inventariar sus pasivos, con respecto a las cuentas por pagar que posee la entidad en proceso de liquidación, a continuación se expondrá el sustento jurídico y la manera o el proceso de ejecución del mismo:

El numeral 5 del artículo 48 de la Ley 1116 de 2006, preceptúa que “En la providencia de apertura del proceso de liquidación judicial dispondrá un plazo de veinte (20) días, a partir de la fecha de des fijación del aviso que informa sobre la apertura del proceso de liquidación judicial, para que los acreedores presenten su crédito al liquidador, allegando

prueba de la existencia y cuantía del mismo. El pago de las obligaciones a cargo del deudor concursado, queda sujeto a los resultados del proceso, es decir, que la solución de las mismas se hará de acuerdo con las disponibilidades económicas de aquél, atendiendo lo dispuesto en la graduación y con la prelación legal que le corresponda.

³⁹

En síntesis el proceso de Graduación y Calificación de las acreencias, está dispuesto, mediante el inicio de la recepción de cuentas de los acreedores que consideren que la entidad que entro en proceso de liquidación forzosa, debe dineros a razón de la prestación de servicios, compras, obligaciones de carácter general etc., las cuales deberán ser presentadas de acuerdo a los lineamientos informados por el liquidador, dicho proceso de recepción de acreencias, es informado por medio de un diario de alta circulación a nivel nacional, esto con el fin que se notifique y se de la oportunidad que se presenten, todos aquellos que como lo manifestamos crean y cuenten con las pruebas de la existencia de una obligación clara y exigible.

- Oportunidad de Pago conforme Prelación Legal

Según el Manual del Liquidador, elaborado por la Superintendencia de sociedades la prelación de pago se divide en:

La prelación de créditos en nuestro ordenamiento jurídico puede resumirse así:

- I. Créditos de primera clase

Comprende los siguientes órdenes:

1. Los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones derivadas de los contratos de trabajo, parafiscales, aportes de seguridad social, los créditos por alimento a favor de los niños, las niñas y los adolescentes y los honorarios del mandatario en el mandato comercial.
2. Las costas judiciales que se causen en el interés general de los acreedores.
3. Las expensas funerarias necesarios del deudor difunto.
4. Los gastos de la enfermedad de que haya fallecido el deudor.
5. Los artículos suministrados al deudor y su familia para su subsistencia durante los últimos tres meses.
6. Los créditos del fisco.

³⁹ Ley 116 de 2006 Art, 48 numeral 5

II. Créditos de segunda clase

1. A esta clase pertenecen los siguientes créditos:

- a. El del posadero sobre las cosas del deudor, introducidas por éste en la posada, mientras permanezcan en ella, y hasta concurrencia de lo que se deba por alojamiento, expensas y daños.
- b. El del transportador sobre las cosas acarreadas propiedad del deudor que tenga en su poder, hasta concurrencia de lo que se le deba por acarreo, expensas y daños.
- c. El acreedor prendario sobre la prenda hasta concurrencia del valor de venta del bien dado en prenda.
- d. Las cuotas que hayan pagado los promitentes compradores de bienes inmuebles destinados a vivienda en los procesos concursales de personas que se dediquen a la construcción y enajenación de bienes con esa destinación, excepto en aquellos eventos en los que sea posible la aplicación del artículo 51 de la ley 1116 de 2006.
- e. Los créditos amparados por fiducias y encargos fiduciarios que incluyan entre sus finalidades las de garantía cuando los bienes fideicomitidos sean muebles.

III. Créditos de tercera clase

Esta clase comprende:

- a. El hipotecario, hasta concurrencia del valor de venta del bien hipotecado.
- b. Los créditos amparados por fiducias y encargos fiduciarios que incluyan entre sus finalidades las de garantía cuando los bienes fideicomitidos sean inmuebles.

IV. Créditos de cuarta clase

Comprende los siguientes:

- a. Los del fisco contra los recaudadores, administradores y rematadores de rentas y bienes fiscales.
- b. Los de los establecimientos de caridad o de educación, costeados con fondos públicos contra los recaudadores, administradores y rematadores de sus bienes y rentas.
- c. Los de los hijos de familia por los bienes de su propiedad que administran sus padres y sobre los bienes de éstos.
- d. Los de las personas que están bajo tutela y curaduría, contra sus respectivos tutores o curadores.
- e. Los de los proveedores de materias primas o insumos necesarios para la producción o transformación de bienes, o para la prestación de servicios.
- f. Créditos de quinta clase
- g. Denominados igualmente quirografarios, comprenden los créditos que no gozan de preferencia.

Según esta prelación, así mismo será el orden en el que se proceda a pagar los créditos aprobados en el Auto de Graduación y calificación teniendo en cuenta que la entidad en proceso de liquidación perseguirá pagar los créditos calificados como primera clase , segunda clase y todos aquellos que comprendan deudas con el estado, hasta donde su presupuesto lo permita, o por medio de las fuentes de financiación otorgadas a este proceso de liquidación y que permiten o aseguran dichos pagos, sin embargo y como se estableció al inicio de nuestro análisis DOFA la dación y entrega de estos dineros obedecen a una serie de requisitos, y auditorias intercedidas por los mismos órganos, para en todo momento salvaguardar los dineros del tesoro público, ya que los mismos no pueden ser malversados ni contar con los soportes que evidencien la verdadera obligación.

- **AMENAZAS**

- **Expedientes incompletos**

La soportes encontrados en la entidad que entra en un proceso de liquidación forzosa, en la mayoría de los casos no cuenta con toda la información necesaria para la correcta calificación, graduación y pago de los créditos o dicho de otra manera, de los pasivos de la entidad, es por esto que es de suma importancia convocar a los acreedores o ponerse en contacto con las personas que estimen que hay pruebas suficientes que indiquen que la entidad tiene una obligación pendiente por pagar. Obviamente este pasivo debe estar justificado en la contabilidad de la entidad, o será un juez el encargado de indicar a través de un proceso si es cierta o no la deuda, todo esto en el evento que no se tenga la certeza de la misma ya que no se pudo identificar en la contabilidad como una cuenta pendiente por pagar, o porque no existen documentos que lo prueben, o exista prueba que el crédito fue pagado, o conciliado.

- **Continuar Defensa en el estado en que se encuentre el Proceso**

Uno de los aspectos más importantes en un proceso de liquidación es el de continuar con las obligaciones contraídas por la entidad, e irlas evacuando a medida en que se pueda y a través de los diferentes mecanismos, una de las funciones es la de continuar con la defensa en los procesos judiciales que están en curso, o que tienen pendiente las audiencias de juzgamiento, o de imputación de cargos, las cuales requieran la presencia del representante legal de la entidad,

⁴⁰ Superintendencia de Sociedades. Manual del Liquidador Versión 001 Año 2009

siendo el liquidador además de representante legal de la nueva entidad, ya que la misma deberá a partir de la notificación del Decreto u ordenanza que establece el proceso de liquidación forzosa con la aclaración “EN LIQUIDACION” es el liquidador el administrador de la Masa Concursal.

○ **Acumulación de los Procesos Ejecutivos al Liquidatorio**

La Ley 1116 de 2006 en su numeral 12 inciso 1º, establece el procedimiento para la acumulación de los procesos ejecutivos, teniendo en cuenta que estos procesos tienen la particularidad de ordenar medidas cautelares, las cuales no se podrán ejercer teniendo en cuenta la condición actual de la entidad.

Artículo 50. Efectos de la apertura del proceso de liquidación judicial. La declaración judicial del proceso de liquidación judicial produce:

12. La remisión al Juez del concurso de todos los procesos de ejecución que estén siguiéndose contra el deudor, hasta antes de la audiencia de decisión de objeciones, con el objeto de que sean tenidos en cuenta para la calificación y graduación de créditos y derechos de voto. Con tal fin, el liquidador oficiará a los jueces de conocimiento respectivos. La continuación de los mismos por fuera de la actuación aquí descrita será nula, cuya declaratoria corresponderá al Juez del concurso.

Los procesos de ejecución incorporados al proceso de liquidación judicial, estarán sujetos a la suerte de este y deberán incorporarse antes del traslado para objeciones a los créditos.

Cuando se remita un proceso de ejecución en el que no se hubiesen decidido en forma definitiva las excepciones de mérito propuestas estas serán consideradas objeciones y tramitadas como tales.

41

○ **Carga de la prueba en el Acreedor**

Como ya lo hemos precisado, al momento de proyectar el auto de graduación y calificación de todas las acreencias a cargo de la entidad, en el cual se establece el valor real a pagar, teniendo en cuenta no solo los estados financieros de la entidad, sino además se informa, a la ciudadanía en general sobre el recaudo de las cuentas que la entidad debe, la cual debe estar soportada, si en el eventual caso, la presentación de las cuentas de cobro no son suficientes para la

⁴¹ Ley 116 de 2006 Art. 50 Numeral 12 Inciso 1

graduación y calificación de un crédito, el cual de plano se rechazara, el acreedor tiene la oportunidad de presentar los soportes suficientes para que sea admitida la acreencia, después de ser verificados y comprobados los mismos, al no tener la entidad la carga de la prueba puede facultarse en los acreedores so pena de la verificación, física, administrativa y financiera, es decir verificados los hechos, servicios, bienes, informes, y saldos o comprobantes de pago.

- **Quinta Clase -Contratos de Personal Indirecto-Afectados**

Estos contratos de personal indirecto refieren una amenaza respecto a la vinculación de responsabilidad solidaria con relación a las obligaciones laborales. En otras palabras nos referimos a los contratos suscritos con cooperativas para la vinculación de personal médico y auxiliar, si bien es cierto la contratación es de forma indirecta, dependiendo de las cláusulas que se pacten dentro de estos contratos de intermediación puede haber una solidaridad relacionada a la responsabilidad laboral como empleador, a pesar de haberse subcontratado esta prestación deservicios

- **FORTALEZAS**

- **Responsabilidad Limitada del Liquidador**

El papel del liquidador en un proceso de liquidación forzosa es la de actuar como administrador de los bienes de la entidad, auxiliar de la justicia; su principal función es la de contribuir con eficacia y transparencia en subsanar toda la problemática que traía la entidad en vida, como auditor del proceso. La responsabilidad que tiene el liquidador se limita a que solamente va a hacer un saneamiento, más cualquier obligación que existiera anterior a la liquidación no corre bajo competencia, sino que es atribuible a la entidad en vida

- **Acciones repetición y Disciplinarias**

Una vez recibida la entidad en las condiciones en que se encuentra al momento de la declaración y entrada en vigencia de la liquidación de la misma, es obligación del liquidador, poner en conocimiento de los organismos de control y las autoridades competentes, cualquier irregularidad, evidenciada, como por ejemplo contratación indebida, mal versación de fondos, ocultamiento de información, etc, a través de las acciones judiciales correspondientes como las acciones de repetición contra los funcionarios que están implicados, junto con las pruebas

soporte de dicha irregularidad, para que sean las autoridades correspondientes las que sancionen, multen o tomen las medidas necesarias respecto del asunto.

○ **Carga de la Prueba no es dada al Liquidador**

Como ya lo mencionamos, la función del liquidador es la de administrar y servir como garante a través de una auditoria; que los procesos originados por la entrada en liquidación de la entidad se cumplan teniendo como marco de referencia todas aquellas normas y decretos que lo integran, dicho esto el liquidador con las herramientas e información que posee de la entidad, se permite graduar y calificar las acreencias debidamente soportada, no solo financieramente es decir que este incluida en los estados financieros de la entidad, sino además de aquellas acreencias que de acuerdo a los soportes e información entregada por el acreedor demuestre su afectación, en todo caso el liquidador tiene la potestad de aceptar y rechazar cualquier crédito si el mismo no reúne los requisitos, a través de las causales de rechazo previstas en el proyecto de graduación y calificación de acreencias, en el caso que el acreedor no este conforme con dicho reconocimiento y calificación, podrá dirigirse a la jurisdicción ordinaria, para que sea un juez a través de las pruebas aportadas por el acreedor y los argumentos del liquidador quien determine la existencia o no del crédito.

○ **Conformación Exclusión de Masa**

Contenido en el Decreto 663 de 1993 Por medio del cual se actualiza el estatuto orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración Artículo 299

Artículo 299.- masa de la Liquidación.

2. Bienes excluidos de la masa de liquidación. Además de lo dispuesto en los artículos 1154 y 1399 del Código de Comercio, no formarán parte de la masa de liquidación:

a. Los títulos que se hayan entregado a la entidad intervenida para su cobranza y los que haya adquirido por cuenta de otro, siempre que estén emitidos o endosados directamente a favor del mandante o fideicomitente;

b. El dinero del mandante remitido a la entidad intervenida en desarrollo de un mandato o fideicomiso, siempre que haya por lo menos un principio de prueba escrita sobre la existencia del contrato a la fecha de toma de posesión

c. Las cantidades que se adeuden a la entidad intervenida y se encuentren afectas a una finalidad específica por corresponder a obligaciones contraídas por ella por cuenta de un tercero, si de ello hubiere por lo menos un principio de prueba escrita, y los documentos que obren en su poder, aunque estén otorgados a favor del mandante, siempre que se compruebe que la obligación proviene de un mandato o fideicomiso y que los tiene por cuenta del mandante o fideicomitente;

- d. Los bienes que tenga la entidad intervenida en calidad de depositario o fiduciario;
- e. Los valores de cesión o de rescate de los títulos de capitalización;
- f. Los depósitos de ahorro o a término constituídos en establecimientos de crédito, y
- g. Adicionado por el artículo 26 de la Ley 510 de 1999. Las primas recibidas pero no devengadas por la aseguradora objeto de la medida;
- h. Adicionado por el artículo 26 de la Ley 510 de 1999. Los bienes dados en leasing, los cuales se transferirán al locatario cuando ejerza la opción y pague el valor respectivo. Si está pendiente el plazo de ejecución del contrato y el locatario no accede a pagar el valor presente correspondiente, el contrato y el bien serán cedidos a otra entidad legalmente facultada para desarrollar operaciones de leasing;
- i. Adicionado por el artículo 26 de la Ley 510 de 1999. El dinero que los clientes de la entidad intervenida hayan pagado o le adeuden por concepto de financiación de operaciones de comercio exterior que ya se encuentre afecto a la finalidad específica de ser reembolsado a la entidad prestamista del exterior. Para tal efecto, deberá establecerse la correspondencia entre las financiaciones otorgadas a la entidad intervenida por la entidad prestamista del exterior y las financiaciones concedidas por la entidad intervenida a sus clientes;
- j) Adicionado por el artículo 26 de la Ley 510 de 1999. En general, las especies identificables que aún encontrándose en poder de la entidad intervenida pertenezcan a otra persona, para lo cual se deberán allegar las pruebas suficientes.

PARAGRAFO. Adicionado por el artículo 26 de la Ley 510 de 1999. No harán parte del balance de los establecimientos de crédito y se contabilizarán en cuentas de orden, las sumas recaudadas para terceros, en desarrollo de contratos de mandato, tales como las correspondientes a impuestos, contribuciones y tasas, así como los recaudos realizados por concepto de seguridad social y los pagos de mesadas pensionales, mientras no se trasladen por orden expresa y escrita del mandante de depósitos ordinarios, cuentas de ahorro e inversiones.¹¹

○ **Conformación Masa de la Liquidación**

Contenido en el Decreto 663 de 1993 Por medio del cual se actualiza el estatuto orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración Artículo 299

Cuando nos referimos a Masa de la Liquidación, se hace referencia a todos los bienes actuales y futuros de la entidad en proceso de Liquidación. Una de las primeras funciones que debe realizar el liquidador al momento de su posesión es el inventario de activos el cual es la base sobre el cual se centrara el proceso, ya que este es el fundamento para conformar la masa a liquidar y representa la prenda de los acreedores que intervienen en el proceso en igualdad de condiciones y respetando la prelación legal de pagos.

Dentro del marco de la Ley 1116 de 2006 y las reglas generales de la contabilidad y a lo dispuesto en el artículo 1 del Decreto Reglamentario 1730 del 15 de mayo

de 2009. Se establece y se señalan las instrucciones relacionadas con la presentación, requisitos y términos en relación con el inventario de los bienes de las entidades con proceso de liquidación forzosa

Algunos de los requisitos mínimos que debe tener el inventario de activos son:

El total de los activos deben estar reflejados en sus estados financieros, relacionando en su orden si los activos monetarios, activos físicos o intangibles.

La relación de inventario debe adecuarse a la estructura según lo establecido en el Decreto 2650 de 1993 y demás decretos que lo adicionen o modifiquen.

Los inventarios se relacionarán clasificando los bienes en categorías homogéneas, especificando su naturaleza jurídica, lugar en que se encuentran y datos que permitan su identidad; marca, modelo, año de fabricación, número de registro, color y características técnicas.

Finalmente, el inventario deberá adjuntar certificación suscrita por el liquidador y contador, en la que declaren que la información contenida fue verificada.

- **DEBILIDADES**

- **Inexistencia de Archivo**

Al respecto ya hemos indicado que, al momento de tomar posesión el liquidador de la entidad debe custodiar en primera medida el archivo de la entidad, para esto se localizan los lugares de archivo de la entidad, los cuales se custodian y se sellan, hasta tanto no se inicie con las labores de inventario y tablas de retención. En el archivo, no solo se encuentran Hojas de Vida, contratos, historias clínicas, facturación, Procesos, Ordenes de Pago etc.

- **Contratos sin Liquidar**

Uno de los inconvenientes al momento de graduar y calificar las acreencias es reunir el lleno de requisitos para el pago de la misma. Con base en el Decreto el cual ordena la liquidación de la entidad, y en el cual se establece el liquidador que llevara a cabo tal proceso, se entiende que los contratos ligados a la actividad comercial o misional de la entidad en liquidación se terminan automáticamente y por lo cual se procederá a elaborar la debida acta de liquidación en el estado en

que se encuentre. Sin embargo para el pago de los contratos, suscritos y terminados con anterioridad, en muchos casos no se encuentran los soportes para su debido pago, y al no reunir los requisitos completos como las actas de liquidación de dichos contratos, se hace difícil el pago de los mismos ya que no se tiene referencia del cumplimiento del contrato a menos que el contratista cuente con los soportes, los informes de actividades donde se demuestre el cumplimiento de las actividades, con base en estos informes la entidad en liquidación debe hacer el proceso de liquidación del contrato, se hace el requerimiento a la contraparte para que se acerque a suscribir dicho proceso, pero si la contraparte se niega se puede hacer unilateral con base en informes de actividades

- **Inexistencia de pruebas de las Deudas a favor de la Entidad**

Si no se cuenta con las pruebas suficientes y necesarias para solicitar el pago de las mismas, así estas estén reflejadas en los estados financieros de la entidad, no solo basta con la realización de la cuenta de cobro o expedición de la factura, sino además debe contar con el lleno de requisitos (pruebas de la prestación del servicio ect,) se deben dar de baja por falta de documentos soportes, ante un comité contable y financiero, que valide las razones del porqué de la depuración, ya que no se tendría como soportarla ante los deudores.

- **Términos Perentorios del Proceso Liquidatorio para el desarrollo de las actividades**

Al referirnos al concepto de términos perentorios, aludimos a la obligación que tiene el liquidador de cumplir en forma exacta y ágil con los plazos determinados para cada función que debe cumplir en pro del buen desarrollo del proceso de liquidación, ya que los mismo son improrrogables. Estos plazos obedecen al intervalo de tiempo que la ley consagra para cada fase del proceso, como por ejemplo, el plazo establecido para inventariar los procesos judiciales y la presentación del mismo ante los organismos de control, el plazo que debe dar y cumplir para que los acreedores se presenten al concurso de graduación y calificación de créditos, los plazos para notificación, renuncia a términos, recursos de reposición, derechos de petición, etc. Estos términos dan la oportunidad no solo al liquidador sino a las parte que intervienen en un proceso de liquidación forzosa, llámense funcionarios, exfuncionarios, acreedores, proveedores, deudores para presentar, pedir pruebas, controvertir, interponer, sustentar, en fin, participar de las diferentes etapas del proceso establecidas en la ley.

○ **Títulos Judiciales sin Soporte**

Otra de las funciones del liquidador es la recolección de los Títulos Judiciales pendientes de entrega por parte de los despachos judiciales, sin embargo esta actividad es un poco engorrosa y de difícil detección ya que no solo se requiere de contar con la información precisa, sino que además se debe solicitar al Banco Agrario información detallada sobre los títulos judiciales de la entidad, ellos a su vez entregaran la información total de los títulos judiciales reportados a nombre de la entidad los cuales se presentaran en la diferentes etapas: Pendientes de Pago, Cobrados con Cheque de Gerencia y en Remanentes, Sobre estos últimos, son los que se debe iniciar el estudio ya que en su mayoría proceden de títulos fraccionados, embargos o de Procesos Judiciales Terminados. Esta función va de la mano con la recopilación y suministro de información entregada por los diferentes juzgados.

Gráfico 6. Matriz DOFA para el área jurídica

MATRIZ DOFA DE EMPRESAS EN LIQUIDACION					
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
AREA	JURIDICA	FACTORES EXTERNOS	O.1 Interrupción Prescripción	A.1 Expedientes incompletos	
			O.2 Notificación al Liquidador de los Procesos en curso	A.2 Continuar Defensa en el estado en que se encuentre el Proceso	
			O.3 * Inoponibilidad de las Acciones Ejecutivas durante la Liquidación	A.3 Acumulación de los Procesos Ejecutivos al Liquidatorio	
			O.4 Graduación y Calificación de las Acreencias	A.4 Carga de la prueba en el Acreedor	
			O.5 Oportunidad de Pago conforme Prelación Legal	A.5 Quinta Clase - Contratos de Personal Indirecto-Afectados	
	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F.1 Responsabilidad Limitada del Liquidador	D.1 Inexistencia de Archivo		
		F.2 Acciones repetición y Disciplinarias	D.2 Contratos sin Liquidar		
		F.3 Carga de la Prueba no es dada al Liquidador	D.3 Inexistencia de pruebas de las Deudas a favor de la Entidad		
		F.4 Conformación Exclusion de Masa	D.4 Terminos Perentorios del Proceso Liquidatorio para el desarrollo de las actividades		
F.5 Conformación Masa de la Liquidación	D.5 Títulos Judiciales sin Soporte				

* INOPONIBILIDAD Es la ineficacia de un acto jurídico o la ineficacia de su nulidad, respecto de ciertos terceros, por no haber cumplido las partes algún requisito

Fuente: elaboración propia

8.1.4 Área financiera

- **OPORTUNIDADES**

- **Reconocimiento en el sector**

Para los liquidadores es de gran importancia y para toda empresa de consultoría, generar confianza, alcanzando los estándares e indicadores propuestos o con miras a alcanzar, a través de su equipo de colaboradores pretender normalizar y cerrar procesos de la mejor manera posible, integrando todas las disciplinas con una correcta aplicación de las leyes que constituyen estos procesos de liquidación para el saneamiento y disolución de dichas entidades tratando evitar mayores traumatismos y cumpliendo en la medida en la que se pueda con las obligaciones contraídas por la entidad en vida.

El correcto y ágil cierre de procesos liquidatorios son la carta de presentación para obtener nuevas administraciones de negocios, recordemos que el liquidador es un administrador de los bienes y obligaciones de las entidades es un auxiliar de la justicia e intermediario entre el estado y sus acreedores.

- **Aceptación y adaptación al cambio**

La parte financiera en un proceso liquidatorio, al igual que en otras áreas, sufre cambios drásticos, ya que se deben modificar los Balances, todo a través de los comités financieros los cuales avalan la incorporación, modificación o dan de baja algunas cuentas y conceptos, la contabilidad en una entidad en liquidación es diferente en cuanto a las cuentas de orden, pero no cambian su razón de ser, la cual es la de establecer que posee la entidad a través de sus activos y que debe en razón a sus pasivos.

- **AMENAZAS**

- **Trayectoria y experiencia de otras empresas**

Tal como lo identificamos en el reconocimiento en el sector, la trayectoria y experiencia de otras empresas puede ser una amenaza para el sector ya que si se crea una desconfianza en el sector, no se requerirá de un administrador que brinde la transparencia en este tipo de procesos

- **Economía actual**

Se depende de la economía en la cual se encuentre el país cuando se depende de fuentes de financiación de terceros, los cuales de acuerdo a la austeridad del país, se puede dar el desembolsos de créditos, o depende de las regalías de ciertos departamentos, o municipios que se pueda contar con el financiamiento, pese a que fue aprobado el presupuesto de la liquidación, sin embargo prima el bienestar de la sociedad y hay prioridades que atender.

- **Sanciones por parte de los entes de control debido al incumplimiento**

Cualquier organismo de control, de vigilancia y seguridad, puede solicitar información sobre la entidad, a lo que se debe dar respuesta de manera oportuna, además de la presentación de informes, impuestos etc, y como es una entidad pública, de economía mixta, hablando de Empresas Sociales del Estado son documentos de dominio público, los cuales están dispuestos, siempre y cuando la solicitud guarde congruencia y este argumentada correctamente, so pena de incurrir en sanciones, multas, investigaciones y hasta la destitución de cargos, es por esto que es de gran importancia contar con las herramientas y los documentos soportes, o si no se cuenta con la información levantar actas en las cuales se certifique que al recibir la entidad no fue entregada cierta información, según sea el caso.

- **Cambio en las políticas publicas**

Básicamente en este punto nos referimos a las variaciones de las políticas públicas adoptadas por el estado y que de una manera u otra afectan al proceso de liquidación como por ejemplo el no cobro de cartera a las EPS o a las prescripciones de tiempo de cobro, o a quien se debe requerir para el pago de cuentas a favor de la entidad, por ejemplo una cuenta por cobrar a alguna EPS pero la cual se encuentra cobijada por algún convenio, por tanto no es la EPS quien debe hacer el pago sino el Ministerio de Protección Social, por disposiciones legales etc.

- **Al inicio de la Liquidación los funcionarios de la entidad no brindar la información con facilidad**

Con el inicio de un proceso de liquidación forzosa en una entidad pública, se entiende la toma de la infraestructura, archivo, sistemas de información, procesos, actividades, etc., la cual se da a través de una **TOMA** la cual busca perseverar la

información de la institución tan pronto es publicada la decisión de intervención mediante decreto nacional, esta información es tomada de manera confidencial, para no interferir con la normal actividad de la entidad, por esto

- **FORTALEZAS**

- **Alto nivel de experiencia en los procesos liquidatorios**

Una de las principales fortalezas en un proceso de liquidación es la experiencia, ya que permite solucionar los problemas de manera práctica y automática, ya que conoce del tema, ha estado intrínseco en el tema y además cuenta con relaciones, las cuales le permiten resolver cualquier conflicto, tropiezo o demora en cualquiera de las actividades que son necesarias para normalizar y concluir la actividad comercial de la entidad en proceso de liquidación

- **Personal calificado que cuenta con los conocimientos necesarios**

Como se dijo anteriormente una de la principales ventajas es la experiencia, y además el factor humano con el cual cuente el liquidador, el equipo de trabajo es fundamental, así como la experiencia y experticia con la que cuente cada uno de ellos, no solo a nivel jurídica, financiero y administrativo, también la tercerización de los procesos y la mano de obra operaria que permite agilizar los procesos.

- **Contar con los activos de la organización como respaldo para así responder a los acreedores**

De acuerdo con lo ya dicho anteriormente en el área jurídica en lo respecto a la conformación de la masa, contar con un inventario de bienes es fundamental ya que este como su título lo indica, será el respaldo para el pago de las deudas con los acreedores calificados como quinta clase, recordemos que los únicos que tienen asegurado el pago de todos sus acreencias laborales son los exfuncionarios, ya que cuentan con una fuente de financiación externa, como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Protección Social, Entidades Territoriales (Municipios, Departamentos).

Por esto es importante tener en cuenta los activos de la organización su valorización y si pertenece realmente a la entidad, cuantificarlos para su posterior venta y posterior pago a acreedores por prorratio, es decir partes iguales.

- **Venta de los bienes Muebles e inmuebles como respaldo para pago oportuno a los acreedores**

Ratificando lo anterior, y ampliando sobre el tema, no solo basta con poseer con el inventario de bienes, su cuantificación y valorización sino además conocer el estado de los mismos, impuestos, posibles prendas, estado útil, etc., para contar efectivamente con los activos de los mismos, ya que en la relación de los activos puede estar enlistado y tener un “valor” sin embargo a la hora de la venta puede contar con algunas contrariedades que se tendrán que subsanar y lo que por ende causara demoras y demás

- **Administración eficiente de los Recursos para una adecuada terminación del proceso liquidatorio**

Resulta lógico que la principal función de un liquidador es administrar eficientemente y adecuadamente los recursos, bienes de la entidad, los cuales son otorgados por decreto, resolución o por medio de un poder, el cual su pretensión principal es la adecuada culminación de la entidad, es decir culminar de forma eficiente y efectiva todas aquellas obligaciones contraídas a través de su vida jurídica o por lo menos finalizar las principales y las que son de carácter oneroso, para llevar a cabo esto el proceso liquidatorio, está en una constante auditoria no solo de las principales organismos de control; como lo son la Contraloría, Procuraduría, Fiscalía, Defensoría, sino también los Ministerios, y Entidades Territoriales, además de los organismos de vigilancia y seguridad como las Superintendencia, según sea el caso de la entidad a liquidar.

- **DEBILIDADES**

- **Falta de liquidez para el pago de las obligaciones**

No cabe duda que una de las principales preocupaciones es que una entidad, organización, empresa, etc. se queden sin liquidez, pues bien para los casos de los procesos de liquidación forzosa, no es la excepción, en un proceso de liquidación no solamente nos referimos al pago de los pasivos, o la normalización de pasivos de la entidad, o los pagos de acreencias laborales de los exfuncionarios, también nos referimos a los llamados gastos de administración los cuales al igual que una empresa en funcionamiento debe incurrir el liquidador como lo son gastos de personal, gastos de servicios, tercerización de procesos, impuestos, obligaciones financieras etc., para esto el liquidador siendo el administrador de la entidad, deberá tener un presupuesto aprobado de todos

aquellos gastos en los que se incurrirá, para el buen y correcto funcionamiento del proceso liquidatorio, y en caso de imprevistos así mismo manifestarlo y además solucionarlo.

- **Actividades rutinarias**

Si bien es cierto, los procesos liquidatorios como lo dijimos anteriormente, traen consigo una serie de actividades, las cuales se deben realizar en tiempos bastante cortos, y se cuenta con mucha información para estos, también es cierto, que algunas actividades se vuelven monótonas y sin ningún grado de especialización sin embargo se hacen completamente necesarias de cumplir.

- **Infraestructura tecnológica ineficiente**

En cuanto a la infraestructura tecnológica, vale la pena destacar que las entidades en procesos de liquidación cuentan con programas limitados o nulos, y se deben continuar en infraestructura tecnológica simple, es decir, como muchas de estas herramientas (programas contables, de cartera, etc.) son convenios o contratos que tuvo la entidad en vida, muchos de estos contratos se deben liquidar y realizar backup de toda la información contenida en estos programas al momento de tomar posesión la entidad o acordar con dichas empresas que prestan este tipo de servicios para contar con la información en formatos planos que se puedan manejar sin la necesidad de contar con dichos programas, información de nóminas, historias clínicas, cartera, contabilidad, jurídica, todo se debe manejar en archivos planos para su manipulación, debemos recordar que esta información es de gran importancia, y en muchas ocasiones mucha de la información se pierde ya que no hay una correcta entrega o confiscación de la información.

- **Rotación del personal**

Este aspecto ya fue tratado en otra área de estudio, sin embargo cumple con las mismas especificaciones, la rotación de personal en un proceso de liquidación es bastante alta, se acuerdo a las actividades por desarrollar.

- **Demoras en los requerimientos de Gestión documental**

Si Bien es cierto que el Archivo de las entidades como ya lo dijimos anteriormente debe estar en custodia de un tercero, quien es el garante de la organización y la correcta entrega del mismo a los organismos que finalmente queden a cargo después de cerrada la entidad, también es cierto que mucho del archivo es

requerido para cerrar procesos, sin embargo las demoras en los requerimientos se deben a que el tercero encargado en la custodia y organización deben primero levantar un inventario y digitalización del archivo de la entidad y luego realizar las tablas de retención para la entrega final, es por esto que los requerimientos de cierto documentos requieren de tiempo si aún no se encuentra inventariado o digitalizado, lo que provoca retrasos en respuestas, certificaciones, etc.

Gráfico 7. Matriz DOFA para el área financiera

		MATRIZ DOFA DE EMPRESAS EN LIQUIDACION					
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
AREA	FINANCIERA	FACTORES EXTERNOS	O.1	Reconocimiento en el sector	A.1	Trayectoria y experiencia de otras empresas	
			O.2	Aceptacion y adaptacion al cambio	A.2	Economia actual	
			O.3		A.3	Sanciones por parte de los entes de control debido al incumplimiento	
			O.4		A.4	Cambio en las politicas publicas	
			O.5		A.5	Al inicio de la Liquidacion los funcionarios de la entidad no brindar la informacion con facilidad	
			FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
				F.1	Alto nivel de experiencia en los procesos liquidatorios	D.1	Falta de liquidez para el pago de las obligaciones
				F.2	Personal calificado que cuenta con los conocimientos necesarios	D.2	Actividades rutinarias
				F.3	Contar con los activos de la organización como respaldo para así responder a los acreedores	D.3	Infraestructura tecnologica ineficiente
				F.4	Venta de los bienes Muebles e inmuebles como respaldo para pago oportuno a los acreedores	D.4	Rotacion del personal
		F.5	Administracion eficiente de los Recursos para una adecuada terminacion del proceso liquidatorio	D.5	Demoras en los requerimientos de Gestion documental		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a McConkey⁴² en el 1988, dentro de las fortalezas fue necesario identificar aspectos que desde las habilidades y capacidades evidencian las buenas facultades de éstas empresas del sector salud en Colombia, Por su parte

⁴² MCCONKEY, Dale. Planning in a changing environment. En: Business Horizons. [ScienceDirect]. Holanda. Semestarl. Vol. 31, No.5. 1988, p. 64-72. ISSN: 0007-6813. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www-sciencedirect-comscience/article/pii/0007681388900560>

las debilidades fueron definidas como factores vulnerables a las empresas del sector salud en Colombia o aquellas acciones u actividades que se realizan de manera deficiente lo que tienen a ubicarla en una ubicación desfavorable.

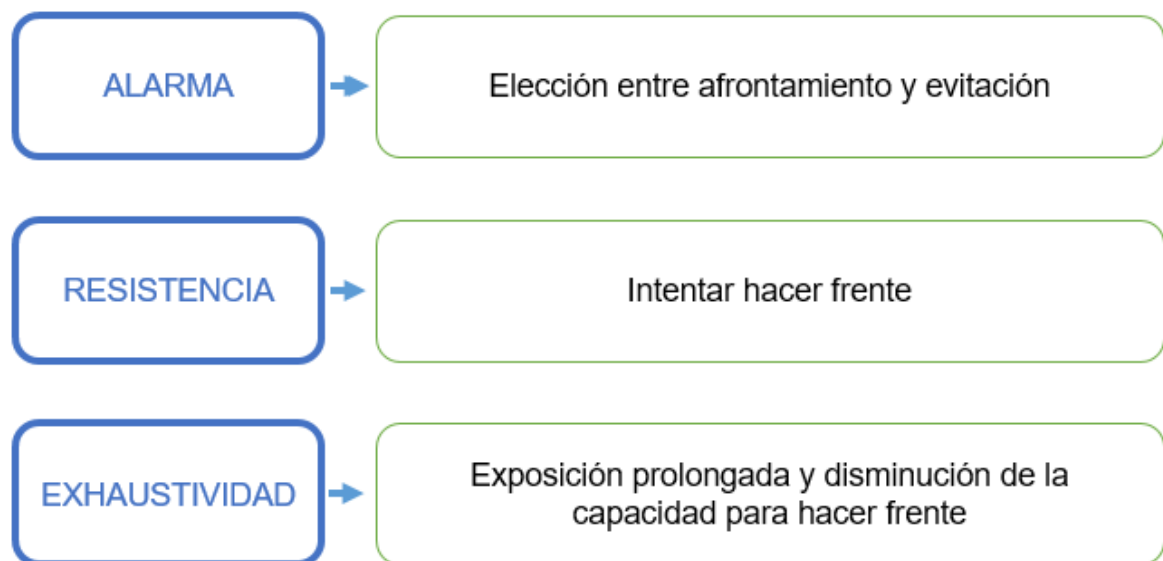
8.2 MÉTODOS DE SALUD LABORAL

La primera aproximación sobre los diferentes métodos, estrategias que ya están presentes en la literatura y pueden dar apoyo en las personas en los procesos que experimentan de liquidación.

Como vimos en el desarrollo teórico, los autores nos ofrecen enfoques de desarrollo desde la gestión humana para tratar el tema con las personas a nivel de salud laboral en lo que es vivir una experiencia de liquidación en una empresa, pero que con naturalidad puede aplicar a las empresas del sector salud.

Desde Wilson, se desarrolla el impacto de la resiliencia y su influencia en el ecosistema de las organizaciones y las personas. Las personas, por ejemplo, reaccionan al estrés en tres etapas psicológicas.

Gráfico 8. Etapas del estrés psicológico

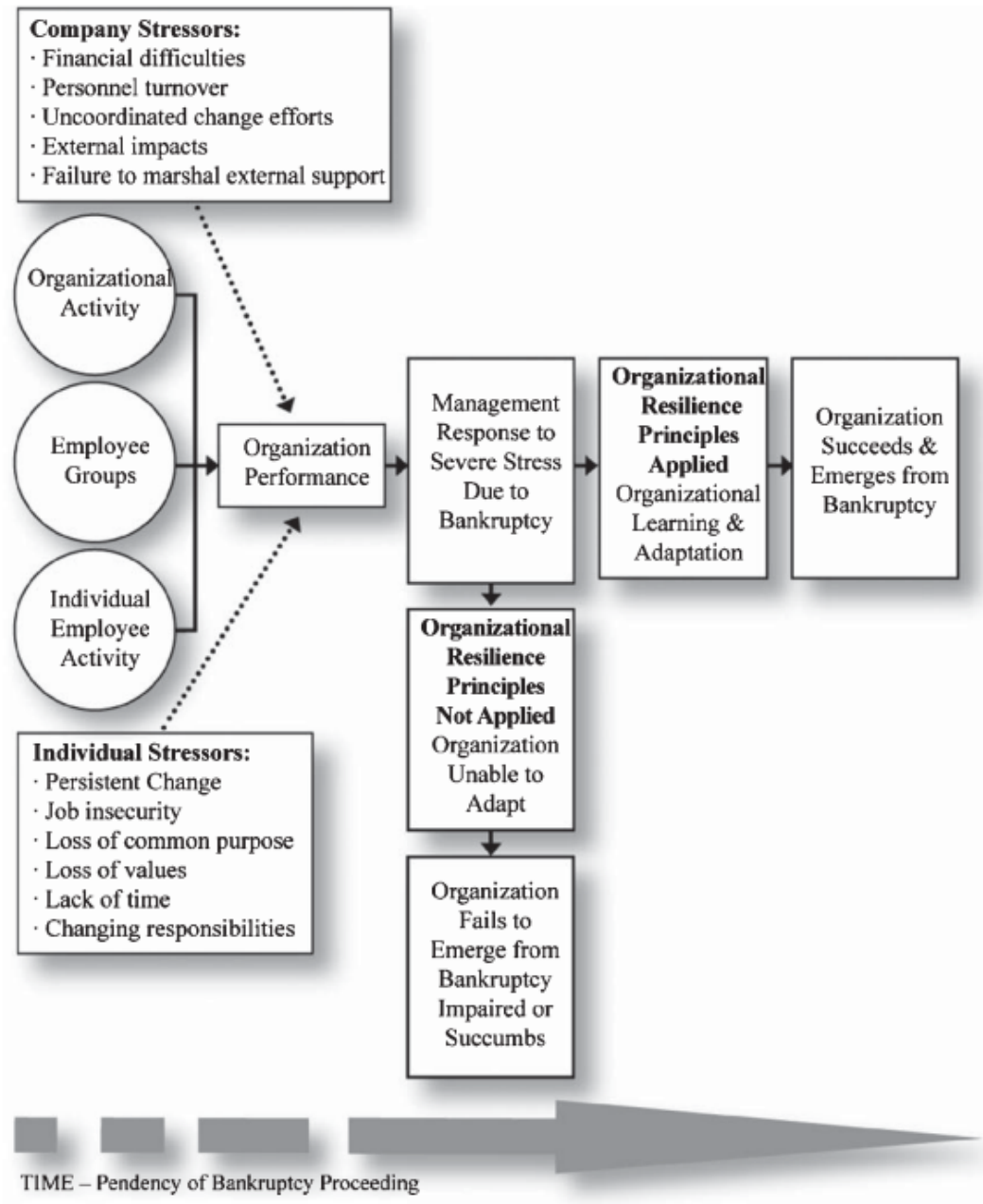


Fuente: Wilson. Elaboración propia.

De acuerdo al autor, se demostró el vínculo directo entre el estrés que se da en el trabajo y en los procesos de liquidación con las consecuencias humanas y organizativas que conducen a problemas físicos, psicológicas y del comportamiento en el equipo de trabajo.

En cuanto al desarrollo de la resiliencia en los procesos de liquidación Wilson propone un modelo que se da a lo largo del tiempo (ver Gráfico 8).

Gráfico 9. Efectos de la resiliencia organizacional en los procesos de liquidación



Fuente: gráfico extraído de WILSON, Robert. Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. En: Work. Vol.; 54. (2016).

Como vemos en la gráfica 8, el rendimiento de la organización depende en este contexto de lo que ocurra en las personas o en la misma organización. Desde las personas, aparecen inseguridades en el trabajo, pérdida de propósitos personales o grupales. Cuando aparece la resiliencia organizacional es posible hablar desde los principios de la resiliencia organizacional que son la percepción de experiencias constructivamente, comportamiento adaptativo, asegurar adecuados recursos externos, ampliar los límites de la toma de decisiones, practicar el bricolaje, desarrollar tolerancia a la incertidumbre y construir sistemas de roles virtuales. El éxito desde la resiliencia organizacional en los procesos de liquidación están en el aprendizaje que se desarrolla tras el proceso de liquidación.

Por otra parte, los resultados de Graham⁴³ en el 2013 proporcionan una base importante para las teorías que sostienen que el riesgo de perder capital humano debido a dificultades financieras y bancarota es un factor clave para las opciones de apalancamiento corporativo. Desde esta perspectiva el riesgo a nivel financiero del recurso humano es el punto importante de partida. Sobre estas pesquisas es importante resaltar que el autor encontró que los resultados muestran que los grupos de trabajadores experimentan pérdidas salariales significativas y que posteriormente cambian su industria después de la liquidación ven un recorte salarial mayor que aquellos que permanecen dentro de la industria anterior, lo que sugiere que una pérdida de capital humano específico de la industria impulsa parte de la pérdida salarial.

En otros contextos, los procesos de liquidación generan que las personas pierdan el sentido de trabajar en la organización. Berk⁴⁴ en el 2010 describió esto de la siguiente manera “La bancarota ocurre en el momento de la detención T (tiempo), cuando el empleado es tan improductivo que la empresa no puede cumplir con sus obligaciones de flujo de efectivo. En ese momento, asumimos que todos los contratos pueden ser abrogados unilateralmente, por lo que la empresa ya no está obligada por el contrato laboral del empleado y en su lugar puede ingresar al mercado laboral competitivo y contratar a un nuevo empleado, que inmediatamente pondrá el capital en uso productivo. Debido a que no hay costos directos de quiebra, la empresa se restablece a su estado inicial (y, por lo tanto, a su valor inicial) y, por lo tanto, puede cumplir con sus obligaciones de intereses.”

⁴³ GRAHAM, J. Human Capital Loss in Corporate Bankruptcy. En: US Census Bureau Center for Economic Studies Paper [SSRN]. Estados Unidos. Annual. Vol. 13, No. 37. 2013, p. 15. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2304298

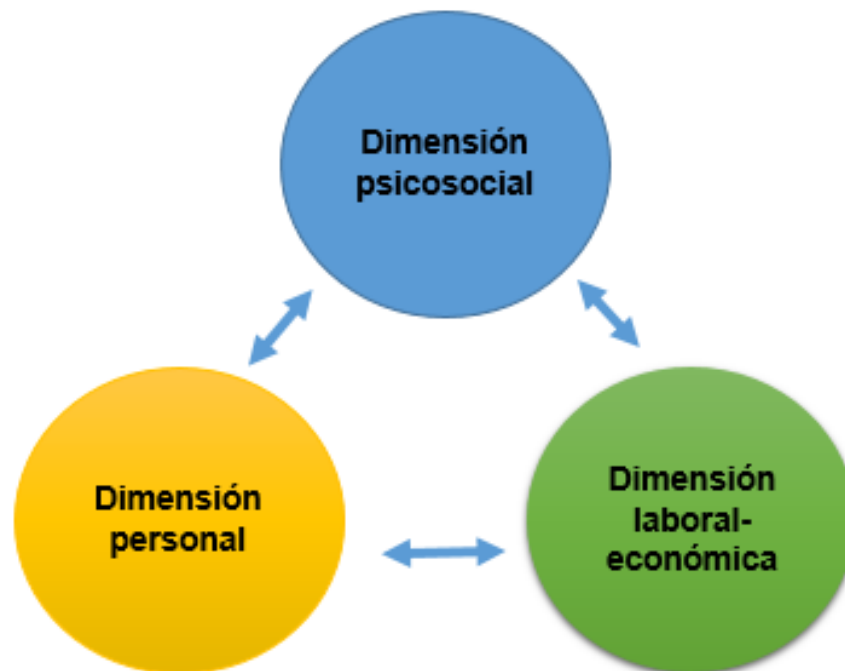
⁴⁴ BERK, Jonathan. Human Capital, Bankruptcy, and Capital Structure. En: The Journal of Finance. [Wiley]. Reino Unido. Semestral. Vol. 65, No. 3. ISSN: 1540-6261. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.2010.01556.x>

En este último escenario, vemos una doble vía de improductividad en la que el empleado pierde la emotividad por trabajar y la organización reconoce que ya no tiene responsabilidades contractuales con un empleado. Pero en contexto, es posible percibir las diferentes problemáticas por las que se ve involucrado una persona que sufre un proceso de liquidación. Se identifican problemas a nivel psicológico, mental y financiero desde lo que los autores estudian y ofrecen de cara a la dimensión humana en un proceso de liquidación de empresas.

8.3 MITIGACIÓN DE EFECTOS EN LAS PERSONAS POR LA LIQUIDACIÓN

Desde el enfoque de la gestión humana, que participan de un proceso de liquidación en empresas del sector de salud y de acuerdo a lo expuesto por los autores, se propone el siguiente Modelo de dimensiones de transición en procesos de liquidación en empresas del sector salud:

Gráfico 10. Modelo de dimensiones de transición en procesos de liquidación en empresas del sector salud.



Fuente: elaboración propia

Se proponen estas tres dimensiones desde las cuales se desarrollarán las estrategias o actividades asociadas a la mitigación de los impactos a nivel psicosocial, personal y laboral-económica.

8.3.1 Dimensión psicosocial

En esta dimensión las estrategias están orientadas a facilitar la transición a nivel emocional, mental de la persona en relación al grupo. En los procesos de liquidación es común que grupos de equipos de trabajo sean despedidos lo que afecta la salud emocional de los grupos. Pero, además, las afectaciones a nivel social son inmediatas, pues estos grupos de personas están también en contextos familiares que se verán afectados directamente por la pérdida eventual de trabajo. Así mismo, a nivel social los problemas por el desempleo, imposibilidad de pagos económicos o compromisos en estas personas escalan a la necesidad de atender esta dimensión en las personas que padecen un proceso de liquidación en una empresa del sector salud en Colombia.

8.3.2 Dimensión personal

En esta segunda dimensión, la cual tiene un enfoque más personal e íntimo de la persona, se busca crear estrategias o actividades enfocadas a la salud laboral de la persona con un enfoque psicológico y de apoyo a nivel emocional. Las personas tienen diferentes reacciones a un proceso de liquidación, pero para las reacciones negativas es posible que aumente el estrés, la ansiedad o se dan casos más delicados como problemas intrafamiliares, de acción criminal o de afectación a la propia integridad física. En esta dimensión, por lo tanto, se busca diseñar estrategias o actividades que permitan facilitar un despliegue emocional acorde a un proceso de liquidación

8.3.3 Dimensión laboral-económica

En esta tercera dimensión se busca ofrecer alternativas paliativas o contingentes ante el escenario de liquidación que como lo hemos enunciado anteriormente, tiene un efecto director en la pérdida de trabajo de las personas. Si bien desde un equipo de gestión humana o desde la salud laboral no es responsabilidad ofrecen mecanismos de inserción laboral, sí puede haber estrategias que puedan acompañar dicho proceso y sabemos que esto es lo más importante para las personas que quedan en liquidación y es que tengan la posibilidad de obtener un nuevo empleo lo más antes posible.

En este sentido, y desde lo propuesto en las dimensiones psicosocial, personal y laboral-económica, se proponen las siguientes estrategias o actividades orientadas a mitigar el impacto en las personas que sufren un proceso de liquidación en empresas del sector salud:

Cuadro 3. Estrategias y actividades para la mitigación del impacto en las personas que experimentan un proceso de liquidación en una empresa del sector salud

Dimensión	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Duración
Psicosocial	Apoyo básico	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel psicosocial en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que no compromete su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de facilitación. Formación de liderazgo. Capacitación sobre los procesos de liquidación. Comunicación efectiva de cara al proceso de liquidación. 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral	6 meses antes del proceso de liquidación
	Apoyo intermedio	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel psicosocial en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que evidencia un impacto en su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de facilitación. Formación de liderazgo. Capacitación sobre los procesos de liquidación. Comunicación efectiva de cara al proceso de liquidación. Coaching grupal. Focus groups e identificación de oportunidades 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral	6 meses antes del proceso de liquidación
	Apoyo avanzado	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel psicosocial en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que evidencia drásticamente un impacto en su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de facilitación. Formación de liderazgo. Capacitación sobre los procesos de liquidación. Comunicación efectiva de cara al proceso de liquidación. Coaching grupal. Focus groups e identificación de oportunidades. Acompañamiento psicológico grupal 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral	6 meses antes del proceso de liquidación.

Cuadro 3. (Continuación)

Dimensión	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Duración
Personal	Apoyo básico	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel personal en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que no compromete su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching personal. • Taller de liderazgo transformativo. 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral Acompaña equipo de Coach y Psicología.	3 meses antes de la liquidación final.
	Apoyo intermedio	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel personal en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que evidencia un impacto en su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching personal. • Taller de liderazgo transformativo • Acompañamiento psicológico. 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral Acompaña equipo de Coach y Psicología.	3 meses antes de la liquidación final.
	Apoyo avanzado	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel personal en una persona que experimenta un proceso de liquidación, pero que evidencia drásticamente un impacto en su salud laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching personal. • Taller de liderazgo transformativo • Acompañamiento psicológico. • Acompañamiento clínico. 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral Acompaña equipo de Coach, Psicología y Clínico.	3 meses antes de la liquidación final.
Laboral-Económico	Facilitación laboral	Facilitar actividades que permitan apoyar la transición a nivel laboral en una persona que experimenta un proceso de liquidación.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de eventos laborales. • Comunicación de licitaciones externas. • Intranet de ofertas de empleos. 	Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral Empresas de contratación o outsourcing.	2 meses antes de la liquidación final y acompañamiento 6 meses después de la liquidación final.

Cuadro 3. (Continuación)

Dimensión	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Duración
	Alternativas de inserción laboral		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de eventos laborales. • Comunicación de licitaciones externas. • Intranet de ofertas de empleos. • Espacios de exposición de ofertas de trabajo en el sector salud. • Feria laboral por parte de outsourcings. 	<p>Equipo de Gestión Humana y Salud Laboral</p> <p>Empresas de contratación o outsourcing.</p>	2 meses antes de la liquidación final y acompañamiento 6 meses después de la liquidación final.

Fuente: elaboración propia

Estas estrategias y actividades buscan ofrecer una oportunidad para que los equipos de gestión humana y salud laboral puedan contar con un abanico de posibilidad de cara a la mitigación de los impactos a nivel psicosocial, personal y laboral-económico en las personas que tras años de trabajar en las empresas evidencian un proceso de liquidación, pero en especial en las empresas del sector salud en Colombia.

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En Colombia, las empresas del sector salud son proclives a iniciar procesos de liquidación o verse afectadas por la intervención de organismos como la Superintendencia Nacional de Salud lo que permite darnos cuenta que las personas que trabajan en dichas empresas tienden a verse afectadas en alguna medida por lo que implica un proceso de liquidación.

El proceso de liquidación tiene impactos directos en la empleabilidad de la persona al llevar a las personas a quedarse sin trabajo y a las empresas a despedir empleados o reducir su nómina. El impacto en el contexto de la salud laboral y la gestión humana en las personas que experimentan un proceso de liquidación en empresas del sector salud puede ir desde lo psicológico, lo psicosocial, lo personal e incluso lo laboral o económico.

Este trabajo de grado identifica dicho problema dada la cantidad continua y anual de empresas del sector salud que están en frecuentes procesos de liquidación o intervención administrativa. Para ello se identificó en la literatura y se evidenció que efectivamente hay problemas a nivel psicológico, psicosocial y económico en las personas que experimentan un proceso de liquidación o eliminación de una empresa. Es por ello, que desde la propuesta de este trabajo se buscó crear estrategias y actividades que puedan dar un alcance y una definición de soluciones para que los equipos de gestión humana y salud laboral puedan atender con tiempo y desplegar alternativas de cara al proceso de transición de las personas en la liquidación de una empresa del sector salud.

Así, se definieron tres dimensiones que son la psicosocial, personal y laboral-económica. Dichas dimensiones permiten pensar desde cuál va ser el referente u horizonte en el que se definieron las estrategias y actividades. En lo psicosocial, es importante reconocer el impacto en la sociedad que tiene una liquidación, pues habilita el aumento del desempleo y la inestabilidad emocional o financiera de una familia en la que uno de los miembros ve afectado su trabajo.

Es por ello que es necesario desplegar las estrategias del Modelo de mitigación del impacto en procesos de liquidación en una empresa del sector salud y a través de las actividades facilitar a los equipos de gestión humana y salud laboral el apoyo a las personas que experimenten el proceso de liquidación.

10.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los procesos de liquidación en las empresas generan diferentes impactos en las personas a nivel psicosocial, emocional, psicológico y económico. En Colombia, la incidencia de procesos de liquidación o toma de la gestión administrativa por los entes encargados de vigilar y controlar las empresas del sector salud es alta y demuestra la situación vulnerable a la que se enfrenta las personas que trabajan en este sector.
- Anualmente, vemos que cientos de empresas prestadoras de salud o instituciones prestadoras de servicios de salud se enfrenta a procesos de liquidación o procesos de intervención administrativa por la Superintendencia Nacional de la Salud.
- Esto como hemos enunciado afecta a las personas a nivel psicosocial al enfrentarse a situaciones como el desempleo, problemas de estabilidad financiera que afecta los núcleos familiares o incluso problemas de comportamiento social.
- A nivel personal o psicológico la persona enfrenta un momento alto de estrés, ansiedad e incluso miedo, pues por lo general los procesos de liquidación generan un impacto directo en la empleabilidad de las personas.
- Así mismo, a nivel económico, financiero y laboral las afectaciones en las deudas, los compromisos y el impacto directo en el empleo estiman la necesidad de atender con anticipación estos impactos.
- Se determinó un modelo de tres dimensiones: dimensión psicosocial, dimensión personal y dimensión laboral-económica desde las cuales se plantearon las estrategias y actividades para mitigar el impacto en las personas que viven un proceso de liquidación.
- Las estrategias y actividades diseñadas buscan mitigar el impacto a nivel psicosocial, personal y laboral-económico de las personas que experimentan un proceso de liquidación en una empresa del sector salud en Colombia.

- Es recomendable que los equipos de gestión humana o salud laboral implementen estrategias y actividades que permitan mitigar el impacto en el nivel psicosocial, personal y laboral-económico de las personas que viven un proceso de liquidación.
- Las estrategias que se presentan ofrecen un panorama que puede permitir que en diferentes empresas del sector salud requieran menor o mayor atención. Por lo tanto, es recomendable ajustar las estrategias y actividades, pero inspirarse en las que proponemos en nuestro modelo.
- Es recomendable que las estrategias se realicen en periodos de tiempo prudenciales. Así, es importante que las estrategias y actividades puedan realizar con un periodo prudente de anticipación, durante el proceso y hecho de la liquidación y posterior a la liquidación.
- Es importante que los equipos de salud laboral o gestión humana se apoyen de personal externo, a través de contratación, por ejemplo, para que apoyen el desarrollo de las estrategias y actividades con las personas. Esto puede facilitar la transición al ser personal externo a la empresa del sector salud.
- Es recomendable realizar ferias laborales durante y posterior al proceso de liquidación o establecer mecanismos por un tiempo prudencial para que las personas sientan un apoyo en el sentido laboral, pues, como hemos descrito anteriormente, el impacto en cuanto a la pérdida laboral es inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

ALGIS, George. Theoretical issue of relationship between unemployment poverty and crime in sustainable development. En: Journal of Security and Sustainability. Semestral. Vol. 2. 2013, p. 3. [Consultado 05, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/274049029_Theoretical_issues_of_relationship_between_unemployment_poverty_and_crime_in_sustainable_development

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Exploring the link between unemployment and mental health. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Publicaciones. 2012. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.apa.org/pi/ses/resources/indicator/2012/04/unemployment>

BERK, Jonathan. Human Capital, Bankruptcy, and Capital Structure. En: The Journal of Finance. [Wiley]. Reino Unido. Semestral. Vol. 65, No. 3. ISSN: 1540-6261. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.2010.01556.x>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Causas de liquidación de empresas 2018. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. 2018. P.[12]. [Consultado 13, marzo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/YikZoAL>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13127>

CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German y APARICIO, Jesús. Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill, 1983. ISBN 9684514336

CLARK, Andrew. Unemployment as a social norm: psychological evidence from panel data. En: Journal of Labor Economics. Trimestral. 2003. Vol. 21, p. 323-51. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://econpapers.repec.org/paper/delabcdef/2001-17.htm>

CLARK, Andrew. Unemployment as a social norm: psychological evidence from panel data. En: Journal of Labor Economics, 21, 323-51. 2003. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://econpapers.repec.org/paper/delabcdef/2001-17.htm>

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA . Decreto 410. (27, Marzo, 1971), Por el cual se expide el Código de Comercio.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 780 (06, mayo, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y. Protección Social.2016). Bogotá D.C. Diario Oficial. Tit. V. Cáp. IV

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 780 (06, mayo, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y. Protección Social.2016). Bogotá D.C. Diario Oficial. Tit. V. Cáp. Iv.

CRICK, Lond. Poverty and common mental in low and middle income countries. En: Social Science & Medicine. [Pubmed]. Estados Unidos. Semestral. Vol. 71, No. 3. 2010, p. 6. ISSN:0277-9536. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4991761/>

DELGADO, Andrea. et. al. Implicaciones del proceso de liquidación de empresas en la dimensión psicosocial del trabajador. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones. Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá, D.C., 2015, p. 15 [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3050>

EMILY, Clare. Simulating the effect of the great depression on poverty. [Sitio Web]. Estados Unidos. Sec. Reporte. 2009 [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.brookings.edu/research/simulating-the-effect-of-the-great-recession-on-poverty/>

FRANK, Marlene. The rights of employees in the event of the employer's insolvency: a comparative approach to the rights of employees during restructuring in the United States and Europe. En: New Zealand Postgraduate Law E-Journal. [Internet]. Nueva Zelanda. Nro. 1. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/nzpglejournal/Subscribe/Documents/2005-1/1Marlene.pdf>

GRAHAM, J. Human Capital Loss in Corporate Bankruptcy. En: US Census Bureau Center for Economic Studies Paper [SSRN]. Estados Unidos. Annual. Vol. 13, No. 37. 2013, p. 15. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2304298

HILSENATH, John. Studies show a link between long term joblessness and depression. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Noticias. 2014. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://blogs.wsj.com/economics/2014/06/17/studies-show-link-between-long-term-joblessness-and-depression/>

HO, John, PRICE, Rohan. Moral Hazard, Insolvency and Employees as Creditors: What Governance Lessons Can Be Learned from the Hong Kong Model?. En: Journal of Corporate Law Studies. [Taylor & Francis]. Reino Unido. Anual. 2015.

Vol. 11. 2011, p. 5. ISSN: 1757-8426. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www-tandfonline-com/doi/abs/10.5235/147359711798110583>

JOHNSON, Gordon. Insolvency and social protection: employee entitlements in the event of employer insolvency. Francia. Organization for Economic and Co-operation and Development. 2006, p. 5.

KERGUELÉN, Carlos Alfonso. Calidad en salud en Colombia: Los principios. Bogotá D.C: Ministerio de la Protección Social. 2008, p. 92. ISBN: 978-958-8361-49-9.

LA REPÚBLICA. Superintendencia Nacional de Salud tiene 22 EPS con medidas especiales. [Sitio Web]. Bogotá D.C. COL. Sec. Publicaciones. [Consultado 15, abril, 2020]. Disponible en <https://cutt.ly/FoHOenf>

LEXIXNEXIX. Psychological impacts of unemployment. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Publicaciones. 2009. [Consultado 05, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/6oJPY5x>

MCCONKEY, Dale. Planning in a changing environment. En: Business Horizons. [ScienceDirect]. Holanda. Semestarl. Vol. 31, No.5. 1988, p. 64-72. ISSN: 0007-6813. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www-sciencedirect-comscience/article/pii/0007681388900560>

NSUBUGA, Hamiisi. Corporate Insolvency and Employment Protection: A Theoretical Perspective. En: SSRN. [EBSCO Host]. Estados Unidos. 2016. Vol. 4, No. 1, p. 4. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2951793

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Metas regionales en materia de recursos humanos para la salud 2007-2015. 27a Conferencia Sanitaria Panamericana y 59a Sesión del Comité Regional. 2007. [Sitio Web]. Washington, D.C. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/foHDOgs>

PONCE, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. [Redalyc]. Xalapa, México. Semestral. Vol. 12, No. 1. 2006, p. 113-130. ISSN: 0185-1594. [Consultado 02, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

REICHERT, A. The causal impact of fear of unemployment on psychological health. En: " Ruhr Economic Papers. [Ideas]. Alemania. Semestral. Vol. 222. 2009,

p. 6. [Consultado 05, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/zbw/rwirep/266.html>

SERRANO, Xochitl y GALINDO, Norma. El duelo por la pérdida de la actividad laboral. México: Asociación Mexicana de Tanatología A.C. 2014., p. 25.

SMITH, Mike. What HR Must Do In Case of Bankruptcy. 2018. [Sitio web]. Estados Unidos. Sec. Noticias. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.tlnt.com/what-hr-must-do-in-case-of-bankruptcy/>

SUPERSALUD. Cifras y estadísticas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias. [Consultado 15, abril, 2020]. Disponible en <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>

SUPERSALUD. Datos Generales de Entidades en Liquidación. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2018. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>

SUPERSALUD. Datos Generales de Entidades en Liquidación. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2018. . [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud de Colombia. 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>

SUPERSALUD. Estudios, investigaciones y otras publicaciones. Op. Cit., p.18

SUPERSALUD. Misión y visión. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec Publicaciones. 2020. [Consultado 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision>