

ESE HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE MARINILLA PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO 2017 – 2021



INFORME DE MONITOREO
Enero – diciembre de 2019



COMITÉ TECNICO

JUAN JAIME GALLEGO HENAO
Gerente

LILIANA GÓMEZ URREA
Subdirectora Científica

PATRICIA ZAPATA RIOS
Subdirectora Financiera y Administrativa

JHON FREDY DUQUE ARBELAEZ
Gerente Sistemas de Información

CARMEN ELISA SANCHEZ MONCAYO
Enfermera Promoción y Prevención

LUISA VASQUEZ BUITRAGO
Técnica Administrativa

MAGNOLIA ECHEVERRI RIOS
Asesora de Calidad

ADRIANA ARBELAEZ GUTIERREZ
Asesora Contable

JESSICA ELINA RAMIREZ VÁSQUEZ
Asesora Comunicaciones y Mercadeo

SHIRLEY DUQUE GONZALEZ
Control Interno



CONTENIDO

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESE.....	4
2. AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE MEDIDAS	4
2.1. MEDIDA 01.....	5
2.2. MEDIDA 02.....	8
2.3. MEDIDA 03.....	11
2.4. MEDIDA 04.....	15
2.5. MEDIDA 05.....	18
2.6. MEDIDA 06.....	22
2.7. MEDIDA 07.....	24
2.8. MEDIDA 08.....	26
2.9. MEDIDA 09.....	27
2.10. MEDIDA 10.....	30
2.11. MEDIDA 11.....	31
2.12. MEDIDA 12.....	36
2.13. MEDIDA 13.....	39
2.14. MEDIDA 14.....	44
2.15. MEDIDA 15.....	47
2.16. MEDIDA 16.....	51
2.17. MEDIDA 17.....	58
2.18. MEDIDA 17.....	58
2.18. MEDIDA 18.....	63
2.19. MEDIDA 19.....	64
2.20. CONSOLIDADO POR CATEGORIA.....	68
3. EJECUCIÓN DEL ESCENARIO FINANCIERO PROPUESTO EN EL PSFF VIABILIZADO.....	75
3.1. INGRESOS.....	76
3.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS	77
3.3. GASTOS OPERACIONALES	79
4. RESULTADOS ALCANZADOS EN PRODUCCIÓN Y VENTA DE SERVICIOS DE SALUD RESPECTO DE LA PROPUESTA DEL PSFF VIABILIZADO	82
5. PAGO DEL PASIVO PROGRAMADO EN EL PROGRAMA VIABILIZADO	92
5.1. ACTUALIZACIÓN DE PASIVOS	92
5.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN	93
5.3. EJECUCION DE FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PASIVOS DEL PSFF:	94
5.4 EJECUCION DE PAGO DE LOS PASIVOS DEL PSFF	97
5.5 ESTADO DE FUENTES Y USO DE FONDOS	102
6. RESUMEN MONITOREO.....	104
6.1. MONITOREO TRIMESTRAL FLUJO FINANCIERO	104
6.2. MONITOREO TRIMESTRAL PRODUCCIÓN.....	108
6.3. COMPORTAMIENTO RECAUDO FUENTE PSFF	109
7. CONCLUSIONES.....	113
7.1. EJECUCIÓN DE MEDIDAS.....	113
7.2. ESCENARIO FINANCIERO	114
8. RECOMENDACIONES	118



INTRODUCCIÓN

La ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla en cumplimiento del Artículo 81 de la Ley 1438 de 2011 y Artículo 7 de la Resolución 1755 de 2017 adopta un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero para el periodo comprendido entre las vigencias 2017 – 2021, dado su calificación en “Riesgo Medio” para la vigencia 2017.

El programa fue aprobado para su implementación mediante Acuerdo N° 005 del 14 de Agosto del 2017 por la Junta Directiva de la E.S.E. y viabilizado por el Ministerio de Hacienda bajo concepto con radicado 2-2018-013780 del 07 de mayo de 2018, en el cual se precisa que de acuerdo al diagnóstico presentado por la ESE de su situación actual Institucional, administrativa, financiera, sus condiciones como prestador de servicio, su entorno, su competencia y mercado, el equipo de trabajo en cabeza de su gerente asume un propósito fundamental en buscar el restablecimiento de la solidez económica y financiera del Hospital bajo las 19 medidas propuestas en el programa durante el próximo cuatrienio.

Con el fin de realizar seguimiento al avance en la ejecución de las medidas, el logro de las metas propuestas, el cumplimiento de los supuestos y proyecciones que soportan el programa y los resultados financieros alcanzados se presenta monitoreo a diciembre de 2019, bajo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda en siete capítulos:

1. Identificación de la ESE
2. Avance de la implementación y ejecución de medidas
3. Ejecución del escenario financiero propuesto en el PSFF viabilizado
4. Resultados alcanzados en la Producción y venta de servicios de salud
5. Pago de pasivo programado
6. Conclusiones
7. Recomendaciones

Este monitoreo periódico permite a la ESE y su grupo de colaboradores analizar los efectos de las medidas, y las proyecciones, generando la oportunidad de redireccionar o fortalecer los parámetros establecidos para la consecución de los resultados financieros pretendidos.



1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESE

NOMBRE DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS MARINILLA
NIT	890.980.752-3
NIVEL DE ATENCIÓN (Digite 1, 2 o 3 según sea el nivel)	1
NOMBRE DE LA RED A LA QUE PERTENECE	ORIENTE
ROL DE LA ESE EN LA RED	PRIMER NIVEL TIPO B
CARÁCTER TERRITORIAL	MUNICIPAL
DEPARTAMENTO / DISTRITO	ANTIOQUIA
MUNICIPIO SEDE PRINCIPAL	MARINILLA
DIRECCION Y TIPO DE LA SEDE PRINCIPAL	CARRERA 36 N 28-85
CODIGO PRESTADOR – REPS	0544005273
NOMBRE DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (SIHO)	ESE HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS
ACTO DE CREACION DE LA ESE	ACUERDO 052 DE 1992
ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCION DE ESTATUTOS	ACUERDO 001 DE 1995
ACTO ADMINISTRATIVO ADOPCIÓN PROGRAMA	ACUERDO 005 DE 2017
INFORMACIÓN GERENTE ACTUAL	JUAN JAIME GALLEGO HENAO - DECRETO DE NOMBRAMIENTO No.096 DEL 15 JULIO DE 2019.

2. AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE MEDIDAS

La ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla adopta en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero 19 medidas que apuntan a la obtención de un restablecimiento de su solidez económica y financiera. Estas fueron priorizadas de acuerdo con el diagnóstico institucional y a la metodología establecida por el Ministerio de Hacienda y crédito público para cada uno de los aspectos definidos desde las dimensiones Internas y Externas de la Entidad.

Por categoría, las medidas evaluadas se concentran principalmente en Reorganización administrativa con 8 medidas para un 42% del total de las medidas, Racionalización del gasto con 5 para un 26%, Fortalecimiento de Ingresos con 4 para un 21% y saneamiento de pasivos con 2 para un 11%.

ASPECTO	CATEGORIAS DE LAS MEDIDAS					TOTAL MEDIDAS
	REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	RACIONALIZACIÓN DEL GASTO	REESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA	SANEAMIENTO DE PASIVOS	FORTALECIMIENTO DE INGRESOS	
INSTITUCIONAL	2	2				19
ADMINISTRATIVO	5					
JURÍDICO	1					
FINANCIERO		3		2	2	
ENTORNO					2	
TOTAL MEDIDAS	8	5	0	2	4	
% DE PARTICIPACIÓN	42%	26%	0%	11%	21%	



A continuación, se presenta el análisis de cada una de las medidas a fecha de corte con los avances, resultados de indicadores, desviaciones y oportunidades de mejora:

2.1. MEDIDA 01

ACTUALIZAR LAS GUÍAS Y PROTOCOLOS DE ACUERDO CON LA METODOLOGÍA DISPONIBLE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

CATEGORIA: Racionalización del gasto

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: La medida de Actualización de guías y protocolos y su implementación proyecta beneficiar el control y/o disminución de los gastos bajo un criterio más unificado, principalmente en ayudas diagnósticas y medicamentos.

Para el cierre de la vigencia 2019 la medida alcanza un 69% de cumplimiento en la implementación de Guías de Práctica Clínica propuestas de acuerdo a la priorización realizada por el Perfil epidemiológico de Marinilla, y el impacto pretendido en mejorar la calidad en la prestación de servicios y la disminución de sobrecostos originados por la falta de adherencia a estas.

Se evidencia adopción y planes de implementación a fecha de corte del monitoreo de las siguientes guías de Práctica Clínica:

1. GPC Conducta Suicida “Resolución 0237 del 23 de Julio de 2019”
2. GPC Diabetes “Resolución 0238 del 23 de Julio de 2019”
3. GPC Trauma Craneoencefálico “Resolución 0240 del 23 de Julio de 2019”
4. GPC Episodio Depresivo, Trastorno depresivo recurrente “Resolución 0239 del 23 de Julio de 2019”
5. GPC Para la evaluación del riesgo y manejo inicial de la neumonía en niños y niñas menores de 5 años y bronquiolitis en niños y niñas menores de 2 años “Resolución 0419 del 30 de diciembre de 2019”
6. GPC Prevención, Diagnóstico, Tratamiento de la Enfermedad Diarreica Aguda en Niños Menores de 5 años Resolución 0418 del 30 de diciembre de 2019”
7. GPC para la detección y manejo de lesiones precancerosas de cuello uterino “Resolución 0420 del 30 de diciembre de 2019”
8. GPC para el Recién Nacido “Resolución 0350 del 28 de agosto de 2018”
9. GPC para la prevención, detección temprana y tratamiento de las complicaciones del embarazo, parto o puerperio, Resolución 0362 del 31 de agosto de 2018.
10. GPC para la Promoción del crecimiento, detección temprana, y enfoque Inicial de las alteraciones del niño, Resolución 345 del 23 de agosto de 2018.
11. GPC para la prevención, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de la Enfermedad Pulmonar Obstructiva, Resolución 408 del 30 de septiembre de 2018.

Para la elección de las recomendaciones trazadoras que aplican para la ESE se designa personal médico líder que realiza el proceso y se valida inicialmente con el Comité ad-hoc de plan de implementación de guías y con equipo médico, de tal manera que sea socializado y se genere el plan de implementación.



RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	RESULTADO I TRIMESTRE 2019	RESULTADO II TRIMESTRE 2019	RESULTADO III TRIMESTRE 2019	RESULTADO IV TRIMESTRE 2019	RESULTADO ACUMULADO 2019
Índice de implementación de guías medicas	Guías implementadas en la vigencia	70% en el tercer año del plan	7%	0%	20%	42%	69%
	Total, de guías programadas en la vigencia) *100						

De las 15 Guías de Práctica Clínicas definidas en el PSFF para su implementación se alcanza un 69% de avance en sus diferentes etapas de: Adopción, Recomendaciones Trazadoras a Implementar, establecimiento de barreras y facilitadores, Plan de Acción de Implementación e Instrumento de Adherencia.

	GUÍAS DEFINIDAS EN EL PSFF	ESTADO	% AVANCE
1	GPC Recién Nacido	En Desarrollo	80%
2	GPC EDA	En Desarrollo	80%
3	GPC Complicaciones del Embarazo	En Desarrollo	80%
4	GPC Hipertensión	Completa	100%
5	GPC Episodio Depresivo, Trastorno depresivo recurrente	En Desarrollo	80%
6	GPC Alteraciones del crecimiento y Desarrollo	Atrasado	30%
7	GPC Dislipidemia	Atrasado	30%
8	GPC EPOC	Completa	100%
9	GPC Trauma Craneoencefálico	En Desarrollo	80%
10	GPC Infección por VIH	Atrasado	25%
11	GPC Sífilis Gestacional	Atrasado	25%
12	GPC Riesgo y Manejo de Neumonía y Bronquiolitis	En Desarrollo	80%
13	GPC Prevención de Cáncer de Cuello Uterino	En Desarrollo	80%
14	GPC Conducta Suicida	En Desarrollo	80%
15	GPC Diabetes	En Desarrollo	80%
TOTAL AVANCE DE IMPLEMENTACIÓN			69%

DESVIACIONES: La medida al cierre de 2019 en su último trimestre demuestra un avance representativo en cuanto al atraso que traía en su implementación, sin embargo, alcanza un 69% de cumplimiento presentando una desviación de un 1% respecto a la meta definida para la vigencia 2019 => 70%.

El retraso se atribuye básicamente en la programación por falta de asignación de personal médico para su desarrollo dado la se necesidad de priorizar labores asistenciales que limitaban el tiempo administrativo para la adopción de las guías.

Para mejorar el cumplimiento en el 2020 y dar cumplimiento a la meta del 4 año de un 90% en implementación se plantean las siguientes actividades:



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Proyección y ejecución de las etapas faltantes en las siguientes GPC: GPC Dislipidemia GPC Alteraciones del crecimiento y Desarrollo GPC Infección por VIH GPC Sífilis Gestacional	Subdirección Científica	Marzo de 2020
Revisar y ajustar plantilla de auditoría de GPC adoptadas para realizar ajuste acorde a las recomendaciones	Auditoría Médica	Marzo de 2020
Avance en plan de implementación de las GPC ya desarrolladas de acuerdo al cronograma	Subdirección Científica/ Asesora de Calidad/ Líder de Guía	Marzo de 2020

IMPACTO FINANCIERO: La medida de Actualización de guías, protocolos y su implementación proyecta beneficiar el control y/o disminución de los gastos bajo un criterio unificado, principalmente en ayudas diagnósticas y medicamentos. Pretende fortalecer la adherencia en las acciones que son de protección específica y detección temprana que generan fomento de hábitos de vida saludable y disminución de factores de riesgo a desarrollar patologías que representan mayor costo al sistema de salud. Por tanto, es una estrategia que generará impacto financiero a largo plazo.

CONCLUSIONES: Respecto a las acciones definidas dentro de esta medida, se ha priorizado las guías que tienen que ver con las primeras causas de morbilidad de la ESE, teniendo en cuenta que se encuentran asociadas a patologías crónicas que generan alto costo al sistema de salud; sin embargo, desde el punto de vista financiero aun no es posible evidenciar su impacto ya que estos pacientes regularmente tienen controles que ameriten ayudas diagnósticas semestral y trimestral. Los resultados acumulados de Cumplimiento para la medida son:

Ejecución de actividades: 88%,

Cumplimiento en Implementación de GPC: 69%

SOPORTES:

GPC para la prevención, detección temprana, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de la Dislipidemia, Resolución 0443 del 30 de diciembre de 2019.

GPC Conducta Suicida "Resolución 0237 del 23 de Julio de 2019"

GPC Diabetes "Resolución 0238 del 23 de Julio de 2019"

GPC Trauma Craneoencefálico "Resolución 0240 del 23 de Julio de 2019"

GPC Episodio Depresivo, Trastorno depresivo recurrente "Resolución 0239 del 23 de Julio de 2019"

GPC Para la evaluación del riesgo y manejo inicial de la neumonía en niños y niñas menores de 5 años y bronquiolitis en niños y niñas menores de 2 años "Resolución 0419 del 30 de diciembre de 2019"

GPC Prevención, Diagnóstico, Tratamiento de la Enfermedad Diarreica Aguda en Niños Menores de 5 años Resolución 0418 del 30 de diciembre de 2019"

GPC para la detección y manejo de lesiones precancerosas de cuello uterino "Resolución 0420 del 30 de diciembre de 2019"

GPC para el Recién Nacido "Resolución 0350 del 28 de agosto de 2018"

GPC para la prevención, detección temprana y tratamiento de las complicaciones del embarazo, parto o puerperio, Resolución 0362 del 31 de agosto de 2018.

GPC para la Promoción del crecimiento, detección temprana, y enfoque Inicial de las alteraciones del niño, Resolución 345 del 23 de agosto de 2018.

GPC para la prevención, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de la enfermedad pulmonar obstructiva, Resolución 408 del 30 de septiembre de 2018.



2.2. MEDIDA 02

AJUSTAR EL PROCESO DE URGENCIAS Y ASIGNACIÓN ESPECÍFICA DE FUNCIONES AL PERSONAL DEL SERVICIO PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO.

CATEGORIA: Racionalización del Gasto.

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: El propósito de la medida busca generar un impacto positivo en los ingresos del servicio de Urgencias a través de una adecuada atención con detalle en los registros asistenciales y administrativos, la disminución de glosas y el pago efectivo de los servicios que se prestan bajo modalidad particular y evento. Adicionalmente se busca garantizar la calidad en la prestación de servicios para asegurar al paciente la seguridad en la atención y evidencia en los registros clínicos de los servicios prestados.

Como actividades definidas para el logro de esta medida se tiene contemplado en el PSFF:

1. Optimización del Recurso Humano y asignación de funciones:

Durante el periodo analizado se evidencia la contratación de personal técnico APH con entrenamiento en clasificación de pacientes para la asignación de Triage específico del servicio de urgencias. Con este nuevo personal se realiza una reasignación de funciones: Personal exclusivo para la clasificación y personal específico en el proceso de atención del paciente. Este proceso permite:

- Generar mayor oportunidad en la atención
- Descongestión en sala de Urgencias
- Garantizar el registro de los momentos de atención dentro del servicio
- Disminuir el costo del personal asistencial en el servicio de urgencias (Tiempo que el médico dedicaba al Triage ya lo dedica a la atención del servicio).

2. Realizar ajustes al proceso de atención en urgencias: Para esta actividad se evidencian:

Capacitación en módulo de Urgencias a los médicos y enfermeras, manejo de órdenes, manejo de colas, administración de solicitudes, administración al paciente y notas de enfermería.

Prueba piloto de cambios desde el software en la atención del paciente en urgencias.

Clasificación de Glosas desde su registro por los servicios en los cuales es generada que permita la identificación objeto del indicador de la medida.

Para el periodo evaluado el porcentaje de avance acumulado en ejecución de actividades registra un 49% acumulado.

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META 2019	RESULTADO I TRIMESTRE 2019	RESULTADO II TRIMESTRE 2019	RESULTADO III TRIMESTRE 2019	RESULTADO IV TRIMESTRE 2019	RESULTADO ACUMULADO 2019
1. % de adherencia al	Numero de criterios evaluados con cumplimiento igual o superior al 80%	Adherencia al proceso en 70%.	0%	0%	0%	0%	0%



INDICADOR	FORMULA	META 2019	RESULTADO I TRIMESTRE 2019	RESULTADO II TRIMESTRE 2019	RESULTADO III TRIMESTRE 2019	RESULTADO IV TRIMESTRE 2019	RESULTADO ACUMULADO 2019
	Numero de criterios evaluados) *100						
2. Variación de los ingresos por el servicio de urgencias	$\left(\frac{\text{Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia actual} - \text{Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia anterior}}{\text{Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia anterior}} \right) * 100$	Incremento en el ingreso por servicios facturados en urgencias en un 8% Respecto a la vigencia anterior	23%	2%	11%	13%	13%
3. Proporción de glosas por Pertinencia en el servicio de Urgencias	Valor total de Glosas por el servicio de urgencias	Disminución de Glosas por Pertinencia médica en un 20% por cada vigencia, a partir del segundo año	Sin realizar medición	Sin realizar medición	Sin realizar medición	5.82%	6.26%

Indicador 2, Variación de los ingresos por el servicio de urgencias: La variación de ingresos para el cuarto trimestre 2019 con respecto a 2018 es del 13% con unas ventas por \$2.296.878.991 respecto a \$2.039.553.335 en 2018 mostrando con un aumento de \$ 257.325.656. Acumulado al cierre del año la variación positiva es del 13% con un incremento de \$ 667.436.547 en los ingresos. Los resultados de este indicador son satisfactorios con la meta propuesta.

	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	ACUMULADO 2019
INGRESOS URGENCIAS VIG ACTUAL	591.746.412	1.122.450.499	1.665.339.004	2.296.878.991	5.676.414.906
INGRESOS URGENCIAS VIG ANTERIOR	479.248.474	999.627.309	1.490.549.241	2.039.553.335	5.008.978.359
VARIACIÓN \$	112.497.938	122.823.190	174.789.763	257.325.656	667.436.547
VARIACIÓN %	23%	12%	12%	13%	13%

Indicador 3, Proporción de glosas por Pertinencia en el servicio de Urgencias: Para el último semestre de 2019 se inicia registro y medición de Glosas desde el servicio de Urgencias y específicamente las derivadas por pertinencia médica. Como meta del Indicador está contemplada la disminución de glosas en el servicio ya que la tendencia actual es que del total de glosas generadas en la facturación el 50% o más son generadas por la facturación de Urgencias.

Para el caso concreto para 2019 a partir de la fecha de registro y detalle de glosas logrado en urgencias (Julio a diciembre de 2019), se registra un valor total en glosas de \$101.458.320 y \$54.966.656 por urgencias representando el 54.2%.



PERIODO	VALOR TOTAL DE GLOSAS EN URGENCIAS	VALOR GLOSAS POR PERTINENCIA MEDICA EN URGENCIAS	PROPORCION
TRIMESTRE III	25,093,740	1,704,810	6.79%
TRIMESTRE IV	29,872,916	1,737,273	5.82%
Acumulado 2 semestre	54.966.656	3.442.083	6,26%
Total Glosas 2019	101.458.320		54.52%

DESVIACIONES: De acuerdo con los resultados presentados para los indicadores se presentan desviaciones para los indicadores 1 y 3.

Indicador 1, % de adherencia al proceso actualizado urgencias: El proceso se encuentra en fase de implementación por tanto no se ha iniciado con la medición de su adherencia.

Indicador 3, Proporción de glosas por Pertinencia en el servicio de Urgencias: El indicador inicia su registro para el segundo semestre de 2019, por tanto, se iniciará análisis y seguimiento a partir de año 2020 para intervenir específicamente el indicador en el servicio de urgencias.

Para mejorar los resultados en la ejecución de la medida se programan las siguientes acciones que permitan disminuir la brecha con la meta pretendida:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Ajustes al Software CNT Módulo de Pacientes para el proceso de atención en urgencias: Administración de Colas y pacientes en observación: Creación de camas Parametrización de bodegas de inventario Ajuste a las plantillas de Historia Clínica Parametrización de servicios prestados en urgencias de acuerdo con tarifas y/o contratación	Sistemas de Información Asesor Externo	Marzo 2020
Capacitación al personal asistencial específico del servicio de urgencias para los cambios con el proceso. (Médicos, Enfermeras y Auxiliares)	Sistemas de Información Asesor Externo	
Prueba Piloto de implementación del nuevo proceso de urgencias: Administración de Colas y camillaje de pacientes	Sistemas de Información Subdirectora Científica Personal de Urgencias	
Referenciación con entidad hospitalario del mismo nivel de atención que tenga implementado el proceso.	Sistemas de Información Subdirectora Científica	Marzo de 2020
Evaluación Costo Vs Beneficio contratación APH en el servicio de Urgencias	Subdirectora Científica Subdirectora Financiera	Marzo de 2020
Retroalimentación al personal del servicio de Urgencias asistencial y administrativo de causales de Glosa.	Subdirectora Científica Subdirectora Financiera	Marzo 2020

IMPACTO FINANCIERO: La variación de ingresos para 2019 con respecto a 2018 fue del 13% con unas ventas por \$5.676.414.906 respecto a \$5.008.978.359 en 2018 mostrando en \$ un aumento de \$667.436.547.



CONCLUSIONES: Para el proceso de urgencias la fase de remodelación del servicio ya fue finalizada por tanto el cronograma de la medida se retoma y se reportan avances importantes con un 49% de ejecución en los ajustes al proceso de atención en urgencias con la reasignación de funciones e implementación desde el Software Institucional “CNT” de **Administración de Colas y pacientes en observación**, con el fin de ejercer un mejor control al sistema de inventarios, solicitud de ayudas Diagnósticas, Historias clínicas, y disminuir el subregistro de servicios que se prestan en la atención de urgencias.

SOPORTES:

- Contrato de prestación 069-2019 de servicio de personal para realizar clasificación de pacientes en el servicio de urgencias.
- Contrato de prestación 070-2019 de servicio de personal para realizar clasificación de pacientes en el servicio de urgencias.
- Listado de asistencia de Capacitación a Software de 29 de agosto de 2019
- Listado de asistencia de Capacitación a Software de 29 de agosto de 2019
- Informe de Glosas por Urgencias y pertinencia medica por profesional, causa y gestión
- Indicador de Ingresos por Urgencias

2.3. MEDIDA 03

ESTRUCTURAR E IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN ENFOCADO AL CUMPLIMIENTO DE METAS Y ADHERENCIA A LOS PROGRAMAS.

CATEGORIA: Reorganización administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Con el objetivo de fortalecer y articular el equipo de trabajo de Promoción y Prevención como uno de los procesos potenciales en la Institución que genera una relación Costo – Bienestar en el Usuario, su Familia y el Hospital, se definió como medida estratégica el planear, desplegar, y evaluar un Plan de promoción de la salud y prevención de la enfermedad acorde con los problemas más significativos de salud pública de la población que atiende la ESE. Para su seguimiento se plantearon tres indicadores; el primero enfocado al cumplimiento del plan, el segundo enfocado al cumplimiento de metas por asegurador y el tercero, orientado al aumento en la satisfacción del usuario y, por ende, a la venta de servicios por evento.

Para el logro de la medida, se ha planteado un cronograma que ha tenido que reevaluarse por cambios normativos en el tema y por la inestabilidad laboral del líder de Promoción y prevención, lo que ha causado atrasos en el avance pretendido, y el cumplimiento parcial de las metas proyectadas. Es así como para 2019 la medida cierra con un 61% de cumplimiento de actividades, entre la cuales pueden evidenciarse:

- Avance en Proyección del Plan de Promoción y Prevención
- Reactivación del Comité de Promoción y prevención
- Gerenciales por programa y una planeación del servicio acorde al cumplimiento de metas.
- Articulación con otras instituciones o programas.
- Socialización de metas y de seguimiento a gestión del riesgo por programa en Comité de PYP y Comité Técnico.
- Planteamiento de estrategias con equipo de promoción y prevención para impactar en coberturas.
- Cumplimiento a la programación de agendas de cada uno de los programas.
- Encuentros pedagógicos con mujeres en temas como planificación familiar, prevención del cáncer de mama y cáncer de cérvix e importancia del tamizaje.
- Talleres y actividades educativas con el grupo familia gestante en temas propios del embarazo y preparación para el trabajo de parto-parto y posparto para gestantes y acompañantes.



- Conferencia educativa, desarrollada por estudiantes de psicología de UNIMINUTO y enfermería de CUR y UCO; en la cual participaron instituciones educativas del municipio, orientada en el uso de métodos de planificación y barreras para prevenir las ETS.
- Educación a toda la población perteneciente al HSD de Marinilla por parte de los estudiantes de la CUR, UCO y CENSA, especialmente a jóvenes; se realizó charla, entrega de condones, captación y consulta individualizada a las jóvenes en riesgo.
- Jornada de Detección temprana del Cáncer de Seno: Se realiza en el Hospital y la Empresa de servicios públicos de Municipio con empleados y usuarios Tamizaje de mama, ecografía mamaria.
- Curso de Familias Gestantes
- Espacio Actividad Física para Pacientes de Riesgo Cardiovascular
- Se han generado espacios de articulación con programas municipales como programa del adulto, hogares comunitarios de bienestar familiar, primera infancia del Municipio, Secretaría de educación, algunas empresas y familias en acción con el fin de realizar canalización a los servicios de promoción y prevención y generar cultura de consulta a dichos servicios en la comunidad.
- Amplia publicidad desde las redes sociales de las acciones desarrolladas desde los programas de Promoción y Prevención para la Comunidad.

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	RESULTADOS I TRIMESTRE 2019	RESULTADOS II TRIMESTRE 2019	RESULTADOS III TRIMESTRE 2019	RESULTADOS IV TRIMESTRE 2019	ACUMULADO 2019
Índice de cumplimiento del plan estratégico de Promoción y Prevención.	(total de actividades del plan que se cumplen/ # de actividades programadas en el plan) *100	70%	9%	34%	3%	0%	61%
Proporción en cumplimiento de metas por asegurador	(# de estimaciones con cumplimiento = o > al 80% / # de estimaciones programadas) *100	Metas de cumplimiento con nivel satisfactorio de acuerdo con criterio de asegurador.	70.5%	69.2%	74.2%	73.6%	70%
Proporción de ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento	(# de actividades facturadas por evento en P y P/ # de actividades facturadas en P Y P) *100	Aumento de actividades de PYP por evento.	13%	17%	Sin reporte	Sin reporte	15%
			\$57.354.393	\$72.343.271	Sin reporte	Sin reporte	\$129.697.664



DESVIACIONES: Se presentan desviaciones para los 3 indicadores establecidos:

Indicador 1, Índice de cumplimiento del plan estratégico de Promoción y Prevención: Para el año 2019 la meta de Cumplimiento estaba proyectada en un 70% de implementación, el indicador alcanza un resultado de un 61% con una desviación del 9% dado a un aplazamiento de actividades básicamente por la rotación del responsable de la medida durante el periodo del programa.

En el tiempo de ejecución del programa desde el año 2018 a la fecha, el proceso de Promoción y Prevención ha tenido 5 Coordinadores con periodos cortos de vinculación limitando el desarrollo y continuidad en las acciones planteadas.

Indicador 2, Proporción en cumplimiento de metas por asegurador:

Para el cálculo de este indicador se toman las metas planteadas por las EPS las cuales de acuerdo a la población asignada al municipio. los programas evaluados son: Vacunación, Crecimiento y Desarrollo, Joven Sano, Planificación Familiar, Prenatal, Cérvix, Salud Oral, Agudeza Visual, ITS y demanda inducida.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Calificación
62,50%	68,40%	68,20%	67,90%	69,50%	68%	63,20%	58%	74,20%	78,40%	73,90%	73,60%	Deficiente
Cumplimiento Promedio Año 2019											70,0%	

Para el periodo evaluado se alcanza un cumplimiento promedio del 70% calificado como deficiente ya que pese a la demanda inducida que la Institución realiza no se logra captar los usuarios necesarios para un cumplimiento satisfactorio principalmente por las siguientes causas:

- En la población joven los hombres son reacios a la asistencia a la consulta ya que no la ven productiva
- Esta población se encuentra en un ciclo de vida productivo, refieren no asistir por que su jornada laboral no se los permite o por que se encuentran estudiando.
- La población adulta padece de enfermedades crónicas no transmisibles las cuales no aplican para el programa y la mayoría de población susceptible viven en áreas rurales dispersas con bajos recursos económicos lo que impide la asistencia a la consulta.

Indicador 3, Proporción de ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento: No se tienen datos para el reporte del indicador, desde el mes de junio de 2019 este indicador no presenta registro.

Con el fin de replantear las acciones propuestas para el avance con la medida se plantea el siguiente cronograma de ejecución:



CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN "VALE LA PENA CUIDARTE".

ESTRATEGIA	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Identificar los aspectos por mejorar en cada programa de promoción y prevención (Talento humano, Recursos, Material de apoyo, Metodología, articulación y resultados)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Realizar matriz diagnóstica de cada programa de promoción y prevención, de acuerdo con revisión de la ruta de promoción y mantenimiento de la salud en cada ciclo de vida. 2. Actas de reunión con personal de cada programa con compromisos pactados y seguimiento a compromisos. 3. Realizar planes de mejoramiento por programa 4.Evaluar las auditorías de programas y las matrices de estimaciones. 5.Realizar planeación del servicio acorde a cumplimiento de metas y a nuevos lineamientos de RIAS. 	1. Comité de P y P 2. Enfermera Coordinadora de Promoción y prevención.	Enero a Junio 2010	(Matriz diagnóstica de 9 de 10 programas: Joven, adulto sano, crecimiento y desarrollo, planificación familiar, mama, salud oral, salud visual y vacunación. Solo se encuentra pendiente terminar Control Prenatal).
Estructurar plan estratégico de promoción y prevención con implementación de RIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1.Socialización con personal asistencial y de facturación de RIAS 2.Estructurar metodología 3.Realizar gerenciales por programa 4.Realizar cronograma de actividades por programa. 5.Actas de socialización de metas y de seguimiento a gestión del riesgo por programa 6.Actas de articulación con otras instituciones o programas. 		Junio 2020	Si bien aún no se dispone del documento formal. Se evidencian diferentes actividades que lo integran: Cronogramas de trabajo Cronograma de implementación de las RIAS Planteamiento de estrategias con equipo de promoción y prevención para impactar en coberturas. Definición de mecanismos de seguimiento. Indicadores de seguimiento
Desarrollar actividades propuestas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soportes fotográficos 2.Soportes físicos (actividades de PyP por programa). 3.Matriz de seguimiento a planes de mejoramiento 4.Seguimiento a implementación de RIAS, cohortes e indicadores 		Diciembre 2020	Si bien no se tiene en esencia el documento definido. Se evidencian acciones importantes articuladas al Plan. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulación con otras instituciones Municipales y programas. ▪ cronograma de reuniones de programas para Plan de mejoramiento ▪ Ejecución de agendas de los programas Institucionales. ▪ Cronograma de implementación de las RIAS ▪ Planteamiento de estrategias con equipo de promoción y prevención para impactar en coberturas
Seguimiento y medición del plan estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Realizar matrices de seguimiento a estimaciones de promoción y prevención por aseguradora. 2.Revisar y monitorear indicadores por programa. 3.Realizar auditoría de programas con equipo de trabajo con el respectivo seguimiento a compromisos y planes de mejoramiento. 		Continuamente	Matrices de seguimiento a estimaciones de promoción y prevención por aseguradora mensuales. Inicio de Socialización de metas y seguimiento a gestión del riesgo por programa en Comité de P Y P. Pendiente definir con sistemas de información la generación de reportes para el seguimiento de indicadores de cumplimiento.



CONCLUSIONES: El avance de esta medida es contemplado por toda la vigencia del programa (2017-2020). acumula en 2019 un cumplimiento del 61% en actividades ejecutadas de acuerdo con la programación, la meta estaba definida para este año en un 70% de ejecución, por tanto, sigue presentando desviaciones de cumplimiento, debilidad en su desarrollo, falta de continuidad en las acciones dado la alta rotación en la Coordinación del proceso de Promoción y Prevención.

A la fecha no alcanza aún el impacto financiero pretendido desde el fortalecimiento de los programas de Promoción y Prevención como unidad de negocio potencial para los Hospitales de primer nivel de atención.

SOPORTES

- Avance en la proyección del Plan de Promoción y Prevención
- Acta de Comité de PYP
- Registro Fotográfico
- Listados de asistencia a actividades de P Y P.

2.4. MEDIDA 04

DESARROLLAR UN PROGRAMA EDUCATIVO ORIENTADO A LOS PACIENTES CRÓNICOS PARA IMPACTAR LA ADHERENCIA AL TRATAMIENTO Y LOS FACTORES DE RIESGO DE DESCOMPENSACIÓN DE LOS PACIENTES

CATEGORIA: Reorganización administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Para el año 2019 el registro de pacientes crónicos asciende a 3.788 con patologías como: Diabetes, Hipertensión y Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica. Esta población requiere un especial cuidado ya que su patología debe ser supervisada de manera completa abordando no solo el control de las cifras requeridas, sino además los factores de riesgo que generan para así evitar complicaciones y afectaciones de Órganos importantes. Una de las problemáticas analizadas en el plan era la falta de adherencia de estos pacientes a su tratamiento, lo que conlleva a la descompensación y un aumento en sus factores de riesgo, re-consultas por urgencias y en algunos casos hasta hospitalizaciones. Se planeó por tanto como medida desarrollar un programa educativo orientado a los pacientes con patología crónica, con un seguimiento a la adherencia de una muestra de pacientes priorizados asistentes a este.

PACIENTES CRÓNICOS		
2017	2018	2019
3.535	3.661	3.788

PACIENTES POR PATOLOGIA A SEPTIEMBRE 2019			
DIABETES	EPOC	HTA	TOTAL GENERAL
975	343	2.470	3.788

Para la fecha, como avance en el cronograma establecido y en convenio docente asistencial con la Universidad Católica de Oriente, se ha logrado estructurar metodología del programa educativo orientado a pacientes crónicos y realizar cronograma de actividades educativas. Se han cumplido las siguientes actividades:

- Revisión de base de datos de riesgo cardiovascular de pacientes no controlados o con débil apoyo familiar.
- Proyección de cronograma de actividades y ayudas educativas.
- Programa educativo para usuarios con patología crónica documentado
- Estructurar metodología



- Atención de la Hipertensión y la Diabetes (Riesgo cardiovascular): Dos médicos tiempo completo y uno de medio tiempo para ingresos y controles. Los martes se realiza consulta grupal de 8 pacientes cada hora por enfermera de programas y auxiliar de enfermería programada por cuadro de turnos en horario de 8:00am a 12:00m y de 1:00 a 5:00pm.
- Encuentro pedagógico en los controles grupales de riesgo cardiovascular los martes durante todo el día por enfermería con actividades propias a favorecer adherencia al programa en temas como uso adecuado de tratamiento farmacológico en casa, metas terapéuticas de actividad física y cifras de tensión arterial, manejo del estrés y dieta DASH.

A la fecha, el avance en la medida continua en un 45% en ejecución de actividades planteadas y el resultado del indicador planteada es de 0%, dado que al no avanzar con el programa no se ha podido realizar medición de pacientes adherentes.

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2018	LÍNEA BASE (A DICIEMBRE 2016)	RESULTADOS A DICIEMBRE 2017	RESULTADOS A DICIEMBRE 2018	RESULTADOS I TRIMESTRE 2019	RESULTADOS II TRIMESTRE 2019	RESULTADOS III TRIMESTRE 2019	RESULTADOS ACUMULADO 2019
Proporción de pacientes que asisten al programa educativo son adherentes al tratamiento	(No. de pacientes que asisten al programa son adherentes con cumplimiento igual o superior al 10% / No. de pacientes que asisten al programa) *100	10% de los pacientes priorizados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			0	0	0	0	0	0	0

DESVIACIONES: El indicador para esta medida aún no reporta resultados dado que el programa se encuentra en fase de implementación, por tanto, la medición de adherencia de pacientes no puede realizarse. Básicamente el atraso está dado por la inestabilidad en el proceso del responsable de la medida durante el programa. Desde la vigencia 2018 han rotado 5 profesionales de enfermería quienes han estado a cargo de la Coordinación de Promoción y Prevención en el Hospital y de las medidas No 03 y 04 del PSFF. Esta situación ha generado que las actividades planteadas desde Promoción y Prevención y el Programa de Crónicos se encuentren parcialmente cumplidas por la no continuidad de un responsable que lidere dichas acciones.

Dado lo anterior se replantean actividades que estarán nuevamente a cargo del líder del proceso nombrado a partir del mes de febrero de 2020 quien retomará las metas establecidas para el cumplimiento de la medida, como se describe a continuación:



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN "PROGRAMA EDUCATIVO ORIENTADO A LOS PACIENTES CRÓNICOS"

ESTRATEGIA	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Identificar la población susceptible para el desarrollo del programa	1. Revisión de base de datos de riesgo cardiovascular de pacientes no controlados o con débil apoyo familiar. 2. Actas de reunión con personal del programa.	1. Comité de PyP 2. Enfermera Coordinadora de Promoción y prevención. 3. Equipo de trabajo del programa	Marzo 2020	Cumplimiento del 25% Se identifica de base de datos de población con riesgo cardiovascular de pacientes no controlados (HTA y Diabetes). 2 base de datos de 3 a trabajar. Pacientes Crónicos: Diabetes, Hipertensión y Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica.
Estructurar programa educativo para usuarios con patología crónica	1. Estructurar metodología 2. Realizar cronograma de actividades y ayudas educativas. 3. Programa educativo para usuarios con patología crónica documentado y socializado.		Junio 2020	Cumplimiento del 50% Programa documentado con 2 de las patologías crónicas: HTA y Diabetes. El programa de EPOC aún no se tiene implementado. Pendiente socialización y aprobación por Calidad
Ejecutar el programa educativo	Ejecutar la metodología propuesta 1. Formatos de socialización del Programa educativo para usuarios con patología crónica (Reuniones de programas, Comité PyP, Reunión de personal) 2. Soportes fotográficos 3. Soportes físicos (actividades de PyP) 4. Actas de articulación con otras instituciones o programas		Diciembre 2020	La ejecución del programa está en un 25% , con el apoyo del convenio docencia servicio de la Universidad Católica.
Seguimiento de adherencia y medición a la implementación.	1. Indicadores de adherencia 2. Evaluación de conocimientos 3. Recolección de medicamentos no usados. 4. Revisión de consulta de pacientes del programa a otros servicios de urgencias o consulta médica general por diagnósticos relacionados con su patología		Diciembre 2020	No es posible medir un número de pacientes adherentes ya que para este año se está implementando el programa educativo.

SOPORTES:

- Programa educativo para pacientes crónicos documentado
- Planeación de actividades educativas según patología.
- Guías Educativas
- Test de Riesgo Cardiovascular
- Encuestas de Evaluación

CONCLUSIONES: El avance de esta medida es contemplado por toda la vigencia del Plan (2017-2020). Su avance a fecha de corte del monitoreo es de un 45% en cumplimiento de actividades. Sin embargo, en resultados del indicador fijado no reporta resultados dado que el programa se encuentra en fase de implementación y la medición de adherencia de pacientes no puede realizarse, al igual que el impacto financiero en la valoración de los costos asociados a la atención para esta población priorizada.



2.5. MEDIDA 05

IMPLEMENTAR MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA TRAZABILIDAD DE PROCESOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

CATEGORIA: Reorganización administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: El seguimiento y la trazabilidad de los procesos contribuye al aumento de la productividad de servicios, la adherencia causa un efecto positivo en la racionalización del gasto por su optimización, ya que se reducen los costos de no calidad y la optimización eficiente de los recursos. Dentro de las actividades definidas para el desarrollo de la medida se determinaron las siguientes: 1. Actualizar mapa de procesos, 2. Actualizar los procesos que lo requieran, 3. Fortalecer el sistema para la gestión efectiva a riesgos institucionales desde la adherencia a los controles, 4. Reforzar el programa de auditoría Interna que permita mejorar los niveles de adherencia a los procesos.

1. **Actualizar mapa de procesos:** Mapa actualizado pendiente de aprobación por Junta Directiva
2. **Actualizar los procesos que lo requieran:** Acumulado para 2019 la medida reporta un avance de un 54.64% en actualización y despliegue de documentos como resultado de las siguientes consideraciones:

PERIODO	Actualización Total de Documentos (Meta PSFF + Cumplimiento Normativo)	Actualización de Documentos incluidos en Meta del PSFF 2019	Despliegue de Documentos	Acto Administrativo
I Trimestre 2019	20	16	8	Resolución 109 del 29 de marzo del 2019
II Trimestre 2019	25	12	20	Resolución 206 del 26 de junio del 2019
III Trimestre 2019	14	11	16	Resolución 323 del 27 de septiembre del 2019
IV Trimestre 2019	21	9	9	Resolución 442 del 30 de diciembre de 2019 Resolución 421 de 30 de diciembre de 2019
TOTALES	80	48	53	
Meta inicial de actualización y despliegue 2019 en PSFF			106	
Menos procesos descartados por obsoletos y/o no aplicación			9	
Total procesos objeto de Medición			97	
% de Procesos Actualizados y con Despliegue PSFF		49,5%	54,64%	

3. **Fortalecer el sistema para la gestión efectiva a riesgos institucionales desde la adherencia a los controles:** Para esta estrategia durante 2019 se evidencian el desarrolla de las siguientes acciones:
 - **Capacitación a líderes en gestión de riesgos** como insumo para la actualización del mapa, (Acta comité de calidad del 11 de noviembre 2019).
 - **Actualización del mapa de riesgos** (Apoyo diagnóstico, Gestión Financiera, Riesgos de Corrupción, Gestión de Recursos Físicos).
 - **Seguimiento a mapa de Riesgos desde los controles**



- **Reinducción de auditores internos**, capacitación en Auditoría y planes de mejoramiento para dar inicio al ciclo de auditorías internas para los procesos priorizados.
- **Programa de Auditoría Interna con enfoque de Riesgos:** El proceso de auditoría interna realizado en 2019 alcanzó una cobertura del 92.8% de los procesos priorizados desde PAMEC y Control Interno, con los siguientes resultados:

PROCESOS PRIORIZADOS	LÍNEA DE BASE 2018	ÍNDICE DE ADHERENCIA AUDITORIA 2019	INCREMENTO LÍNEA BASE	VARIACION RESPECTO LA LÍNEA DE BASE	VARIACION RESPECTO LA LÍNEA DE BASE
Atención en Hospitalización	48%	80%	32%	67%	32 puntos que representan un incremento de 66%
Atención en Urgencias	48%	60%	12%	25%	12 puntos que representan un incremento del 25%
Promoción y Prevención	48%	La medición se hizo solo sobre 3 programas no es posible evaluar toda la adherencia			
Atención Consulta externa (medica)	70%	85%	15%	21%	15 puntos que representan el 21.4%
Apoyo diagnóstico (Laboratorio y Rx)	75%	85%	10%	13%	10 Puntos que representan el 13.33%
Apoyo Terapéutico (Servicio farmacéutico)	45,46%	61,58%	16%	35%	16.12 puntos que representan un incremento del 35.4%
Atención Consulta externa (Odontología)	65%	70,22%	5%	8%	5.22 puntos que representan el 8%
PROMEDIO VARIACIÓN POSITIVA ADHERENCIA PROCESOS ASISTENCIALES			15,06%	28,32%	
Gestión del Talento Humano	85%	81%	-4%	-5%	4 puntos por debajo que representan una disminución del 5%
Sistemas de Información	50%	60%	10%	20%	10 puntos que representan un 20%
Gestión de Recursos físicos (gestión de proveedores-activo fijos)	63%	70%	7%	11%	7 puntos que representan el 11.11%
Gestión de Recursos físicos (contratación)	90%	90%	0%	0%	Se mantiene la adherencia sobre el límite permitido
Gestión Financiera	80%	90%	10%	13%	10 puntos que representan el 12.5%
PROMEDIO VARIACIÓN POSITIVA ADHERENCIA PROCESOS ADMINISTRATIVOS			4,60%	7,78%	

Concluido el programa de auditorías internas se pudo evidenciar un aumento importante en la adherencia respecto a la línea de base para los procesos asistenciales como: Apoyo diagnóstico, Consulta externa médica, Consulta externa odontológica y Apoyo terapéutico, con un resultado 28,32 % superando la meta establecida para el indicador del PSFF, de un 10% sobre la línea de base.

Respecto a los procesos administrativos su promedio de variación positiva reportó un 7.78%, si bien mejoró su adherencia respecto a la meta del PSFF presenta desviación en un 2.22%.

Es necesario considerar que en el servicio de urgencias la adherencia pasó del 48% al 60% en el 2019, considerando los ajustes en el proceso de Triage que se encuentra en prueba (*actividad que hace parte de las medidas de reorganización administrativa*) y la nueva infraestructura para la cual se debe organizar el espacio de manera tal, que el personal pueda adherirse a lo descrito en el proceso. Por otro lado, hasta tanto las guías y protocolos derivados de las primeras causas no se encuentren adoptados e implementados en el servicio de



urgencias de acuerdo con la metodología definida por el Ministerio de Salud y Protección social, afectará el 100% de la adherencia al proceso atención en urgencias.

Para el proceso de Atención en Promoción y Prevención se evidencia una operación media de los programas; de acuerdo con los resultados de la auditoría interna se observó una adherencia del 80% en programas como crecimiento y desarrollo y 61.5% en el procedimiento de demanda inducida.

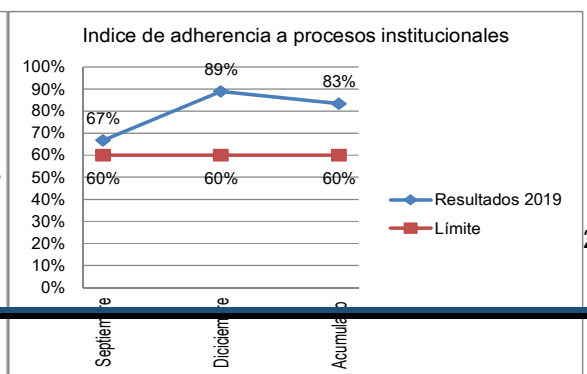
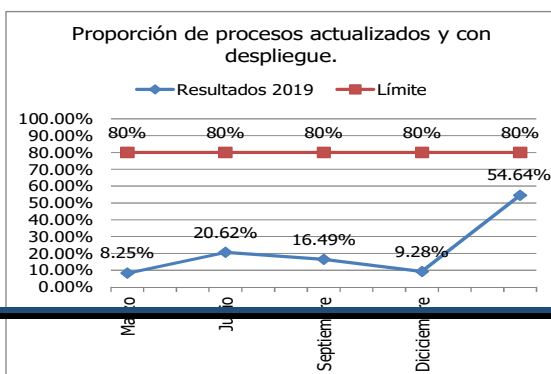
La variación negativa del 5% presentada en el proceso de Gestión del Talento humano se ve reflejado en algunos incumplimientos para la vigencia evaluada como:

- El manual de funciones tiene una estructura que favorece la evaluación del desempeño, sin embargo, el ítem de competencias requiere ajuste de acuerdo con la normatividad vigente.
- Se evidencia cumplimiento parcial del proceso de inducción general, esta actividad no se realiza de manera oportuna.
- Debilidad en el proceso de evaluación de desempeño ya que no se aplica el instrumento para realizar seguimiento al personal de planta temporal y a los provisionales.
- Falta de inclusión de ejes temáticos en plan de capacitaciones y de estímulos e incentivos
- Convenios docencia-servicios con debilidad en su ejecución y seguimiento
- Falta de caracterización del talento humano

Así las cosas, para los 9 procesos objeto de medición en 2019 se evidencia una adherencia por encima del 60%.

RESULTADO DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	RESULTADOS I TRIMESTRE 2019	RESULTADOS II TRIMESTRE 2019	RESULTADOS III TRIMESTRE 2019	RESULTADOS IV TRIMESTRE 2019	ACUMULADO 2019
Proporción de procesos actualizados y con despliegue.	No. de procesos actualizados con despliegue	3. Año: con la actualización, despliegue y definición de L.B. del 40% restante y aumento del 10% de la adherencia sobre L.B.	7.55%	20.73%	16.16%	10,16	54,6%
	Total de procesos a actualizar definidos en Línea de Base						
Índice de adherencia a procesos Institucionales	Procesos con adherencia	Definición de línea de base	No aplica para el periodo	No aplica para el periodo	67%	76%	76%
	Total de procesos objeto de medición						





Indicador No. 1: Proporción de procesos actualizados y con despliegue Para el cierre del periodo se reporta un resultado de 54,64% de avance en la medida. El cumplimiento de la meta no alcanza los resultados pretendidos ya que la mayoría de documentos faltantes son de carácter médico, la revisión y ajuste de los mismos, requieren la inversión de tiempo administrativo por parte de este personal y las horas médico están destinadas a los servicios con el propósito de asegurar la oportunidad en la atención.

En consecuencia, la cantidad de médicos y la demanda de los servicios no permiten disponer de tiempo suficiente para la revisión, ajuste o validación de la documentación existentes, teniendo que realizar la actividad conforme la disponibilidad.

Indicador No 2: Índice de adherencia a procesos Institucionales: Como resultado del ciclo de auditorías se evidenció un % promedio de adherencia en los procesos Institucionales del 76%, cumpliendo con la meta en variación positiva planteada del 10% respecto a la línea base del 40%.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA TRABAJAR LA DESVIACIÓN DE LA MEDIDA

Actividad	Fecha	Responsable
Realizar concurso con el personal para propiciar el conocimiento de los procesos y procedimientos	Mayo de 2020	Asesora de calidad y Coordinadora de Control Interno
Aprobar Mapa de procesos y organigrama mediante acuerdo	Febrero de 2020	Junta directiva / Gerente
Continuar con la actualización del mapa de riesgos	Junio 2020	Asesora de calidad y Coordinadora de Control Interno

IMPACTO FINANCIERO: La implementación de las actividades causará un impacto positivo en el riesgo financiero gracias a los resultados pretendidos desde la actualización de los procesos y la medición de la adherencia. Desde los niveles de monitoria el autocontrol por parte de los líderes de procesos, la auditoría interna y externa, se puede identificar reprocesos, y como resultado del análisis de causas se puede generar la simplificación de las actividades y la reducción de los tiempos de ejecución.

CONCLUSIONES: Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia. Conforme a la ejecución de las actividades se actualizaron en 2019, 48 documentos representando el 49,5%; y un 54,6% con el despliegue de 53 documentos. El % promedio de adherencia en los procesos Institucionales priorizadas para el 2019 es del 76%, cumpliendo con la meta en variación positiva planteada del 10% respecto a la línea base del 40%.

Del total de actividades programadas para impactar la medida en el tercer trimestre, se alcanza un avance acumulado del 67%.

SOPORTES:

- Resolución 109 del 29 de marzo del 2019
- Resolución 206 del 26 de junio del 2019
- Resolución 323 del 27 de septiembre del 2019
- Resolución 442 del 30 de diciembre de 2019
- Resolución 421 de 30 de diciembre de 2019 Evidencia de despliegue
- Reinducción auditores internos
- Evidencias de despliegue de procesos
- Evidencia de medición de adherencia de procesos
- Evidencias de las auditorías de control interno: D:\Control Interno Sep2015\BACKUP CONTROL INTERNO\CONTROL INTERNO 2019_ok\AUDITORIAS.



2.6. MEDIDA 06

OPTIMIZAR LA USABILIDAD DEL SOFTWARE INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS

CATEGORÍA DE LA MEDIDA: Reorganización administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Con el avance en el cronograma de esta medida la ESE ha logrado mejorar la eficiencia en los procesos tanto administrativos como asistenciales, gracias a la optimización en la usabilidad del Software Institucional “CNT Pacientes”. A diciembre de 2019 cierra con un cumplimiento acumulado de 88%, representado en 14 módulos con intervención de 16 programados en el año, para acciones de parametrización y capacitación a usuarios del sistema. Durante el año se evidencian la ejecución de las siguientes actividades:

CICLO DE CAPACITACIONES		
FECHA	TEMA	SERVICIO
Marzo Mayo	Módulo de Facturación (Funcionalidades admisiones): - Liquidación de pendientes de una cita - Listados de citas, anulación y traslado - Ajuste de cuentas - Facturación crédito - Registros de admisión - Liquidación de pendientes, Cancelación de cuenta, - Factura crédito hospitalización - Fusoat, Vincular Fusoat con factura crédito - Generación de Rips, Anulaciones y devoluciones - Triage, Colas de urgencias, consulta de urgencias.	Personal de admisiones de todos los servicios y facturación
	Módulo de Facturación Parametrización, Funcionalidades y reportes	Personal encargado de la oficina de Facturación
	Módulo de costos: Parámetros para Operativizar el módulo	Personal de Costos
Julio Agosto	Módulo de Activos Fijos: Creación de Activos, serie, traslados, salida y depreciación	Personal de almacén y contabilidad
	Módulos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y presupuesto: Reinducción con todas las funcionalidades de cada módulo y las interfaces respectivas	Personal de Contabilidad y Financiera
Julio	Módulo Urgencias: Anexo 2 de atención inicial de urgencias Registros de FUSOAT (Registro, relación de movimientos y facturas crédito.)	Personal de Admisiones de Urgencias
	Módulo de Activos Fijos: Traslado y bajas (afectación contable) Creación de activos con rubro presupuestal (Código, Nombre, Grupo, meses de vida útil). Creación de Series a partir de una orden de compra (cantidad y cambio de Placa) Orden de compra con interfaz a presupuesto, afectación de impuestos, contabilidad y CXP	Personal de almacén y contabilidad
Agosto Noviembre Diciembre	Módulo Urgencias: Manejo de cola de urgencias, registro de admisión, solicitud de órdenes, registro de medicamentos, procedimientos y ayudas diagnósticas. Refuerzo en la capacitación de movimientos de Urgencias a los médicos y enfermeras. Manejo de órdenes, manejo de colas, administración de solicitudes, administración al paciente, notas de enfermería.	Personal asistencial (auxiliares de enfermería, médicos, admisiones y farmacia)

CICLO DE PARAMETRIZACIONES	
PROCESO	PARAMETRIZACIÓN Y /O AJUSTES
Módulo de Facturación y Glosas	Validación de RIPS - Causa externa y finalidad de la consulta Vs diagnósticos. Parametrización y pruebas del aplicativo para el cumplimiento de la facturación electrónica Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo de Glosas	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones



CICLO DE PARAMETRIZACIONES	
PROCESO	PARAMETRIZACIÓN Y /O AJUSTES
Módulo de Activos Fijos	Parametrización, traslado y bajas Afectación contable impuestos, contabilidad y CXP Creación de activos con rubro presupuestal (Código, Nombre, Grupo, meses de vida útil). Creación de Series a partir de una orden de compra (cantidad y cambio de Placa), Orden de compra con interfaz a presupuesto Personalización de reportes de activos fijos (Activo por dependencia) Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Inventarios	Ajuste en cargue de los inventarios físicos y su comparación con el sistema. Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo de Nómina	Criterios de parametrización en prestaciones Sociales Permanente en mantenimiento a todos los módulos
Módulo de contabilidad	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo de presupuesto	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo cuentas por cobrar, cuentas por pagar	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo Historia Clínica	Modificaciones a la historia Clínica de Crecimiento y Desarrollo tanto en la de ingreso, como en la de control. Creación plantillas evaluación de Salud Mental - Factores de Riesgo Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo Hospitalización	Creación de plantillas ingreso a Hospitalización - Conciliación de medicamentos. Vinculación de servicio, Ingreso - Órdenes Médicas Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo laboratorio clínico	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Módulo Urgencias	Prueba Piloto Implementación en el servicio de urgencias para tener un mejor control sobre todos los pacientes que se encuentran en observación y el movimiento de inventarios. Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones
Resolución 4505	Permanente en mantenimiento al módulo con ajustes y correcciones

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	RESULTADOS				
			I TRIMESTRE 2019	II TRIMESTRE 2019	III TRIMESTRE 2019	IV TRIMESTRE 2019	RESULTADO ACUMULADO 2019
Índice de funcionarios capacitados	No. de usuarios capacitados	100%	22%	7%	35%	24%	88%
	Total de empleados usuarios del sistema de información						
Índice de Eficiencia en el uso de los módulos	No. de módulos revisados y ajustados	100%	25%	25%	25%	13%	88%
	Total de módulos disponibles						

DESVIACIONES: Los indicadores de eficiencia y funcionarios capacitados en el uso de los módulos presentan un resultado satisfactorio del 88%. Sin embargo, para 2019 la meta programada de cumplimiento se había fijado en un 100% y no se cumple dado a que no se alcanzaron a realizar las actividades de capacitación en el servicio de Consulta externa con servicios (Marcación de genera cita), turnos por profesional, Movimiento Historia clínica - consulta externa (Diligenciamiento de Historia Clínica, manejo adecuado de órdenes, evoluciones, Anexo 3 autorización de servicios y Triage), las cuales quedan aplazadas y se incluirán en la programación del primer trimestre 2020.



IMPACTO FINANCIERO: Se espera que, con las optimizaciones aplicadas al Software implementadas, con el fortalecimiento en las competencias del usuario final en el uso de módulos y con los reportes generados, se mejoren los reprocesos y se disminuyan las actividades manuales para que el tiempo invertido en estas sea menor, y pueda ser utilizado en otras actividades.

CONCLUSIONES: Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia. Acumula al cuarto trimestre de 2019 un resultado del 88% de cumplimiento de acuerdo con lo programado. 88% de ejecución del cronograma de capacitación asistencial y 88 en fases de parametrización.

Con la ejecución de la medida se viene impactando el rendimiento del tiempo laboral, automatizando procesos, y facilitando la ejecución de reportes de obligatorio cumplimiento.

SOPORTES:

- Informes de ejecución del contrato de soporte de 2019
- Actas de Capacitación y Listados de asistencia de capacitación

2.7. MEDIDA 07

IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE EN EDUCACIÓN CONTINUA

CATEGORIA: Reorganización administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Un programa de Formación y Capacitación Institucional, promueve el aprendizaje organizacional con un impacto directo en el fortalecimiento de procesos teniendo como premisa el ajuste de las competencias individuales para el logro de los objetivos: Dentro de las actividades definidas para el desarrollo de la medida se determinaron las siguientes: 1. Capacitar líderes en metodología. 2. Identificar necesidades y Consolidar PIC, 3. Desarrollar PIC y evaluar, 4. Ajustar e implementar procedimientos de inducción, entrenamiento y reinducción.

Bajo su desarrollo la ESE capacitó a líderes de proceso en la metodología PAE a emplear, identificó necesidades de capacitación por cada uno de los servicios, incluyendo los resultados de las encuestas de los grupos de valor aplicadas en la vigencia anterior, puntos a mejorar de las evaluaciones del desempeño y a su vez los planes de mejoramiento.

El plan de Capacitación de la vigencia 2019 alcanzó un cumplimiento del 92,42%, con 122 acciones de formación de 132 programadas para la vigencia, enmarcado en los siguientes ejes temáticos:

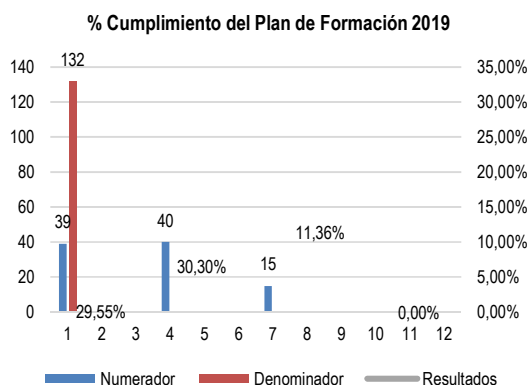
Áreas Temáticas	Programadas	Ejecutadas	% de Cumplimiento
Gestión de integración a la cultura Organizacional	14	16	114%
Cumplimiento de normatividad vigente en estándares de Habilitación	8	13	163%
Perfil Epidemiológico	25	24	96%
Manejo Integral de Residuos Hospitalarios	4	3	75%
Gestión Procesos de apoyo (Financiera, Administrativa Recursos Físicos)	29	25	86%
Gestión de Control	1	0	0%
Gestión de Riesgos	1	1	100%
Gestión de Información, Comunicación y tecnologías	3	2	67%
Sistema de Seguridad y salud en el Trabajo	19	13	68%
Servicio de Odontología	7	7	100%
Gestión Clínica	2	1	50%
Programa de fármaco vigilancia	5	5	100%



Áreas Temáticas	Programadas	Ejecutadas	% de Cumplimiento
Programa de Promoción y Prevención - Salud Pública	14	12	86%
Total Acciones de Formación	132	122	92,42%

RESULTADO DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	ACCIONES DE FORMACIÓN	META DE CUMPLIMIENTO 2019	% DE CUMPLIMIENTO I TRIMESTRE	% DE CUMPLIMIENTO II TRIMESTRE	% DE CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	% DE CUMPLIMIENTO IV TRIMESTRE	RESULTADOS ACUMULADOS 2019
Índice de Cumplimiento del programa en cada vigencia	No. de acciones de formación realizadas	122	80%	31.06%	25.76%	12.88%	22.73%	92.42%
	No. de Acción de Formación	132						



IMPACTO FINANCIERO: La medida es planteada dentro del contexto de saneamiento financiero principalmente por su efecto en la contribución individual con el propósito del restablecimiento económico de la ESE. Si bien desde su planteamiento financieramente no tiene una medición directa en cifras, favorece el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales relacionadas como: Mejora de la gestión Institucional, Calidad de los servicios, Clima organizacional y el fortalecimiento de las competencias en el grupo de colaboradores.

CONCLUSIONES: Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia. La medida obtiene un avance del 93% en 2019 representado en las siguientes actividades:

- Capacitación a líderes en metodología.
- Identificación de necesidades, Consolidación, Desarrollo y evaluación del Plan de Capacitación

SOPORTES:

- Cronograma de capacitaciones y evidencias
- Registro de indicadores



2.8. MEDIDA 08 FORTALECER EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ACUERDO CON LA NORMATIVIDAD VIGENTE

CATEGORIA: Reorganización Administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Para el año 2019 la ESE evalúa el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa. La medida reporta un 24.32% de ejecución dado que la cobertura en su aplicación no cumple con la pretensión de evaluar el desempeño de todos los funcionarios independientemente del tipo de contratación. Actualmente de 110 empleados se vienen aplicando evaluación solo a 27. Para su desarrollo se definen las siguientes actividades:

- 1. Actualizar procedimiento:** Se actualizan procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente:
Evaluación del desempeño del Talento Humano empleados de CA Y LNR No Gerentes Públicos, Código: P-GH-006, Versión: 05
Evaluación del Desempeño del Talento Humano empleados Provisionales y Planta Temporal, Código: P-GH-007.
- 2. Capacitar a líderes en nuevo esquema:** Actividades de Capacitación con AESA – Asociación de Empresas Sociales del Estado, y capacitación en nueva plataforma SEDEL, por la CNSC a líderes de proceso con personal a cargo.
- 3. Articular criterios de concertación:** Para 2019 las evaluaciones de desempeño se aplican bajo la plataforma del SEDEL – CNSC, las cuales son articuladas en la concertación de objetivos con las metas Institucionales establecidos desde el Plan de Acción Integrado, metas de Producción, resultados de auditorías y reportes del SIAU.
- 4. Realizar planes de mejoramiento Individual.** Cuando aplican de acuerdo a calificación.

RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO	I	II	III	IV	ACUMULADO 2019
			TRIMESTRE 2019	TRIMESTRE 2019	TRIMESTRE 2019	TRIMESTRE 2019	
Índice de Adherencia evaluación de desempeño laboral	No. de empleados con aplicación de EDL Total de empleados sujetos a EDL	Adherencia al proceso EDL en un 100% cada año durante la vigencia del Plan.	24.32%	0%	0%	0%	24.32%

DESVIACIONES: La meta propuesta de alcanzar un nivel de adherencia del proceso del 100% con la medición del desempeño a todos los empleados de la Institución solo se alcanza a fecha de corte en un 24,32% dado que hasta el momento el cumplimiento de la evaluación de desempeño solo se está realizando a empleados de carrera administrativa, presentándose una desviación del 75.68% dado que de los 110 empleados actualmente vinculados a la ESE susceptibles de evaluar solo se está realizando el proceso con 27. El 75.68% de desviación se presenta dado que la política Interna de EDL aún no es implementada. Para mejorar su cumplimiento se plantea para 2020:



Actividad	Fecha	Responsable
Actualizar política Interna de Evaluación de Desempeño Laboral e Instrumento de Aplicación para provisionales y temporales.	Marzo 2020	Calidad Talento Humano Control Interno
Realizar concertación de objetivos para empleados de planta temporal.	Abril 2020	Líderes de proceso con personal a cargo
Realizar concertación de objetivos con empleados provisionales.	Febrero 2020	Líderes de proceso con personal a cargo
Realizar evaluación con empleados temporales de acuerdo a fechas establecidas, con prórroga de Nombramientos.		
Realizar planes de mejoramiento Individual (Cuando aplique).	Cuando aplique	Líderes de proceso con personal a cargo
Realizar Seguimiento al proceso de EDL	Septiembre 2020	Coordinador de Control Interno

IMPACTO FINANCIERO: La medida es planteada dentro del contexto de saneamiento financiero principalmente por su efecto en la contribución individual con el propósito del restablecimiento económico de la ESE. Si bien desde su planteamiento financieramente no tiene una medición directa en cifras, favorece el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales relacionadas como:

Adherencia a cumplimiento de procesos, guías y protocolos
Política de austeridad en el gasto bajo sus Lineamientos (Uso adecuado de los elementos de dotación, uso racional de los servicios públicos, disposición adecuada de los residuos, papel y bienes de consumo, adecuada facturación y soporte de los servicios prestados)
Cumplimiento en metas de producción por servicio
Seguimiento a Glosas y Facturación

CONCLUSIONES: Cumplimiento de actividades propuestas para la medida del 42% y Adherencia del 24,32% del proceso de Evaluación de Desempeño laboral, con la aplicación del proceso a 27 empleados de carrera administrativa de obligatorio cumplimiento por norma de un total de 110 empleado sujetos a evaluación independiente de su forma de contratación.

SOPORTES:

<https://edl.cnsc.gov.co/#/login>

Hojas de Vida de empleados

Certificados de Capacitación

2.9. MEDIDA 09

IMPLEMENTAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DEL TALENTO HUMANO.

CATEGORIA: Reorganización Administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Las acciones contempladas dentro de la medida del Plan de Comunicaciones Institucional presenta un acumulado para 2019 del 84%, con esta medida el Hospital pretende definir lineamientos transversales en materia de comunicaciones, que fortalezcan el flujo de información con líderes de proceso, la generación de canales efectivos y un óptimo ambiente laboral.

En 2019 se desarrollaron las siguientes actividades:



1. **Realizar diagnóstico al proceso de comunicación y priorizar criterios Línea base:** Se evidencia diagnóstico comunicacional, con línea de base de criterios y aplicación de encuestas en el área como insumo de esta actividad.
2. **Estructurar e implementar plan:** Para el 2019 se evidencia proyección completa de los siguientes documentos desde el área de Comunicaciones:
Plan Comunicaciones
Manual Identidad
Estrategia Marketing
3. **Fortalecer competencias en uso efectivo de medios:**
 - Creación de un nuevo medio para comunicación interno con resultados satisfactorios; Grupo cerrado desde el Facebook: <https://www.facebook.com/groups/373427226579866/>, en donde se realizan solo publicaciones de interés Institucional.
 - Planeación, diseño de arquitectura y migración de datos al nuevo Sitio Web <https://comunicacionesesem.wixsite.com/hospitalmarinilla>
 - Creación de Drive con agenda Institucional
 - Programa radial Institucional "Salud a tu vida":
 - Permanente información y actualización a través de las redes sociales de las novedades de la ESE y su prestación de servicios de Salud (Campañas, Jornadas de Salud, Cursos y educación en PYP, Servicios particulares, entre otros).
 - Diseños y pautas informativas internas de acuerdo a las necesidades de cada servicio.

4. Intervenir el Clima organizacional en la comunicación interna

- Desarrollo de Estrategias de la Clínica de la Escucha, "Algo con el gerente" con diferentes grupos primarios durante el año.
- Ejercicio de escucha activa en reunión de personal
- **Encuesta " Dejemos los prejuicios, Reconoce a tu líder":** Aplicación de encuesta de Competencias de Líderes a 68 empleados, el 62% del total de la Planta para 14 Líderes de proceso. Se realiza retroalimentación a 12 de los líderes evaluados (86%) de los resultados de la evaluación de competencias.
- Proyección de **Plan de mejoramiento Individual de competencias a fortalecer** (Psicóloga especialista en desarrollo Humano).

Acciones de Formación:

Capacitación al personal "Comunicación asertiva" con una asistencia de 63 empleados para un 60% de participación.

Capacitación por medio de la CCF Comfenalco para líderes "Liderándome para liderar", 16 Horas.

Capacitación con la AFP Colfondos: Potencializando a nuestros colaboradores a ser mejores.

Capacitación con la ARL: Manejo de Conflictos y relaciones interpersonales

Capacitación con la ARL: Manejo de Personal y Liderazgo



RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS					
		META 2019	I TRIMESTRE 2019	II TRIMESTRE 2019	III TRIMESTRE 2019	IV TRIMESTRE 2019	ACUMULADO 2019
Índice de cumplimiento Plan de Comunicaciones Institucional	Actividades Ejecutadas	Ejecución del plan de comunicación >= 80%	15%	30%	10%	30%	84%
	Actividades programadas*100						
	Total de usuarios encuestados *100						
Índice de satisfacción Comunicación Organizacional.	Número de usuarios satisfechos	Aumento 10%	No se realizó medición	No aplica	No aplica	49%	49%
	Total de usuarios encuestados *100						

IMPACTO FINANCIERO: El impacto sobre las finanzas de la ESE de esta medida se espera en el largo plazo una vez definido el plan de mercadeo de servicios y el logro de una calificación de la atención al cliente fruto de la implementación del Plan de Comunicaciones. Se espera de la medida una reducción o control del riesgo jurídico por demandas prevenibles fruto de las atenciones por quejas de forma y no de praxis, se espera además incrementar la venta de servicios fruto de la Visibilización de la ESE y su portafolio a través de la proyección de mensajes unificados frutos del mejoramiento en la comunicación interna y externa sumado al plan de mercadeo.

CONCLUSIONES: Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia. A diciembre de 2019 la medida cierra con un avance del 84%, con acciones que fortalecen la comunicación Institucional y el clima organizacional. Resultado que alcanza la meta fijada de estar por encima de un 80% de cumplimiento.

SOPORTES:

- Manual Identidad
- Plan Comunicaciones
- Estrategia Clínica de la Escucha
- Estrategia Marketing
- Actas de ejercicios Algo con el gerente
- Acta de Reunión de Personal
- Informes mensuales líder de comunicaciones
- Capacitaciones y Listados de asistencia



2.10. MEDIDA 10

ESTABLECER E IMPLEMENTAR CONTROLES QUE MITIGUEN EL RIESGO DE DAÑO ANTIJURÍDICO

CATEGORIA: Reorganización Administrativa

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Las actuaciones judiciales donde es demandada la ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla se han atendido de manera completa y oportuna conforme se acredita con el informe del estado de los procesos judiciales entregado mensualmente por el asesor jurídico externo.

Así mismo, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial de la Entidad Pública se viene reuniendo de manera periódica para analizar el estado de los procesos judiciales y las nuevas demandas que se formulan contra el Hospital, de lo cual da cuenta las Actas que se levantan de las sesiones del Comité.

Para el corte evaluado la Política de Prevención del Daño Antijurídico queda proyectada y aprobada, con un Plan de Acción a implementar durante la vigencia 2020.

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	RESULTADOS				
			I TRIMESTRE 2019	II TRIMESTRE 2019	III TRIMESTRE 2019	IV TRIMESTRE 2019	ACUMULADO 2019
Índice de cumplimiento de acciones asociadas al riesgo jurídico.	No. de acciones ejecutadas Comité de Conciliación	Cumplimiento de las acciones de control para cada vigencia >80%	27%	4%	27%	26%	84%
Oportunidad en la gestión de las demandas.	Términos procesales atendidos oportunamente	100% de las demandas atendidas dentro de los términos procesales.	Cumplimiento en términos de Ley	Cumplimiento en términos de Ley	Cumplimiento en términos de Ley	Cumplimiento en términos de Ley	Cumplimiento en términos de Ley

Las acciones para esta medida en el periodo de monitoreo reportan un avance acumulado del 84% en cumplimiento al planteamiento de control de riesgo jurídico para la ESE.

En cuanto al segundo indicador de oportunidad en la gestión de demandas vienen desarrollando de acuerdo con los términos establecidos.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

	Actividad	Responsables	Fecha
1	Socializar Política daño antijurídico con el personal de la ESE: Médicos (Comité de Altas y complicaciones) Todo el personal (Reunión de personal)	Asesor Jurídico Subdirección Científica	Enero a Junio 2020
2	Examen clínico exhaustivo y apoyo en ayudas diagnósticas desde la primera atención, con adherencia a guías y protocolos de atención.	Profesional que rota por el servicio	Permanente



Actividad		Responsables	Fecha
3	Diligenciamiento de la historia clínica con el registro de toda la información pertinente y necesaria para la debida atención del paciente.	Subdirección Científica Auditoría Médica APH	
3	Contratación de técnicos en Atención Pre-Hospitalaria -APH- para la aplicación del sistema de selección y clasificación de pacientes "Triage", como soporte al profesional médico.	Profesional que rota por el servicio	Permanente
4	Evaluación diaria para la atención médica en el servicio de Urgencias	Auditor Médico	
5	Reporte y Análisis oportuno de incidentes y eventos adversos que permitan el seguimiento y la vigilancia de prácticas implementadas en seguridad del Paciente y a las acciones de mejoramiento para su intervención.	Subdirector Científico	Permanente
		COVE (Comité de Vigilancia Epidemiológica) Gerencia Subdirector Científico Calidad Personal de la ESE	
6	Contratar un técnico en rayos X que permita mejorar la disponibilidad del servicio los fines de semana.	Gerencia Subdirector Científico Técnico de Rayos X	Permanente

IMPACTO FINANCIERO: Las sistemáticas condenas contra el Estado son un síntoma de problemas administrativos de las entidades, por lo que la atención diligente y cuidadosa de los términos procesales, entender y afrontar los litigios en forma estratégica, planificar la actuación de manera que los resultados sean favorables para la entidad, así como la prevención de las reclamaciones a través de cambios organizacionales, permitirá reducir el riesgo de erogaciones por concepto de conciliaciones o condenas judiciales.

CONCLUSIONES: Las acciones para esta medida en el periodo de monitoreo reportan un avance del 84% en cumplimiento al planteamiento de control de riesgo jurídico para la ESE.

SOPORTES:

- Actas de Comité de Conciliación y Proyección de Política de prevención del daño antijurídico
- Política de Prevención y daño antijurídico

2.11. MEDIDA 11

REVISAR Y AJUSTAR LA PLANTA TEMPORAL APROBADA ACTUALMENTE

CATEGORIA: Racionalización del Gasto

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Al hacer el análisis de los costos laborales al cierre de la vigencia 2019 con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, se presentó un incremento de \$333.968.785 (5.38%); no obstante, es necesario tener presente que en el cálculo del indicador no se tiene en cuenta la inflación, ni el incremento salarial.

De acuerdo con el resultado del indicador, en el periodo de vigencia del programa en la empresa se han incrementado los costos laborales, sin embargo, si para el cálculo de la variación al valor de los gastos laborales



le aumentamos el índice de inflación en cada periodo, al cierre del año 2019 se ha tenido una disminución del 4.21% con relación a la línea base (2016). Teniendo en cuenta que de acuerdo a la normatividad expedida por el Gobierno Nacional los salarios de los empleados públicos en el periodo evaluado han incrementado en cada año en el IPC más un punto, esta disminución alcanza el 6.93% del 2016 al 2019.

Periodo	2016	2017	2018	2019
Gastos laborales (Línea base)	6,126,593,433			
IPC		4.09%	3.18%	3.80%
Gastos laborales ajustados con IPC		6,377,171,104	6,579,965,145	6,830,003,821
Gastos laborales ajustados con IPC+1		6,438,437,039	6,707,563,707	7,029,526,765
Gatos laborales al cierre de la vigencia		6,122,487,882	6,208,580,678	6,542,549,463
Variación (Gastos laborales periodo Vs Gastos laborales línea base con incremento IPC)		-3.99%	-5.64%	-4.21%
Variación (Gastos laborales periodo Vs Gastos laborales línea base con incremento IPC+1)		-4.91%	-7.44%	-6.93%

La meta establecida por la empresa en el PSFF para el año 2019 es la disminución de los gastos laborales en un 8.7% con relación al cierre del año 2016. En el cálculo del indicador se obtiene:

- Incremento del 6.79%. Tomando las cifras a valores corrientes (sin aplicar inflación)
- Disminución del 6.93%. Tomando las cifras a valores constantes (con el incremento del IPC en cada vigencia)

A pesar de que se alcanza una disminución, si se calcula la variación incrementando del IPC, esta cifra continuaría por debajo de la meta proyectada para la presente vigencia (8.7%).

Para el cumplimiento de la medida se plantean por vigencia 3 actividades; así:

1. **Proyección de estudio técnico de cargas ajustado a las necesidades actuales de la ESE:** Para esta actividad la empresa durante 2019 realizó estudio de cargas en el mes de noviembre como insumo para el estudio técnico de prórroga de Planta de cargos temporal, durante el periodo de enero a marzo de 2020.
2. **Ajuste número de cargos de Planta Temporal actual:** Con base en el estudio de cargas se ajustaron los cargos de la empresa.
3. **Reorganización de cargos y funciones:** En la vigencia se realizó reorganización del personal de auxiliar administrativo, generándose reubicación del personal.

Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia de acuerdo con el cumplimiento de actividades programadas y cumplidas, a la fecha de corte la medida tiene un cumplimiento acumulado del 74%.

Con el propósito de ajustar el número de trabajadores con las cargas de trabajo y a su vez disminuir los costos de personal, durante la vigencia del programa se han creado 2 cargos en la planta temporal y se han disminuido 20 cargos (19 de la planta temporal y 1 de la planta fija), así:

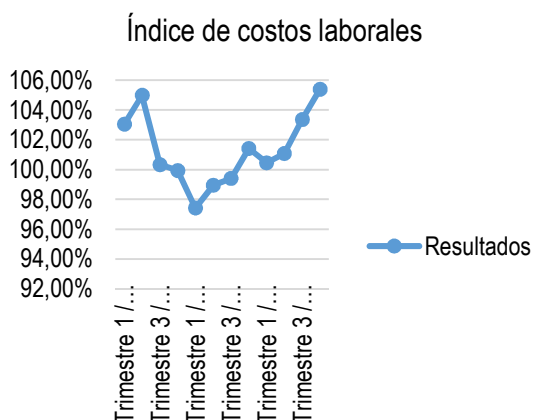
Cargo	2017		2018		Total	
	Temporal	Fija	Temporal	Fija	Temporal	Fija
Auxiliar Administrativo	1		5	1	6	1
Profesional universitario - Sistemas			1		1	0
Técnico administrativo			1		1	0
Auxiliar de servicios generales			1		1	0
Total cargos administrativos	1	0	8	1	9	1



Cargo	2017		2018		Total	
	Temporal	Fija	Temporal	Fija	Temporal	Fija
Medico	2,5		1		3,5	0
Odontólogo	1				1	0
Auxiliar de enfermería	2				2	0
Higienista oral	1				1	0
Regente de farmacia	1				1	0
Técnico Vacunador			1		1	0
Bacteriólogo			0,5		0,5	0
Total cargos asistenciales	7,5	0	2,5	0	10	0
Total cargos	8,5	0	10,5	1	19	1

RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO LINEA BASE	RESULTADOS						
			2017	2018	2019				ACUMULADO 2019
					I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
Índice de costos laborales (Gastos laborales obligados de la vigencia / Gastos laborales de la línea de base) *100	8.7% de mejora respecto la vigencia 2017 (7.7% de 2018 y 1% de 2019)	0%	92,73%	101.41%	100,46%	101,95%	103,36%	105,38%	105,38%
			Disminución acumulada 0.07% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento acumulado 1.41% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento 0.46% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento 0.62% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento 2.28% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento 2.02% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento acumulado 5.38% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior
			\$4.105.551 de ahorro acumulado	\$86.092.796 de incremento acumulado	\$6.525.828 de incremento	\$26.337.760 de incremento	\$117.743.534 de incremento	\$183.361.663 de incremento	\$333.968.785 de incremento acumulado



DESVIACIONES: La meta propuesta en el Indicador “**Índice de costos laborales**” acumulada a 2019 tendría una proyección de disminuirlos en un 8.7%, pero a fecha de corte al efectuar el cálculo de la variación con respecto al mes de diciembre de 2016 (con el aumento salarial), se obtiene una disminución del 6.93%, presentándose una desviación del 1.77%.

La ESE no ha logrado disminuir los costos laborales en el nivel deseado, debido a que se ha requerido personal para cubrir novedades administrativas (como vacaciones, licencias, incapacidades, entre otras); con el fin de no afectar el normal funcionamiento del servicio y dar respuesta a requerimientos de información de los diferentes entes de vigilancia y control. En el año 2019 la empresa ha tenido 2002 días de ausentismo reflejado en 220 novedades.

En la actualidad la ESE tiene vinculados 70 empleados por medio de Planta de cargos temporal y que su vinculación se encontraba vigente hasta el 31 de diciembre de 2019, en el mes de noviembre de 2019 la Junta Directiva de la ESE analizó la proyección de los costos de dicha planta para la vigencia 2020; debido a la difícil situación financiera de la empresa y a la incertidumbre que ha generado el cambio en la contratación con los pagadores de los servicios de salud dentro de los que se encuentra la atención a los vinculados que a partir del año 2020 debe ser financiada con recursos de los Entes Municipales y con el propósito de que no se afecte la prestación de los servicios, la Junta Directiva tomó la decisión de aprobar la Planta de Cargos Temporal sólo hasta el 30 de marzo de 2020.

Teniendo en cuenta que se hace necesario definir la modalidad de vinculación de los empleados de la ESE y que al cierre de la vigencia se obtuvo un resultado financiero desfavorable, es preciso hacer un análisis minucioso de los costos del personal con relación a los escenarios financieros actuales, con el fin tomar la decisión que más le favorezca a la empresa para lograr su sostenibilidad económica.

Dado lo anterior se define para esta medida el siguiente cronograma de actividades para el primer trimestre de 2020 que permitan realizar el análisis de los posibles escenarios de contratación, su continuidad y/o ajuste:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Proyección de costos desde distintos escenarios de contratación para la vigencia 2020 (Planta Temporal con todos los empleados, Planta Temporal solo para personal asistencial, otro tipo de contrataciones, etc.).	Subdirectora Financiera Técnica en Recursos Humanos Contadora	Marzo de 2020
Análisis de costos de liquidación de prestaciones sociales ante una posible terminación de nombramientos bajo modalidad de Planta temporal para análisis de Junta.	Subdirectora Financiera Técnica en Recursos Humanos Contadora	Marzo de 2020



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Análisis de costos proyectados Vs modalidades de contratación Vs costo – Beneficio.	Junta Directiva Gerencia	Marzo de 2020
Análisis de riesgo jurídico y presentación de informe a Junta para consideración.	Asesor Jurídico	Marzo de 2020
Proyectar estudio técnico de cargas ajustado a las necesidades actuales.	Asesora de Calidad Líderes de Proceso	Marzo de 2020
Presentación a Junta Directiva estudio técnico de cargas ajustado	Asesora de Calidad	Marzo de 2020
Gestión de posibles recursos con el ente territorial para la sostenibilidad de cargos para las próximas vigencias.	Gerente Junta Directiva	Marzo de 2020
Presentación de estudio técnico de cargas a la Secretaría Seccional de Salud de Antioquia para solicitud de prórroga de Planta de acuerdo con decisión de Junta Directiva.	Gerente Asesora de Calidad Subdirectora Financiera	Marzo de 2020
Presentación de estudio técnico de cargas a la Comisión Nacional del Servicio Civil para solicitud de prórroga de Planta de acuerdo con decisión de Junta Directiva.	Gerente Asesora de Calidad Subdirectora Financiera	Marzo de 2020

IMPACTO FINANCIERO: Al hacer el comparativo de los costos laborales incurridos en el año 2019 en valores nominales (sin tener en cuenta la inflación) con relación al 2018, se obtiene un incremento de \$333.968.785 (5.38%).

Si se realiza el comparativo de los gastos de personal al cierre del año 2019 con relación al mismo período de la vigencia 2016 (año que se toma como base para el cálculo de la meta del indicador), actualizando el valor de los costos incurridos con el IPC, se genera una disminución del 4.21% (\$287.454.358). Si se hace el comparativo incrementando los gastos laborales con el porcentaje de aumento del IPC más un punto, se da una disminución del 6.93% (\$486.977.302).

CONCLUSIONES: Se presenta un incremento de 5.38% sin aplicar la pérdida de valor del dinero en el tiempo. Con la aplicación de la variable económica del IPC los gastos laborales tendrían una disminución del 6.93% (\$486.977.302) en el periodo corrido del programa.

SOPORTES:

- Estudio Técnico de Planta Temporal
- Acuerdo No 07 de diciembre 09 de 2019 de Junta Directiva
- Certificado de Aval de la Prorroga de Secretaria Seccional de Salud y Protección Social
- Ejecución presupuestal diciembre 2019
- Resolución 335 de 2019 (Traslado de funciones)



2.12. MEDIDA 12 OPERATIVIZAR LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE COSTOS EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

CATEGORIA: Racionalización del gasto

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: La ESE tiene un convenio con la Cooperativa de Hospitales de Antioquia - COHAN para implementación de la metodología de gestión productiva de servicios de salud y sus herramientas (Costos hospitalarios) en la herramienta PERC (Productividad, eficiencia, recursos y costos), que ha venido desarrollando en asocio con la Organización Panamericana de la Salud –OPS – de la Metodología de Gestión Productiva de Servicios de Salud –MPGSS.

La herramienta consolida nueve archivos planos (los cuales contienen información por centro de costos de: mano de obra, suministros y gastos generales) y genera el costo por centro. En forma manual se hacen los demás cálculos requeridos para conocer el costo de los centros asistenciales y el margen de utilidad o pérdida.

En la ESE con el fin de obtener el costo asistencial más real y razonable, se realiza un prorrateo al costo administrativo el cual es cargado al costo operativo, lo que nos permite visualizar con más certeza el margen operacional de la Institución. De igual manera sucede con la facturación, a la cual se le descuentan las devoluciones, rebajas y descuentos, también el margen de contratación negativa y positiva para acercarnos más a las condiciones reales del hospital.

Bajo el aplicativo PERC sólo se puede conocer el costo por centro, no permite calcular el costo por cada uno de los servicios, además, el prorrateo que se utiliza para la distribución de los gastos administrativos es de acuerdo con el valor de los costos directos de las unidades funcionales asistenciales por los que se pueden generar inexactitudes en el cálculo.

La ESE realizó un estudio de costos consolidado de toda la vigencia 2018, en donde se obtienen costos promedio: global, por centro de costos y por actividad. En el primer trimestre de 2019 se hizo un estudio con corte al mes de marzo, para el resto de la vigencia se realizó estudio en forma mensual.

Con el fin de poder dar cumplimiento de la medida, la empresa programó 4 actividades:

1. **Diagnosticar la operatividad del sistema de costos:** Actividad que se desarrolló en su totalidad en la vigencia anterior.
2. **Definir las acciones a realizar de acuerdo con el diagnóstico:** Se llevó a cabo en el primer trimestre de 2019.
3. **Ejecutar el plan de acción definido:** A la fecha tiene un cumplimiento del 88.92%
4. **Realizar seguimiento y control:** Con un cumplimiento del 100%

Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia de acuerdo con el cumplimiento de actividades programadas y cumplidas. Al cierre del mes de diciembre se tiene un cumplimiento de las actividades planteadas del 92%.

En el cuarto trimestre del año 2019 se tenía programado el cumplimiento del siguiente cronograma. De las 13 tareas programadas, se cumple el 100%.



ACTIVIDAD	Octubre de 2019				Noviembre de 2019				Diciembre de 2019				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
	Prog	Cump	Prog	Cump	Prog	Cump	Prog	Cump	Prog	Cump	Prog	Cump	
Recopilación de información		X	X			X	X			X	X		
Procesamiento de formatos recopilados			X	X			X	X			X	X	
Generación de informes y análisis de resultados				X	X				X	X		X	X
Socialización de informe al comité de sostenibilidad financiera				X	X				X	X		X	X
Identificación de desviaciones y establecimiento de medidas correctivas				X	X								

En los años 2019, 2020 y 2021 se tiene programado tener informe de costos por unidad funcional en forma oportuna.

De acuerdo con la programación, se espera cumplir con las metas establecidas en el programa e impactar el problema de la subutilización del sistema de costos y contar con una herramienta de medición de los costos en la prestación de los servicios.

RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS						
				2017	2018	2019				ACUMULADO 2019
						I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
Índice de cumplimiento del cronograma (costos en la prestación de los servicios)	(Número de tareas cumplidas / Numero de tareas programadas) *100	100%	0%	0%	50%	17.5%	23.21%	23.21%	25%	88.92%
Proporción de servicios con costeo	(Número de unidades funcionales con estudio de costos implementados / Número de unidades funcionales) *100	100%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	25%	100%

DESVIACIONES: Aunque la medida tiene un avance satisfactorio del 92% al cuarto trimestre de 2019 en cumplimiento de actividades programadas. La herramienta utilizada (PERC) sólo calcula el costo por unidad funcional, por lo que se deben realizar varios procesos en forma manual lo que puede generar inexactitud en los cálculos.

En la actualidad la ESE está realizando la distribución de los gastos de los centros administrativos en los asistenciales, tomando como referencia la participación que tiene cada centro asistencial en el total de esta



clasificación. De igual forma, dicha participación se utiliza para ajustar el valor facturado por unidad funcional (con el margen de contratación) y calcular el margen de utilidad o pérdida por centro de costos.

La herramienta utilizada actualmente por la ESE no permite el cálculo del costo por actividad, objetivo final de un estudio, es decir, a pesar de que se está cumpliendo con la medida, no se cuenta con un instrumento que genere información suficiente para ser utilizada en la toma de decisiones para la definición de tarifas base en los servicios de salud prestados y la certidumbre en la real utilidad generada en la operación.

IMPACTO FINANCIERO: Tomado como base los estudios de costos realizados se hace un cómputo de los resultados obtenidos por la empresa en la prestación de los servicios:

Periodo	Costo prestación de servicios	Facturación del periodo	Recaudos por servicios de salud	Resultado (perdida / ganancia)	
				Costos Vs Facturación	Costos Vs Recaudos
Enero - marzo 2019	2,009,861,748	1,693,566,086	1,598,103,836	-316,295,662	-411,757,912
Abril 2019	676,274,458	532,310,480	525,112,155	-143,963,978	-151,162,303
Mayo 2019	718,333,039	569,988,345	641,667,295	-148,344,694	-76,665,744
Junio 2019	740,282,524	714,950,379	543,310,054	-25,332,145	-196,972,470
Julio 2019	826,438,097	629,723,097	490,942,106	-196,715,000	-335,495,991
Agosto 2019	976,231,091	760,380,891	638,276,921	-215,850,200	-337,954,170
Septiembre 2019	920,441,598	699,654,026	613,110,783	-220,787,572	-307,330,815
Octubre 2019	818,080,613	806,548,711	535,128,480	-11,531,902	-282,952,133
Noviembre 2019	761,585,752	888,382,071	727,431,517	126,796,319	-34,154,235
Diciembre 2019	767,957,175	663,227,644	1,473,720,392	-104,729,531	705,763,217
	9,215,486,095	7,958,731,730	7,786,803,539	-1,256,754,365	-1,428,682,556

En el comparativo de los costos incurridos para la prestación de los servicios de salud con el valor facturado, en la vigencia 2019 se obtuvo una pérdida de \$1.256.754.365; de igual manera en el cotejo de los costos versus los recaudos (incluido los ingresos por los servicios prestados en el año 2018) la pérdida asciende a \$1.428.682.556.

A pesar de que en la ESE se han realizado varios estudios de costos, estos se encuentran en sus etapas iniciales, por lo que en la actualidad no se cuenta con datos suficientes para calcular el valor real de las posibles pérdidas o ganancias que se han generado en la empresa. Por tanto, el cálculo anterior es sólo una aproximación.

El conocer en forma oportuna los costos en la prestación de los servicios le brinda a la empresa una herramienta fundamental como contribución a la estimación del resultado de las operaciones y en la toma de decisiones, siempre que sean estimados de forma real y oportuna.

Por medio de los costos se logra determinar el margen de utilidad; esto permite la capacidad de conocer los resultados reales y se convierten en una herramienta para evaluar la empresa como un todo, debido a que en la estimación de los costos intervienen cada una de las áreas necesarias para su funcionamiento (administrativas y asistenciales).



CONCLUSIONES: Avance 92% en cumplimiento de actividades programadas. A pesar de que se han realizado estudios de costos, la herramienta actual utilizada no genera los datos suficientes para calcular el valor de las posibles pérdidas o ganancias de la operación, ni llegar al nivel de detalle necesario en costos por servicio.

SOPORTES:

Formatos de Costos
Estudio de costos mensuales 2019
Actas 2019 Comité de Sostenibilidad Financiera

2.13. MEDIDA 13

REALIZAR ACCIONES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA PRODUCTIVIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL COSTO.

CATEGORIA: Racionalización del gasto

ANALISIS DE LA MEDIDA: Esta medida es de proyección anual en coherencia con la evaluación del Plan de gestión de Gerencia, por tanto, toma como referente el 100% por cada vigencia de acuerdo al cumplimiento de actividades programadas y como meta el indicador definido por la Resolución 408 de 2018 del Ministerio de Protección Social, de la evolución del gasto por Unidad de Valor Relativo producida (UVR) menor a 0,90, la cual mide el costo que genera producir una unidad de servicio y compararlo con el costo del año anterior.

Con la medida planteada se estará midiendo la productividad que está directamente ligada al costo de los servicios. Para el cumplimiento de esta medida se definieron 4 actividades:

1. **Operativizar el Comité de Producción:** A fecha de monitoreo el Comité no ha iniciado operación.
2. **Establecer metas de producción por servicios según el tipo de contratación:** Las metas de producción fueron establecidas desde la proyección del programa de saneamiento Fiscal y financiero. A través del Comité de producción se pretende hacer seguimiento constante para su cumplimiento.
3. **Establecer mecanismos de seguimiento y control al cumplimiento de la política de uso racional de los recursos:** En forma periódica se realiza seguimiento a la política de uso racional de los recursos.
4. **Evaluar su cumplimiento:** Se realiza trimestralmente con el monitoreo del PSFF.

En el periodo evaluado la medida tiene un cumplimiento del 71%, en ejecución de actividades y del 0.93 en UVR. De acuerdo con los resultados al cierre diciembre presenta la siguiente información:

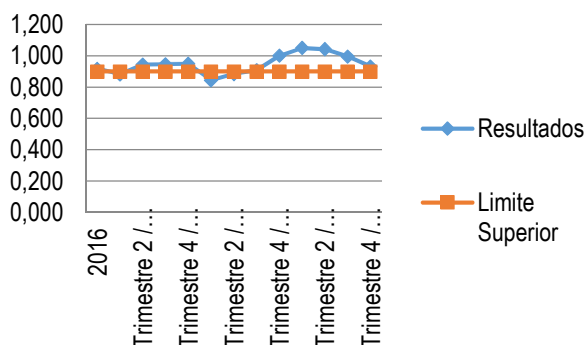
RESULTADOS DEL INDICADOR

FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS						
			2017	2018	2019				ACUMULADO 2019
					I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
(Gastos de funcionamiento y operación comercial y prestación de servicios obligados en la vigencia / N. de UVR producidos en la vigencia) / (Gastos de funcionamiento y operación comercial y prestación de servicios obligados en la vigencia anterior - en valores constantes del año objeto de evaluación / N. de UVR introducidos en la vigencia anterior)	Disminuir 0.03 de los gastos por UVR con relación a la línea base (Disminuir la relación entre gastos y producción en 0.01 cada año durante la vigencia del Plan) 0.94	0.97	0.91	1.03	1.05	1.03	0.91	0.76	0.93
Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo Producida - Con relación a la vigencia anterior									

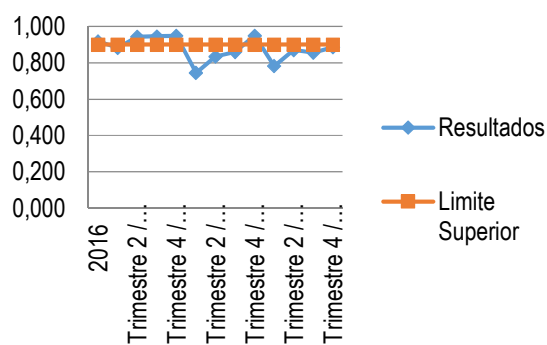


FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS						
			2017	2018	2019				ACUMULADO 2019
					I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
		\$ 12,986.44	\$ 12,324.23	\$ 12,332.30	\$ 10,477.32	\$ 12,171.00	\$ 10,198.95	\$ 13,188.43	\$ 11,496.79
			-\$ 662.21	-\$ 654.14	-\$ 2,509.12	-\$ 815.44	-\$ 2,787.49	\$ 201.99	-\$ 1,489.65

Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (Vigencia anterior)



Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (Línea Base)



El indicador inicia con una línea de base (a diciembre 31 de 2016) de 0.97, al hacer el cálculo del indicador con relación a la vigencia inmediatamente anterior, en el periodo de ejecución del programa ha tenido el siguiente comportamiento:

Línea base	2017	2018				2019			
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
0.97	0.91	0.84	0.89	0.93	1.03	1.05	1.04	1.00	0.93

Al cierre del mes de diciembre de 2019 la relación de costos y gastos con la UVR producida dio un resultado de 0.93, indicando que se presentó una disminución de 0.04, valor que da cumplimiento a la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia.

Si se hace el cálculo de la evaluación del gasto por unidad de valor relativa producida con relación al mismo periodo de la línea base (año 2016), en el periodo evaluado se ha tenido el siguiente comportamiento:

Línea base	2017	2018				2019			
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
0.97	0.95	0.74	0.83	0.86	0.95	0.78	0.87	0.86	0.89



A diciembre 30 de 2019 el indicador está por debajo de la meta establecida para el 2019 (0.94), mostrando que se presentó una disminución de 0.05 con relación a diciembre de 2016, cumpliendo la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia (0.03 acumulado al año).

Analizando el resultado del indicador acumulado al cierre del año (0.93), en comparación con la meta del indicador que es la disminución de la relación entre gastos y producción en 0.01 cada año durante la vigencia del Programa con respecto al resultado del año 2016, la ESE ha cumplido la meta establecida para la vigencia 2019 (0.94), pero no con el estándar óptimo (0.90).

Concepto	2016	2017	Var	2018	Var	2019	Var	Var Total
GASTOS	10,196,545,995	11,122,806,669	9.08%	12,662,827,739	13.85%	11,654,107,684	-7.97%	14.29%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	8,722,559,913	7,809,522,989	-10.47%	9,023,387,001	15.54%	9,009,956,160	-0.15%	3.29%
GASTOS DE PERSONAL	6,396,923,131	6,336,632,584	-0.94%	6,918,777,297	9.19%	7,207,003,228	4.17%	12.66%
Gastos de Administración	1,893,044,933	1,863,340,238	-1.57%	2,071,893,620	11.19%	2,050,501,851	-1.03%	8.32%
Vigencia	1,717,297,000	1,746,212,660	1.68%	1,788,970,755	2.45%	1,818,499,649	1.65%	5.89%
Vigencias Anteriores	175,747,933	117,127,578	-33.35%	282,922,865	141.55%	232,002,202	-18.00%	32.01%
Gastos de Operación	4,503,878,198	4,473,292,346	-0.68%	4,846,883,677	8.35%	5,156,501,377	6.39%	14.49%
Vigencia	4,155,905,292	4,198,742,201	1.03%	4,277,742,389	1.88%	4,598,821,729	7.51%	10.66%
Vigencias Anteriores	347,972,906	274,550,145	-21.10%	569,141,288	107.30%	557,679,648	-2.01%	60.27%
GASTOS GENERALES	1,669,230,382	1,108,374,714	-33.60%	1,545,179,011	39.41%	1,287,616,262	-16.67%	-22.86%
Gastos de Administración	816,331,309	539,375,696	-33.93%	774,735,704	43.64%	530,639,040	-31.51%	-35.00%
Vigencia	816,331,309	492,134,815	-39.71%	723,917,352	47.10%	474,798,671	-34.41%	-41.84%
Vigencias Anteriores	0	47,240,881	100.00%	50,818,352	7.57%	55,840,369	9.88%	100.00%
Gastos de Operación	852,899,073	568,999,018	-33.29%	770,443,307	35.40%	756,977,222	-1.75%	-11.25%
Vigencia	852,899,073	551,414,357	-35.35%	716,443,815	29.93%	728,078,284	1.62%	
Vigencias Anteriores	0	17,584,661	100.00%	53,999,492	207.08%	28,898,938	-46.48%	100.00%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	656,406,400	364,515,691	-44.47%	559,430,693	53.47%	515,336,670	-7.88%	-21.49%
Vigencia	624,248,690	211,390,059	-66.14%	520,267,443	146.12%	435,078,182	-16.37%	-30.30%
Vigencias Anteriores	32,157,710	153,125,632	376.17%	39,163,250	-74.42%	80,258,488	104.93%	149.58%
GASTOS DE OPERACION COMERCIAL Y PRESTACION DE SERVICIOS	1,239,185,979	1,374,415,420	10.91%	1,754,477,955	27.65%	1,729,053,213	-1.45%	39.53%
Vigencia	1,239,185,979	1,243,848,961	0.38%	1,417,181,358	13.94%	1,291,220,617	-8.89%	4.20%
Vigencias Anteriores	0	130,566,459	100.00%	337,296,597	158.33%	437,832,596	29.81%	100.00%
INVERSION	234,800,103	1,938,868,260	725.75%	1,884,962,783	-2.78%	915,098,311	-51.45%	289.74%
Vigencia	234,800,103	1,938,868,260	725.75%	1,883,912,781	-2.83%	641,145,898	-65.97%	173.06%
Vigencias Anteriores	0	0	100.00%	1,050,002	100.00%	273,952,413	25990.66%	100.00%
TOTAL GASTOS DIFERENTES A CUENTAS POR PAGAR	9,640,667,446	10,382,611,313	7.70%	11,328,435,893	9.11%	9,987,643,030	-11.84%	3.60%
TOTAL GASTOS DE VIGENCIAS ANTERIORES	555,878,549	740,195,356	33.16%	1,334,391,846	80.28%	1,666,464,654	24.89%	199.79%
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	10,196,545,995	11,122,806,669	9.08%	12,662,827,739	13.85%	11,654,107,684	-7.97%	14.29%

Con el propósito de efectuar un seguimiento más minucioso a los costos incurridos en el periodo de ejecución del programa, se realiza un comparativo de los gastos por concepto (tomando como referencias la línea base – 2016) a valores constantes:

En el comparativo del total de gastos comprometidos al mes de diciembre de las vigencias 2016 a 2019 se observa un incremento total de 14.29%, ocasionada por las deudas de las vigencias anteriores que aumentaron en un valor cercano al 200%. Si se hace el cotejo entre vigencias, de 2016 a 2017 un incremento del 9.08%, de 2017 a 2018 subieron en 13.85% y de 2018 a 2019 disminuyeron en 7.97%.

En la confrontación del total de gastos obligados por concepto se dan los siguientes resultados:

- Los gastos de personal han aumentado en 12.66%.
- Los gastos generales presentaron una gran disminución del 22.86%.
- Las transferencias presentaron una disminución del 21.49%.
- Los gastos de operación comercial y de prestación de servicios aumentaron en un 39.53%.



- Los gastos de inversión aumentaron en 289.74%, ocasionada por los recursos destinados para la Intervención de la infraestructura física de la ESE.
- Los gastos de vigencias anteriores incrementaron en 199.79%, al pasar de \$555.878.549 en 2016 a \$1.666.464.654 en 2019. El mayor incremento se dio en el año 2018 con un 80.28%.

Al efectuar el comparativo de los gastos con el incremento de la inflación a los valores de la línea base (2016) se encuentran las siguientes variaciones:

Concepto	2016	2019	Var Total
GASTOS	10,196,545,995	11,654,107,684	0.63%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	8,722,559,913	9,009,956,160	-9.05%
GASTOS DE PERSONAL	6,396,923,131	7,207,003,228	-0.80%
GASTOS GENERALES	1,669,230,382	1,287,616,262	-32.08%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	656,406,400	515,336,670	-30.88%
GASTOS DE OPERACION COMERCIAL Y PRESTACION DE SERVICIOS	1,239,185,979	1,729,053,213	22.85%
INVERSION	234,800,103	915,098,311	243.15%
TOTAL GASTOS DIFERENTES A CUENTAS POR PAGAR	9,640,667,446	9,987,643,030	-8.78%
TOTAL GASTOS DE VIGENCIAS ANTERIORES	555,878,549	1,666,464,654	163.96%
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	10,196,545,995	11,654,107,684	0.63%

- El total de gastos incremento en 0.63%
- Los gastos de personal disminuyeron en 0.80%.
- Los gastos generales presentaron una disminución del 32.08%.
- Las transferencias presentaron una disminución del 30.88%.
- Los gastos de operación comercial y de prestación de servicios aumentaron en un 22.85%.
- Los gastos de inversión aumentaron en 243.15%.
- Los gastos de vigencias anteriores incrementaron en 163.96%
- Los gastos de la vigencia decrecieron en 8.78%

Tomando como referencia los anteriores resultados, podemos concluir que los gastos de la vigencia han presentado disminución en el periodo evaluado, el incremento del total de gastos está causado por las deudas de las vigencias anteriores que la empresa por la situación de iliquidez no ha logrado sanear en su totalidad; indicando que la situación financiera desfavorable por la que en la actualidad está pasando la ESE no se debe a la mayor generación de gastos, sino a que con los ingresos no se alcanza a cubrir las obligaciones contraídas por la empresa.

Con el propósito de controlar el gasto en los diferentes servicios, la ESE cuenta con una política de uso racional de los recursos, a la cual se le hace seguimiento continuo y es socializada en el comité de sostenibilidad financiera. Además, en cumplimiento del Decreto No. 1737 de 1998 se realiza el informe de Austeridad en el gasto en el que se incluye el seguimiento a: a) Gastos generales (Servicios públicos y otros gastos generales como: papelería y útiles de Oficina, productos de aseo, despensa y consumo de combustible). b) Medidas del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero de categoría de Racionalización del gasto, dentro las que están: gastos de personal, producción y ejecución presupuestal.

Con el fin de que los colaboradores conozcan los resultados alcanzados en producción, en forma periódica se socializa el informe de producción y productividad de los servicios en el comité de sostenibilidad financiera y a los líderes de los servicios.

DESVIACIONES: En la medición del indicador con relación al año anterior, en el periodo evaluado no se cumple con el estándar óptimo (0.90), pero si con la meta establecida en el programa para la vigencia 2019 (0.94).



En la proyección del presupuesto de gastos para el periodo de vigencia del PSFF, la empresa a los gastos históricos le incremento el IPC esperado para cada año. Luego de la proyección de los escenarios financieros el Gobierno Nacional ha expedido normatividad que implica el aumento de los gastos de personal como es el caso de:

- El pago de la prima de servicios a los empleados en forma proporcional, independientemente del tiempo laborado. En los años anteriores sólo se efectuaba el pago proporcional si se tenía como mínimo 180 días laborando en la vigencia.
- La asignación de la Bonificación de servicios prestado como factor salarial para el pago de las prestaciones sociales.

Teniendo en cuenta que los gastos de personal tienen una participación aproximada al 60% sobre el total de los gastos, los incrementos que se den en este concepto tienen un impacto directo negativo sobre las metas de disminución de gastos propuesta en el PSFF.

En el cálculo de la variación (entre las dos últimas vigencias) de la relación de costos y gastos con las UVR producidas, al cierre de la vigencia 2019 se dio un resultado de 0.93, indicando que se presentó una disminución de 0.04 con relación al año 2016 (línea base), valor que da cumplimiento a la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia (0.03 para 2019)

La empresa en el año 2019 en los gastos de la vigencia ha tenido disminución con relación el año inmediatamente anterior, sin embargo, se vio afectada por el incrementado en las deudas de las vigencias anteriores (pasivos que no fueron pagados en el año 2018 por problemas de iliquidez).

IMPACTO FINANCIERO: Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (Valores acumulados al periodo de cálculo):

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019
Total gastos de funcionamiento y de operación comercial obligados de la vigencia	8,834,254,807	8,291,991,493	9,029,928,353	8,967,509,753
Número de UVR producidas en la vigencia actual	680,267.66	672,820.24	731,514.55	780,001.44
Gasto por Unidad de Valor Relativo producida en la vigencia	12,986.44	12,324.23	12,344.15	11,496.79
Total gastos de funcionamiento y de operación comercial obligados en la vigencia anterior	9,099,657,581	8,834,254,807	8,291,991,493	9,029,928,353
Número de UVR producidas en la vigencia anterior	643,553.89	680,267.66	672,820.24	732,217.59
Gasto por Unidad de Valor Relativo producida en la vigencia anterior	14,139.70	12,986.44	12,324.23	12,332.30
Resultado indicador	0.92	0.95	1.00	0.93
Variación de total de gastos (vigencia actual - anterior)	-265,402,774	-542,263,314	737,936,860	-62,418,600
Variación UVR (vigencia actual - anterior)	36,713.77	-7,447.42	58,694.31	47,783.85
Variación Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (vigencia actual - anterior)	-1,153.26	-662.21	19.92	-835.52

El costo por UVR producida disminuyó con relación a la vigencia anterior en \$835.52, presentando un impacto positivo para las finanzas de la ESE de \$651.703.462,62 valor que resulta de multiplicar las UVR producidas en el año (780.001,44) por la rebaja en el costo de la producción de cada Unidad de Valor Relativa (\$835,52).

CONCLUSIONES: El costo promedio de UVR producida (con relación al periodo anterior) en el año 2017 disminuyó \$662.21, 2018 aumentó \$19,9, en 2019 de 2019 decreció \$835,52. Con un ahorro en la vigencia de \$651.703.462,62.



SOPORTES:

- Metas de producción PSFF cuadro 32
- Indicadores PSFF
- Ejecución Presupuestal diciembre 2019
- Socialización informe de producción
- Informe de Austeridad en el gasto y Evidencia de publicación en página WEB
- Actas comité de sostenibilidad Financiera

**2.14. MEDIDA 14
PAGAR LOS PASIVOS DE CUOTAS PARTES PENSIONALES**

CATEGORIA: Saneamiento de Pasivos

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA: Para el cumplimiento de la medida en el programa se plantearon dos actividades:

- 1. Identificar las acreencias y presentarlas en el programa de saneamiento fiscal y financiero:** A la fecha la actividad de la identificación de las acreencias y su inclusión dentro del PSFF se ejecutó en un 100% en el año 2018.
- 2. Gestionar efectivamente los recursos para el pago de cuotas partes:** El saldo por concepto de las cuotas partes pensionales incluido en los pasivos reportados en el programa de saneamiento fiscal y financiero a 30 de junio de 2017 ascendía a \$461.347.601; al hacer una revisión minuciosa de los documentos de los terceros de cada una de las cuotas partes pensionales que estaban siendo cobradas por COLPENSIONES, se encontró que algunos no son responsabilidad de la ESE y por tanto no se debía efectuar el pago. Esta actividad se cumplió en la vigencia 2018.

Con el propósito aclarar la situación, se han enviado varios comunicados a COLPENSIONES para que dicha deuda no figure como responsabilidad de la empresa. En la verificación del saldo a pagar por cada una de las cuotas partes pensionales responsabilidad de la ESE, el valor total de los pasivos susceptibles de pago por este concepto asciende a la suma de \$359.417.942, que al cierre de la vigencia 2018 ya fue cancelado en su totalidad, por tanto, se puede decir que la medida tiene un cumplimiento del 100%. Para efectos del análisis del cumplimiento de la medida se hace un cambio en el valor base del monto a pagar por concepto de cuotas partes pensionales.

En respuesta a la solicitud, en el mes de septiembre de la presente vigencia, COLPENSIONES envió respuesta en donde acepta la objeción de varios cuotas partes cobradas da la ESE y reconoce como responsables de pago a otras empresas; a la fecha solo está pendiente la respuesta de un cobro (María Luisa Bernal Monroy) a la que el Fondo de pensiones informo: "Se requiere a la Dirección de Prestaciones económicas de Colpensiones 2018_7205918, por lo tanto se informara a la ESE en el momento en que se tenga respuesta definitiva del caso".

Soportados en la respuesta se realizaron los ajustes a la información financiera de la ESE bajando obligaciones por un valor de \$98.412.961 correspondientes a las cuotas partes pensionales de:

Pensionado	Ajuste	Justificación
Hurtado Valle Raúl Antonio	\$ 13,769,200	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Hurtado Valle Raúl Antonio corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca
Cano Espinosa Maria Mariela	\$ 66,630,583	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Cano



Pensionado	Ajuste	Justificación
		Espinosa Maria Mariela corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí (Antioquia)
Echavarría Toro Fanny del socorro	\$ 11,789,792	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Echavarría Toro Fanny del socorro corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios el Retiro (Antioquia)
Zapata Gomez Fernando	\$ 6,223,386	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Zapata Gomez Fernando corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Cali
Total Ajuste	\$ 98,412,961	

En la actualidad está pendiente por definir el valor cobrado por la cuota parte pensional de la señora María Luisa Bernal Monroy por valor de \$3.516.698, debido a que no se ha recibido respuesta por parte del Fondo de Pensiones, se enviara otro derecho de petición para poder terminar de sanear este pasivo.

Fuentes de financiación:

- \$248.278.802 de recursos propios (\$50.034.597) en el primer trimestre de 2018, \$58.624.205 en el segundo trimestre de 2018, \$126.771.000 en el tercer trimestre de 2018, \$12.849.000 en el cuarto trimestre de 2018). El 69.08% del total.
- \$111.139.140 de los recursos de la Nación para el saneamiento de pasivos (en el cuarto trimestre de 2018). El 30.92% del total.

En la proyección de las fuentes de financiación se tenía programado pagar los pasivos por concepto de cuotas partes pensionales con los recursos de la Nación, sin embargo, por cumplimiento de cobros coactivos la ESE realizó pagos con recursos propios. Durante el periodo de ejecución del PSFF el pago de los pasivos por concepto de cuotas partes pensionales ha tenido el siguiente comportamiento:

Línea base	2017	2018				2019			
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
0%	0.00%	13.92%	30.23%	65.50%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

En el tercero y cuarto trimestre de 2017 no se efectuó ningún pago, por tanto, el cumplimiento de la medida fue del 0%; en el año 2018 se canceló el 100% de los pasivos susceptibles de pago. En el cuarto trimestre de 2019 se realizó un ajuste al saldo de la obligación por \$98.412.961.

Teniendo en cuenta de que la medida tenía por objeto el saneamiento de los pasivos por concepto de cuotas partes pensionales a la fecha de realización del PSFF, ya logro el impacto deseado, por tanto, la medida tiene un cumplimiento del 100%.

RESULTADO DEL INDICADOR

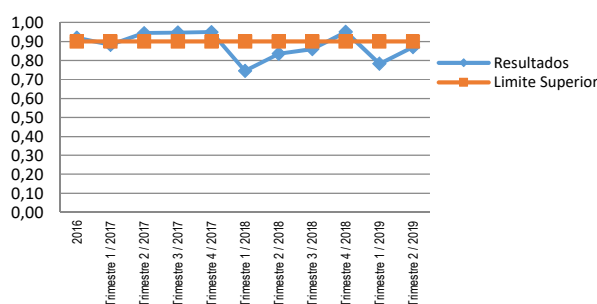
INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS			
				DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2018	I TRIMESTRE 2019	CONSOLIDADO PSFF
Proporción de pasivos por cuotas	Pasivos por concepto de cuotas partes pensionales	100%	0%	0%	100%	100%	100%
			\$359,417,942	\$0	\$359,417,942	\$359,417,942	\$359,417,942



INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS			
				DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2018	I TRIMESTRE 2019	CONSOLIDADO PSFF
partes cancelados	cancelados / Total de Pasivos por concepto de cuotas partes pensionales incluidos en el PSFF		(Valor inicial \$461.347.601 – monto no susceptible de pago \$101.929.659)				

Se toma como valor pagar el saldo susceptible de pago.

PROPORCIÓN DE PASIVOS POR CUOTAS PARTES CANCELADOS



En el periodo evaluado la meta propuesta para la medida ya fue cumplida en su totalidad, por tanto, tiene un cumplimiento del 100%.

DESVIACIONES: En el programa se tiene planteado el pago de la totalidad de los pasivos por concepto de cuotas partes pensionales en el año 2018 con los recursos provenientes de la Nación, sin embargo, para dar cumplimiento a los cobros coactivos interpuestos por COLPENSIONES, la ESE efectuó el pago de \$248.278.802 con recursos propios, que equivalen al 69.08% del total de los pasivos susceptibles de pago por dicho concepto.

IMPACTO FINANCIERO: El pago de las cuotas partes pensionales ha impactado en forma positiva las finanzas de la empresa porque disminuyó los pasivos en \$359.417.942. Pero si tenemos en cuenta:

- Que la ESE en cumplimiento de cobros coactivos pago la suma de \$248.278.802 de recursos propios.
- Que la ESE sólo pudo acceder a la suma de \$537.350.837 de los \$600.000.000 asignados como fuente financiamiento de los recursos de la Nación para el pago de pasivos, quedando sin ejecutar un monto de \$62.649.163 porque las demás cuentas por pagar a la fecha de viabilización del programa no cumplían con los criterios establecidos en el instructivo que define los formatos, soportes y requisitos para el giro de los recursos del fondo de salvamento y garantías para el sector salud – FONSAET asignados a entidades departamentales y distritales, de que tratan el capítulo II de la Resolución 5929 de 2014.

Se genera un impacto financiero negativo para la ESE por valor de \$62.649.163.

En la vigencia 2019 se realizó un ajuste en los estados financieros por valor de \$98.412.961, bajando el monto total de los pasivos.



CONCLUSIONES: A la fecha se ha cancelado la totalidad de los pasivos por cuotas partes pensionales incluidas en el PSFF susceptibles de pago por un valor de \$359.417.942. Con recursos propios \$248.278.802 (69.08%) y de fuente Nación \$111.139.140 (30.92%).

SOPORTES:

- Ejecución diciembre 2018
- Cuadro4_4_2019; MonitoreoPSFF

2.15.MEDIDA 15

FORTALECER EL PROCESO DE FACTURACIÓN Y GLOSAS

CATEGORIA: Fortalecimiento de Ingresos

ANALISIS DE LA MEDIDA: El fortalecimiento del proceso de facturación y glosas en las actividades de: auditoría a los contratos por evento, monitoreo en forma permanente de los servicios prestados con cargo a los contratos de cápita y la radicación en forma oportuna de la facturación, le brindará a la empresa un mecanismo de control y mejoramiento de los ingresos por la prestación de los servicios.

Esta medida es de proyección anual por tanto la meta toma como referente el 100% por cada vigencia de acuerdo con el cumplimiento de actividades programadas y cumplidas. Durante el periodo enero – diciembre de 2019 se desarrollaron las siguientes acciones con un avance del 93%:

De acuerdo a la necesidad sentida en la Institución de fortalecer los procesos de facturación, de glosas, gestión de cobro, para la búsqueda del restablecimiento económico por lo que fueron planteadas como medidas en el programa de saneamiento y ante la poca disponibilidad de Recurso Humano en esta área para efectuar funciones que dentro de estos procesos presentaban gran debilidad y atraso, por la alta carga laboral y después de realizar un análisis de costo Vs beneficio, a partir del mes de mayo de 2019 se realiza contrato con la Empresa SADENSA con el objeto de una prestación de servicios de apoyo profesional y técnico en la gestión de los procesos de facturación, glosas, devoluciones y cobro de cartera a través del proceso de jurisdicción coactiva mediante la asesoría y el acompañamiento en las etapas de recaudo, cobro persuasivo, y cobro coactivo.

El contrato en 2019 ascendió a un costo de \$23.650.992, si bien no se había incluido inicialmente en los servicios proyectados en el PSFF, se toma la decisión de contratar esta firma con su grupo de apoyo por los beneficios tangibles que el Hospital junto con su grupo interno de trabajo obtendría en su gestión.

Por lo anteriormente mencionado se reportan avances importantes en esta medida como:

- Cumplimiento en un 100% la auditoría a la facturación por evento
- Auditoría promedio del 78,85% de la facturación de cápita, dando cumplimiento en el 100% del indicador que establece que se debe realizar auditoría mínima del 20% de las órdenes de servicio que se generen con cargo a este tipo de contratación.
- Radicación oportuna de la facturación.
- Asignación de un funcionario permanente encargado del proceso de auditoría facilitando la identificación y retroalimentación de inconsistencias en la facturación.
- Registro y trazabilidad de glosas bajo el software Institucional CNT, con interfaces activas para que los movimientos carguen automáticamente a los módulos de cartera y contabilidad. Gracias al avance con este



proceso se presentaron variaciones significativas en el Indicador dado que la captura de las glosas anteriormente manual ocasionaba subregistro e inexactitud en la totalidad de las glosas que se reportaban.

- Disminución en los tiempos de respuesta de las glosas. Al cierre del año 2018 estaban pendientes de respuesta glosas por un valor de \$53.510.073, mientras que en la vigencia 2019 \$87.276. Lo que demuestra una mejora significativa en la oportunidad.
- Codificación con base a la Resolución 3047 de 2008 que establece en el anexo técnico numero 6 el Manual único de glosas, devoluciones y respuestas.
- Disminución de las glosas aceptadas en un 49.2% (al pasar de \$5.425.260 en 2018 a \$2.754.260 en 2019)
- Mejora en el proceso de facturación, que puede ser evidenciado en el valor de las glosas y devoluciones recibidas. En la vigencia 2018 se registraron glosas y devoluciones por \$ 340,000,605, mientras que en año 2019 alcanzaron \$101,458,320.
- Capacitación al grupo de facturadores, médicos, en los servicios adicionales que pueden ser cobrados a las aseguradoras
- Gracias al mejoramiento en el proceso de Glosas se puede realizar una mejor retroalimentación a los empleados encargados de la Facturación y/o prestación de los servicios de salud para subsanar las inconsistencias presentadas.
- Generación de Informes para análisis con mayor certidumbre en la trazabilidad de las glosas
- Gestión de cartera ante las personas al 100% de los deudores
- Proceso de cobro coactivos con las empresas que lo ameriten
- Conciliación y saneamiento de cartera
- Depuración de la cartera incobrable
- El porcentaje de ingresos en el periodo octubre a diciembre presentó un aumento del 21.59% respecto el mismo periodo de la vigencia anterior, equivalente a \$499.794.326.

RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS						
				2017	2018	2019				
						I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	ACUMULADO 2019
Índice de Cumplimiento de auditoría a la facturación (Evento)	(No. de facturas de evento auditadas / No. total de facturas de evento) *100	100% de las facturas del periodo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Índice de Cumplimiento de auditoría a la facturación (Cápita)	(No. de facturas de cápita auditadas / No. total de facturas de cápita) *100	20% de las facturas del periodo	100%	0%	100% (Auditoría al 20.48%)	100% (Auditoría al 70.04%)	100% (Auditoría al 80.84%)	100% (Auditoría al 81.15%)	100% (Auditoría al 78.85%)	100% (Auditoría al 77.71%)
Variación de las glosas Administrativa (Valor)	(Sumatoria del valor de glosas recibidas por	Disminución 40% con relación a la	0%		124.86%	28.62%	0.48%	-65.76%	-81.99%	-50.32%



INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS						
				2017	2018	2019				
						I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	ACUMULADO 2019
			0	\$181.973.917	\$14.899.236	\$ 204.91	-\$44.470.256	-\$ 135.547.096	-\$ 164.913,209	
Variación de las glosas Asistenciales (Valor)	(Sumatoria del valor de glosas recibidas por causales asistenciales de la vigencia actual - Sumatoria de las glosas recibidas)	Disminución 40% con relación a la línea base (20% en 2018, 20% en 2019)	0%	-12.26%	548.44%	581.16%	-7.90%	457.41%	230.34%	
			0	-\$1.540.780	\$17.379.991	\$10.653.436	-\$4.197.626	\$ 1,551,128	\$ 25,386,929	
Porcentaje de Ingresos	((Total de ingresos por venta de servicios de salud en la vigencia actual - Total de ingresos por venta de servicios	Incremento	0%	9.30%	-2.53%	7,03%	-0.37%	14.44%	21.59%	11.16%
			0	\$690.303.597	-\$204.928.576	\$124.478.937	-\$7.362.519	\$265.924.881	\$ 499,794,326	\$882,835,625

En la ESE se recibe una gran cantidad de glosas y devoluciones (923 glosas corresponden a 861 facturas de 30 aseguradoras) cuyo valor representa en promedio el 1.77 de la facturación total; históricamente por la multiplicidad de funciones del personal de la oficina de facturación no se ha cumplido con los tiempos de respuesta establecidos en el Decreto 4747 de 2007 (15 días hábiles siguientes contados desde la fecha de su recibo).

Con la contratación del equipo interdisciplinario se ha detectado mejoría en el proceso de glosas, dentro los que se encuentran:

- Se está realizando la codificación de acuerdo a la Resolución 3047 de 2008 que establece en el anexo técnico Número 6 del Manual único de glosas, devoluciones y respuestas.
- Se está efectuando el proceso de glosas desde el software institucional. Se hace el registro y gestión en el módulo de pacientes, se tienen activas las interfaces por lo que los movimientos cargan automáticamente a los módulos de cartera y contabilidad.
- Se ha mejorado el tiempo de respuesta de las glosas.

Las principales causas de glosas que se presentan en la ESE son:

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN
0-Ninguno	31.40%
1-Facturación	36.16%
2-Tarifas	2.42%
3-Soportes	7.60%
4-Autorización	0.02%



5-Cobertura	0.49%
6-Pertinencia	4.01%
8-Devoluciones	17.81%
9-Respuestas a glosas o devoluciones	0.09%

Al hacer el análisis por motivo de glosa se encuentra que la mayor causa es por facturación (36.16%), seguida de ninguna (31.4%); estos dos conceptos representan el 67.56%. Si hacemos la clasificación por área responsable encontramos que el 88.39% son por causales administrativas, el 4.01% por pertinencia (asistencial) y el 7.6% es por soportes que pueden ser asistenciales o administrativas.

DESVIACIÓN: En el PSFF se planteó una disminución del valor de las glosas por causales administrativas y asistenciales del 20% anual a partir del segundo año. En el comparativo elaborado con corte a diciembre, se cumple con la meta de las glosas por causas administrativas, las cuales disminuyeron en un 50.32% con relación al año inmediatamente anterior; pero no se cumple con el indicador de las glosas por causa asistenciales ya que aumentaron en un 230.34%.

Históricamente en la empresa el registro de la glosas se realizaba en forma manual, presentándose subregistro en la información y errores (en valor, número de factura, EAPB, responsable de la glosa, entre otros); a partir del mes de enero de la presente vigencia a todas las glosas y devoluciones se les hace el respectivo proceso (registro, gestión) en el software institucional, ocasionado un aumento en el número, diferencias de valor por las reiteración de las glosas, una mejor identificación del responsable, una adecuada clasificación de las glosas y devoluciones, entre otras.

IMPACTO FINANCIERO: El porcentaje de ingresos en el periodo octubre a diciembre de 2019, con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, presentó un incremento de 21.59%, equivalente a \$499.794.326. En la vigencia se ha presentado un incremento del 11.16% (\$ 882.835.625).

Teniendo en cuenta que la empresa esta adelantado gestiones para mejorar el proceso de glosas y que se ha detectado que en los periodos anteriores se presentaron subregistro en la información y errores (en valor, número de factura, EAPB, responsable de la glosa, separación de las glosas y devoluciones, registro de la reiteración de las glosas, entre otros), en el periodo evaluado no es posible medir con certeza el impacto financiero; sin embargo, el mejoramiento del proceso de glosas impacta de manera positiva en las finanzas de la ESE.

CONCLUSIONES: Cumplimiento 93% en ejecución de actividades. Indicador Variación de las glosas: Asistenciales incumplido con incremento 230.34%, Administrativas cumplido con disminución 50.32%). Cumplimiento en incremento de ingresos de 11.16% (\$882.835.625).

SOPORTES:

- Ejecución presupuestal diciembre 2019
- Informe glosas por concepto



2.16. MEDIDA 16

REALIZAR GESTIÓN DE COBRO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MECANISMOS DEFINIDOS EN EL ESTATUTO DE CARTERA

CATEGORIA: Fortalecimiento de Ingresos

ANÁLISIS DE LA MEDIDA: Para el cumplimiento de la medida en la ESE se plantearon las siguientes actividades:

1. Reorganizar funciones relacionadas al proceso de Circularización, conciliación y cobro de cartera
2. Identificar acreencias y aplicar mecanismos de acuerdo con el estado de la cartera
3. Realizar seguimiento a las actividades de recaudo

A cada una de ellas se le asignó una ponderación de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de la meta, así: 10%, 70% y 20% respectivamente. Con corte al mes de diciembre de 2019 se obtienen los siguientes resultados:

1. **Reorganizar funciones relacionadas al proceso de Circularización, conciliación y cobro de cartera:** 100%
2. **Identificar acreencias y aplicar mecanismos de acuerdo con el estado de la cartera:** 100% (25% que corresponde a la proporción del primero, segundo, tercer y cuarto trimestre)

Para su cumplimiento se programan acciones para cada vigencia por tanto la meta toma como referente el 100% de acuerdo con el cumplimiento de actividades programadas Vs cumplidas.

1) Se tienen identificadas las acreencias de cada una de las empresas; 2) se ha efectuado Circularización; 3) se tienen actas de conciliación de cartera con algunas EAPB, 4) se está realizando el cobro persuasivo

En cuarto trimestre se continuó con el cobro coactivo de la cartera a las empresas con las que se tiene agotado el proceso de cobro persuasivo, en el periodo sólo se obtuvo el pago de la cartera de CAJACOPI EPS.

3. **Realizar seguimiento a las actividades de recaudo:** 100% (25% que corresponde a la proporción del primero, segundo, tercer y cuarto trimestre): En la ESE se realiza en forma permanente el seguimiento a los recaudos de cartera.

Al hacer el cálculo del cumplimiento de las actividades planteadas para la gestión de cobro mediante la aplicación de mecanismos definidos en el estatuto de cartera se cierra con un cumplimiento del 100%.

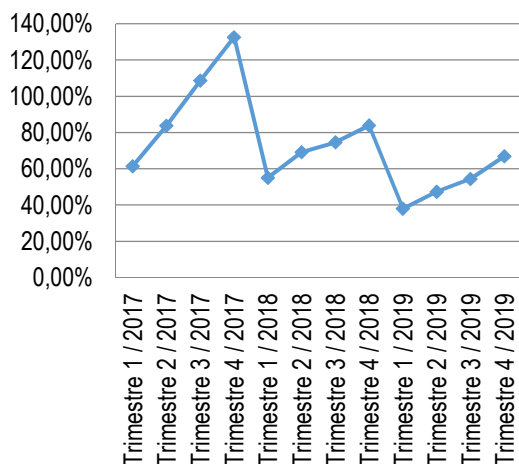


RESULTADOS DE INDICADORES

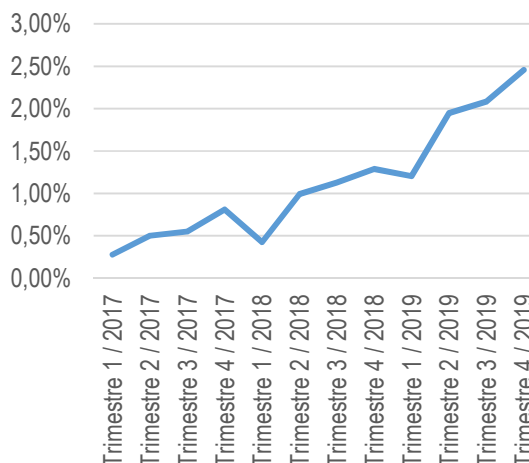
INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2019	LINEA BASE	RESULTADOS							
				2017		2018		2019			
								I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Empresas)	(Total de recaudos de cartera con EAPB de vigencias anteriores durante el período / Total cartera con EAPB mayor a 360 días al inicio de la vigencia) *100	40% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (20% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019)	98.07%	132.65%	83.91%	37.93%	9.41%	7.04%	12.49%	66.86%	
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Particulares)	(Total de recaudos de cartera con particulares de vigencias anteriores durante el período / Total cartera con particulares mayor a 360 días al inicio de la vigencia) *100	50% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (30% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019)	\$1.132.688.180	\$1.417.258.012	\$1.225.642.743	\$759.122.207	\$188.761.112	\$140.908.435	\$ 250.139.354	\$ 1.338.931.108	
Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Empresas)	(Total de cartera depurada con EAPB mayor a 360 días durante el período / Total cartera con EAPB mayor a 360 días al inicio de la vigencia) *100	40% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (20% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019)	1.02%	0.81%	1.29%	1.20%	0.74%	0.14%	0.37%	2.46%	
Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Particulares)	(Total de cartera depurada con particulares mayor a 360 días durante el período / Total cartera con particulares mayor a 360 días al inicio de la vigencia) *100	50% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (30% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019)	\$0	\$805.634	\$743.513	\$694.585	\$428.600	\$78.900	\$ 215.400	\$ 1.417.485	
			0.00%	0.00%	1.80%	0.00%	0.00%	0.86%	0.00%	0.86%	
			\$0	\$0	\$26.276.265	\$0	\$0	\$17.145.958	\$0	\$ 17.145.958	
			0.00%	59.99%	4.71%	0.00%	0.00%	38.67%	0.00%	38.67%	
			\$0	\$59.647.847	\$2.715.424	\$0	\$0	\$22.317.716	\$ 22.317.716	\$ 22.317.716	



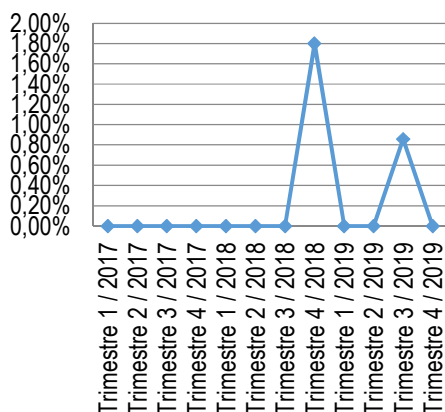
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Empresas)



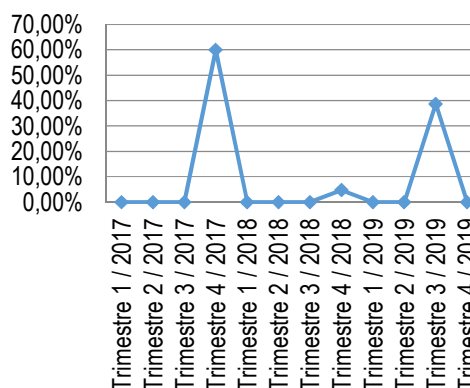
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Particulares)



Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Empresas)



Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Particulares)



En la medición de los indicadores propuestos en el programa se presentaron los siguientes resultados:

Cartera empresas:

Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Empresas): Mide el porcentaje de recuperación de cartera de vigencias anteriores con las EAPB en la vigencia; tiene una línea base a diciembre 31 de 2016 de 98.07%. En el año 2017 al cierre de la vigencia se recuperó el 132.95% de la cartera existente al inicio de la vigencia para una recuperación de cartera por valor de \$1.417.258.012.

En el año 2018 se dio una recuperación de cartera de vigencias anteriores de \$1.225.642.743 con un índice de recuperabilidad acumulado del 83.91% de la cartera mayor a 360 días al inicio de la vigencia. Al mes de diciembre de 2019 ha ingresado \$1.338.931.108 de la cartera de vigencias anteriores equivalente al 66.86%.



Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Empresas): En el cuarto trimestre de 2018 se realizó una depuración de la cartera de las personas jurídicas amparados en la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 y en el artículo 2.5.6.3. del Decreto 445 de 2017 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; de acuerdo con el análisis se encontraron 556 facturas susceptibles de depuración por valor total de \$26.276.265, que representan el 1.8% de la cartera mayor a 360 días de al inicio de la vigencia.

En el mes de septiembre del presente año, aplicando la normatividad vigente se realizó una depuración de cartera por valor de \$17.145.958, que equivale al 0.86% de la cartera con vencimiento mayor a un año.

A pesar de que el porcentaje de recuperación de cartera de vigencias anteriores ha sido alto en los periodos evaluados, la cartera se ha incrementado y no se ha logrado la meta propuesta de la disminución del monto de la cartera de difícil recaudo. Situación que se visualiza en el comparativo de cartera con un vencimiento igual o superior a 360 días con corte al 31 de diciembre de 2019 con relación a la línea base (30 de junio de 2017) que presentó un incremento del 68.32% al pasar de \$1.369.302.625 a \$2.304.810.247.

Cartera Particulares:

Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Particulares): Mide el porcentaje de recuperación de cartera de vigencias anteriores de los particulares en la vigencia; tiene una línea base a diciembre 31 de 2016 es de 1.02%. En el año 2017 al cierre de la vigencia se recuperó el 0.81% de la cartera existente al inicio de la vigencia para una recuperación de cartera por valor de \$805.634.

En el 2018 se dio una recuperación de cartera de vigencias anteriores de \$743.513 con un índice de recuperabilidad acumulado del 1.29% de la cartera mayor a 360 días al inicio de la vigencia. Con corte a diciembre de 2019 se tiene una recuperación equivalente al 2.46% (\$1.417.485).

Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Particulares): Mide el porcentaje de depuración de cartera mayor a 360 días de los particulares. La línea de base al 31 de diciembre de 2016 es del 0%. En el año 2017 se efectuó una depuración de cartera de particulares por valor de \$59.647.847 que representa el 59.99% de la cartera mayor a 360 días al inicio de la vigencia. En el año 2018 se efectuó una depuración de \$2.715.424 que representa el 4.71% de la cartera mayor a 360 días al inicio de la vigencia.

En el mes de septiembre de 2019 se hizo una depuración de cartera por un monto de \$22.317.716 (38.67% de la cartera mayor a 360 al cierre del mes)

La cartera con vencimiento mayor a 360 días de particulares ha presentado una disminución con relación al cierre del primer semestre de 2017 al pasar de \$111.344.008 a \$72.035.653, lo que representa una disminución del 35.30%, monto que está por debajo de la meta propuesta que corresponde al 50% para la presente vigencia.

DESVIACIONES: En el programa para cumplimiento del indicador se estableció como meta para la cartera de empresas: El 20% de la cartera mayor a 360 días de la línea base con las EAPB y demás entidades recuperada y/o depurada en el primer año, el 10% más en los años subsiguientes, es decir, al cierre del año 2019 se tiene programado un saneamiento de la cartera del 40% (con relación con el monto a junio 30 de 2017 que corresponde a la línea base). En el periodo evaluado el monto de la cartera de empresas mayor a 360 días ha tenido el siguiente comportamiento:



CONCEPTO	2017	2018	2019			
	Trim 4	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Cartera mayor 360 días en la línea de base (junio de 2017)	1,369,302,625	1,369,302,625	1,369,302,625	1,369,302,625	1,369,302,625	1,369,302,625
Cartera mayor 360 días al cierre del periodo evaluado	1,460,608,179	2,001,637,723	2,079,231,323	2,313,555,698	2,293,595,553	2,304,810,247
Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)	6.67%	46.18%	51.85%	68.96%	67.50%	68.32%
Variación valor	91,305,554	632,335,098	709,928,698	944,253,073	924,292,928	935,507,622
Disminución proyectada en valor	273,860,525	410,790,788	547,721,050	547,721,050	547,721,050	547,721,050
Desviación de acuerdo meta en valor	365,166,079	1,043,125,886	1,257,649,748	1,491,974,123	1,472,013,978	1,483,228,672

En el periodo de ejecución del programa la cartera ha incrementado todos los periodos, al cierre del año 2019 se tiene proyectada una disminución de \$547.721.050 en el monto de la cartera mayor a 360 días (con relación al 30 de junio de 2017), al cierre del año se presentó un incremento de \$935.507.622, dándose una desviación con relación a los proyectado de \$1.483.228.672.

En el caso de la cartera de los particulares, la meta del indicador es el 30% de la cartera particulares mayor a 360 días de la línea base, depurada en el primer año y el 10% en los años subsiguientes. Al cierre del año 2019 se esperaba tener un saneamiento de la cartera de particulares del 50%, al mes de diciembre se disminuyó en un 35.30% principalmente por la depuración de saldos. En el periodo evaluado la cartera de particulares ha tenido el siguiente comportamiento:

CONCEPTO	2017	2018	2019			
	Trim 4	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Cartera mayor 360 días en la línea de base (junio de 2017)	111,344,008	111,344,008	111,344,008	111,344,008	111,344,008	111,344,008
Cartera mayor 360 días al cierre del periodo evaluado	57,712,230	57,712,230	59,832,750	84,077,100	66,818,902	72,035,653
Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)	-48.17%	-48.17%	-46.26%	-24.49%	-39.99%	-35.30%
Variación valor	-53,631,778	-53,631,778	-51,511,258	-27,266,908	-44,525,106	-39,308,355
Disminución proyectada en valor	33,403,202	44,537,603	55,672,004	55,672,004	55,672,004	55,672,004
Desviación de acuerdo meta en valor	-20,228,576	-9,094,175	4,160,746	28,405,096	11,146,898	16,363,649

A finales del año 2017 la empresa realizó una depuración de cartera de pacientes por un valor de \$59.647.847, en 2018 por \$2.715.424 y en septiembre de \$22.317.716 por un valor de \$84.680.987. Dándose una disminución significativa de la cartera de difícil recaudo, luego de la depuración, el monto adeudado mayor a 360 días ha ido incrementando.

Al periodo evaluado se tiene una desviación en el monto de la cartera que se espera recuperar de particulares (al cierre del tercer año del PSFF) de \$16.363.649.

Al hacer el consolidado de la cartera de la ESE se obtiene el siguiente resultado:

CONCEPTO	2017	2018	2019			
	Trim 4	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Cartera mayor 360 días en la línea de base (junio de 2017)	1,480,646,633	1,480,646,633	1,480,646,633	1,480,646,633	1,480,646,633	1,480,646,633
Cartera mayor 360 días al cierre del periodo evaluado	1,518,320,409	2,059,349,953	2,139,064,073	2,397,632,798	2,360,414,455	2,376,845,900
Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)	2.54%	39.08%	44.47%	61.93%	59.42%	60.53%
Variación valor	37,673,776	578,703,320	658,417,440	916,986,165	879,767,822	896,199,267
Disminución proyectada en valor	307,263,727	455,328,391	603,393,054	603,393,054	603,393,054	603,393,054
Desviación de acuerdo meta en valor	344,937,503	1,034,031,711	1,261,810,494	1,520,379,219	1,483,160,876	1,499,592,321



Al cierre de la vigencia 2019 la desviación total del monto de cartera que se tenía proyectado recuperar en el año es de \$1.499.592.321 (la cartera incremento en \$896.199.267 con relación a la línea base más el valor proyectado de disminución de \$603.393.054). A pesar de que en la ESE se han adelantado acciones tendientes a la recuperación de la cartera con vencimiento mayor a 360 días de las personas jurídicas y naturales ha aumentado, en el análisis de las causas se han detectado factores que han retrasado el cumplimiento de la meta, tales como:

- La situación de iliquidez por la que está atravesando el sector salud, ocasionando retrasos en los pagos.
- Deudores que se encuentran con problemáticas importantes que impactan de forma significativa la posibilidad de recuperación de la cartera. A continuación, se mencionan las EAPB con mayor participación sobre la cartera de la ESE:

EMPRESA	Diciembre de 2019			OBSERVACIONES
	Mayor a 360 días	Total cartera radicada	Deterioro de cartera	
EPS CAPRECOM	845,309,460	845,309,460	845,309,460	Empresa liquidada
COOMEVA EPS SA	526,529,745	785,971,950	358,388,160	Empresa con grandes problemas de liquidez
CAFESALUD EPS	162,737,707	162,737,707	151,459,787	Empresa liquidada
SALUDCOOP EPS	43,969,055	43,969,055	43,969,055	Empresa liquidada
FMP	259,103,422	259,103,422	259,103,422	Empresa que ya no tiene a cargo la atención de los docentes y sus beneficiarios y en la actualidad presenta un periodo de iliquidez
	1,838,286,389	2,097,728,594	1,658,866,884	
PARTICIPACIÓN SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA	77.34%	48.58%	81.98%	
TOTAL CARTERA A PERIODO DE CORTE	2,376,845,900	4,318,448,178	2,023,453,377	

El 48.58% del total de la cartera de la ESE está en cinco (5) empresas con las que se vislumbran grandes inconvenientes para obtener el pago de los servicios prestados, las cuales tienen una participación del 77.34% sobre la cartera con un vencimiento mayor o igual a 360, además, debido al periodo vencimiento tienen un valor de deterioro alto (81.98 % sobre el monto total), impactando en forma negativa los estados financieros.

Con el propósito de alcanzar la meta propuesta en la disminución de la cartera mayor a 360 días propuesta desde el programa, la ESE ha desarrollado las siguientes actividades:

- Creación de grupo de cobro coactivo: Resolución 146 del 8 de mayo de 2019.
- Adopción reglamento de recaudo y cobro coactivo: Resolución 147 del 8 de mayo de 2019.
- Cobro persuasivo con los deudores por medio de llamadas telefónicas.
- **Proceso de cobro persuasivo a 66 empresas**, así: Caprecom, Saludcoop, Medimas, Entidad cooperativa solidaria de salud, La previsor a.s.a. Compañía de seguros, Sanitas, Policía, Seguros del estado, Positiva, Axa Colpatria seguros, Coomeva, Axa Colpatria seguros de vida, Famisanar, Colmena, Seguros de riesgos laborales suramericana, Batallón, ESE Hospital el Peñol, Coosalud, Compañía suramericana de seguros, Mundial de seguros, QBE central de seguros, Mapfre, Comfacor, Salud vida, Aseguradora solidaria de Colombia, Asociación mutual Ser, Empresa solidaria de salud compartida, Cajacopi, Emdisalud, Asmetsalud, Comfenalco valle, Seguros la equidad, La equidad seguros de vida, EPS Indígena mallamas, Ecoopsos, Comfamiliar, ESE Hospital Venancio Díaz Díaz, Cruz blanca, Seguros comerciales Bolívar, Capital salud, Fundación medico preventiva, Asociación indígena del cesar y la guajira Dusakawi, Liberty seguros, Asociación mutual barrios unidos de Quibdó, ESE hospital de la ceja, Salud vida, Seguros de vida del



estado, Emssanar, Sena, IPS universitaria, Compañía suramericana de seguros, Café salud, Consorcio PPL, Comfasucre, Liberty seguros, ESE Hospital bello salud, ESE Hospital San Roque, Mapfre vida seguros, ESE. Hospital el santuario, Compensar, Servicio occidental de salud SOS, Colmedica, Colseguros, Comfaboy, ESE Hospital del Sur, Salud total.

- Como resultado a la gestión efectuada ante las diferentes entidades de cobro persuasivo, se realizan envío de **cruces de cartera** de las siguientes entidades con **20 empresas**: Entidad cooperativa solidaria de salud, La previsor, Sanitas, Seguros del estado, Famisanar, Colmena, Coosalud, Mundial de seguros, Qbe central de seguros, Aseguradora solidaria de Colombia, Asociación mutual Ser, Empresa solidaria de salud Comparta, Seguros la equidad, Cruz blanca, Seguros comerciales Bolívar, Liberty seguros, Sena, IPS universitaria, Comfaboy, Salud Total.
- Conciliación de cartera y acuerdo de pagos con la ESE Hospital del Peñol. Por valor de \$5.382.909.
- Reunión virtual con la Aseguradora QBE Central de Seguros con propuesta de conciliación.
- Se está realizando depuración y conciliación de cartera con las Empresas: Colmena, Mundial de Seguros y Axa Colpatria.
- **Citación notificación personal a 23 empresas**: Caprecom, Coomeva, Fundación medico preventiva, Cafesalud, Saludcoop, Salud total, Entidad cooperativa solidaria de salud, Medimas, Sanitas, La previsor, Seguros del estado, Positiva, Famisanar, Axa Colpatria seguros, Batallón, Axa Colpatria seguros de vida, Policía, QBE central de seguros, Compañía suramericana de seguros, Mundial de seguros, Colmena, Comfacor, Comparta
- Envío de **mandamientos de pago a 3 entidades deudoras**: Coomeva EPS, Fundación Medico Preventiva y Mundial de Seguros.
- Solicitud a la **ADRES** para la certificación de inembargabilidad de recursos de las cuentas de los diferentes deudores.
- Solicitud de **Investigación de bienes** enviadas a **50 entidades financieras**: Banco compartir, Banco Multibank, Banco Mundo Mujer, Banco Santander, Banco Cooperativo Coopcentral, Banco Pichincha, Banco Falabella, Banco Finandina, Banco Coomeva, Banco W, Banco Bancamía, Banco Procredit Colombia, Banco AV Villas, Banco Agrario De Colombia, Banco Colpatria, Banco Davivienda, Banco Caja Social, Banco de Occidente, BBVA Colombia, Banco GNB Sudameris, Bancolombia, Itaú Corbanca Colombia, Banco Popular, Banco de Bogotá, itaú Securities Services Colombia, Fiduoldex, Fiduagraria, Fiduciaria Central S.A Fiducentral, Servitrust GNB Saudameris, Acción Sociedad Fiduciaria, Fiduciaria Bancolombia Sociedad Fiduciaria, Fiduciaria Colpatria, Cititrust Colombia Sociedad fiduciaria, Itaú Asset Management Colombia, Fiduciaria Bogotá, Fiduciaria de Occidente, Fiduciaria Corficolombiana, Fiduciaria Popular, Alianza Fiduciaria, Fiduciaria la Previsor, Old Mutual Sociedad Fiduciaria, Fiduciaria Colmena, BBVA Asset Management, Fiduciaria Davivienda, Gestión Fiduciaria, Creducorp Capital Fiduciaria, BNP Paribas Securities Services Sociedad Fiduciaria, BTG Pactual Sociedad Fiduciaria, Fiduciaria Coomeva, Renta 4 & Global Fiduciaria
- **Proceso jurídico** (Controversias contractuales) por la cartera de Caprecom EPS. El ESE inicio proceso jurídico para vincular a la Fiduciaria la Previsor y a la Fiduagraria por el no pago de la deuda de la EPS, el día 13 de mayo fue admitida la demanda y el 26 de noviembre de 2019 el Tribunal Administrativa de Antioquia fijó la audiencia inicial para el día 6 de julio de 2020.

IMPACTO FINANCIERO: A pesar de que el periodo del programa se ha tenido un valor representativo de recuperación de la cartera de las vigencias anteriores, al cierre de 2019 el monto de la cartera mayor a 360 se ha incrementado en un 60.53% con relación a la fecha de inicio de referencia (junio 30 de 2017); ocasionando un impacto negativo sobre la situación financiera de la empresa debido a que se tenía proyectado que al cierre de la presente vigencia se daría una disminución del 40% de la cartera de empresas y el 50% de la cartera de particulares.



Al hacer el análisis en términos monetarios la cartera total de la empresa mayor a 360 días ha presentado un incrementado de \$896.199.267, situación que está en contravía con la proyección de disminución del valor de la cartera planteada en el PSFF al cierre de la presente vigencia de \$603.393.054.

Teniendo en cuenta el monto de disminución de la cartera esperado y el valor del incremento, la empresa tiene una desviación de recaudos y/o depuración por los deudores \$1.499.592.321.

CONCLUSIONES: Incremento de la cartera mayor a 360 días en 60.53%, ocasionando impacto negativo de acuerdo con la meta por no percibir y/o depurar de los deudores por \$1.499.592.321. Cumplimiento de acciones programadas en la medida 100% del total del 2019.

SOPORTES:

- Cartera: Cartera SIHO T4 2019, Envió Circular 030,
- Actas 2019 Comité de Sostenibilidad Financiera
- Pago_CAJACOPI
- Soportes de aplicación de mecanismos Jurídicos a las diferentes
- Informe Contratista

2.17. MEDIDA 17

PAGAR LOS PASIVOS INCLUIDOS EN EL PLAN DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO

CATEGORIA: Saneamiento de Pasivos

2.18.MEDIDA 17

PAGAR LOS PASIVOS INCLUIDOS EN EL PLAN DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO

CATEGORIA: Saneamiento de Pasivos

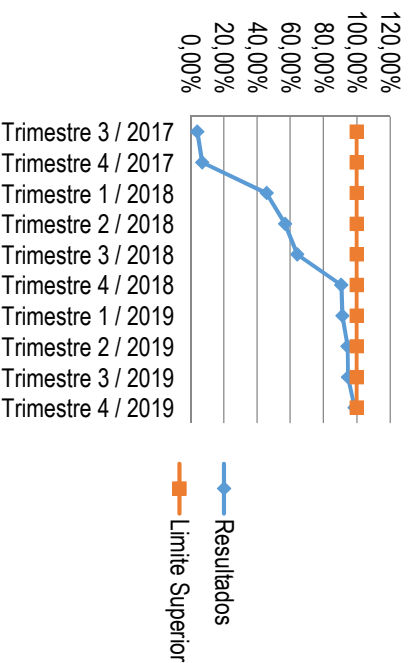
ANALISIS DE LA MEDIDA: Esta medida es de cumplimiento acumulado en la vigencia del programa (2017 a 2021), por tanto, la ejecución es consolidada a la fecha del monitoreo. Al 31 de diciembre de 2019 la ESE ya efectuó la primera actividad que corresponde a la identificación de las acreencias (avance del 100%). La segunda actividad que es la gestión de recursos y el pago de las acreencias en la actualidad se encuentra en desarrollo con un avance consolidado en el periodo analizado de 2019 de 98.80% de los pasivos a corto plazo. Para un cumplimiento total de la medida de 99%.



RESULTADOS DEL INDICADOR

Proporción de pasivos cancelados				INDICADOR	
Valor de pasivos incluidos en el PSFF que fueron cancelados / Total de Pasivos incluidos en el PSFF				FORMULA	
99.54% al cierre del tercer año. Nota: Se exceptúan las CxP por bonos pensionales cancelados de acuerdo con requerimientos				META DE CUMPLIMIENTO 2019	
Valor pagado acumulado a la fecha de corte	Valor pagado en el periodo	Susceptibles de pago acumulado a la fecha de corte	Resultado	LINEA BASE	
\$ 0	\$ 0	\$2.162.723.822	0%		2017
\$ 164,108,754	\$ 164,108,754	\$2.326.832.576	7.05%	2018	
\$ 2,076,085,857	\$ 1,911,977,103	\$2.289.504.822	90.68%		2019
\$ 2,185,573,253	\$ 109,487,396	\$ 2,391,583,822	91.39%	I TRIMESTRE	
\$ 2,259,864,698	\$ 74,291,445	\$ 2,391,583,822	3.11%	II TRIMESTRE	
\$ 2,372,286,928	\$ 112,422,230	\$ 2,502,974,822	0.29%	III TRIMESTRE	
\$ 2,567,521,387	\$ 195,234,459	\$ 2,598,701,813	4.02%	IV TRIMESTRE	
\$ 2,567,521,387	\$ 2,567,521,387	\$ 2,598,701,813	98.80%	ACUMULADO 2019	

Proporción de pasivos cancelados



Para efectos del cálculo del indicador de la proporción de pasivos cancelados, del total de pasivos reportados en el PSFF se descontaron las cuentas por pagar por concepto de bonos pensionales registrados en la matriz de concurrencia, debido a que se tienen respaldados con los recursos efectivamente consignados en un encargo fiduciario a nombre de la Secretaría Seccional de Salud de Antioquia, que se efectuó en el año 2014 por valor de \$1.352.541.779 y de los cuales a la fecha se tiene un saldo para pago por \$603.665.788. Estos recursos tienen destinación específica y sólo pueden ser pagados en el momento que los empleados activos



y/o retirados incluidos en la matriz de concurrencia adquieran el derecho a la pensión. De igual forma, a medida que se vayan cancelando los bonos pensionales también cambia el valor de los pasivos susceptibles de pago.

Al cierre del año 2017 dentro de las cuentas por pagar quedaron ingresos recibidos por anticipado (corresponden a los pagos de los copagos y cuotas moderadoras que hacen los usuarios por la prestación de los servicios y que son cruzadas con el valor total facturado a la EAPB una vez se realice la factura crédito) y los anticipos de contratos de capitación (se realiza la factura crédito y recibe el pago de Alianza Medellín Antioquia por anticipado, en los primeros días del mes siguiente se hace su legalización). El saldo total por este concepto fue legalizado antes del cierre de la vigencia 2018 (\$248.008.485).

En el año 2019 se hizo un ajuste en la información financiera de la ESE por valor de \$172.379.059 correspondiente a cuotas partes pensionales que estaban siendo cobradas por el Fondo de Pensiones Colpensiones, de las cuales la ESE demostró que no son su responsabilidad porque ninguno de los pensionados objeto de cobro tuvieron relación laboral con el Hospital.

En el periodo del programa el indicador de proporción de pasivos cancelados ha tenido el siguiente comportamiento:

Línea base	2017	2018				2019			
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
0.00%	7.05%	45.85%	56.84%	64.30%	90.68%	91.39%	94.49%	94.78%	98.80%
	7.05%				90.68%				98.80%

El monto de los pasivos de la línea de base al 30 de junio de 2017 es de \$2.326.832.576 (\$3.366.466.355 que corresponde a los pasivos al segundo trimestre de 2017 menos \$1.039.633.779 de los recursos existentes en el encargo fiduciario). De acuerdo con la actualización que se hizo de los pasivos a cierre de la vigencia 2017 las deudas de la ESE reportadas en el programa ascienden a \$3.202.357.601, por lo que el valor de los pasivos objeto de pago de la línea base cambia a \$2.162.733.822.

Al cierre de la vigencia 2018 se tenían cuentas por pagar de los pasivos incluidos en el PSFF por valor de \$1.126.278.648. En el año 2019 se cancelaron:

- En el primer trimestre \$109.484.300. \$102.079.000 de bonos pensionales y \$7.405.300 de pasivos laborales
- En el segundo trimestre los pasivos disminuyeron en \$74.291.445. \$325.347 del pago de unas vacaciones a una empleada y \$73.966.098 por ajustes a las cuentas por pagar de 3 cuotas partes pensionales
- En el tercer trimestre se efectuaron pagos por \$112.422.230. \$1.031.230 de pasivos laborales y \$111.391.000 de bonos pensionales
- En el cuarto trimestre los pasivos decrecieron en \$195.234.459. Por ajustes de cuotas partes pensionales \$98.412.961, bonos pensionales \$95.726.991, pasivos laborales \$701.571 y proveedores por \$392.936.
- Para un total de pasivos saneados en la vigencia actual de \$491.432.434. Bonos pensionales \$309.196.991, Pasivos laborales 9.463.448, Proveedores \$392.936, Ajuste cuotas partes pensionales \$172.379.059.

En resumen, en el periodo de ejecución del PSFF (2017, 2018 y 2019) se ha pagado el 98.80% de los pasivos susceptibles de pago.

Para el cálculo del porcentaje en el periodo evaluado se tomó:

▪ Total, de Pasivos incluidos en el PSFF	\$3.202.367.601
▪ Saldo Bonos pensionales pagados con los recursos de concurrencia	\$603.665.788
▪ Total, pasivos a ser cancelados al periodo evaluado	\$2.598.701.813



La ESE pagó en la vigencia 2017 \$164.108.54 (7.05%), al cierre de la vigencia 2018 se tiene un pago acumulado de \$2.076.085.857 que equivale al 90.68% y con corte al mes de diciembre de 2019 se ha cancelado el 98.80% de los pasivos susceptibles de pago. Para el pago de los pasivos incluidos en el programa se tenía planteado las siguientes fuentes de financiación:

▪ De la ESE	\$931.308.996
▪ Encargo fiduciario Convenio de concurrencia	\$1.039.633.779
▪ Saldos de cuentas maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	\$631.424.826
▪ Recursos de la Nación	\$600.000.000
Total	\$3.202.367.601

Las deudas fueron pagadas con los siguientes recursos:

▪ Recursos de la Nación	\$537.350.837
▪ Saldos de cuentas maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	\$631.424.826
▪ Encargo fiduciario Convenio de concurrencia	\$435.967.991
▪ Recursos de la ESE (incluido legalización anticipos y ajustes)	\$962.777.733
Total	\$2.567.521.387

Al cierre del año del total de los pasivos quedaron pendientes por pagar:

Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	3,516,698
Entidades Públicas y de Seguridad Social	603,665,788
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	27,663,728
Total	634,846,214

Las acreencias laborales por \$3.516.698 corresponden a cuotas partes pensionales que Colpensiones está realizando el cobro y al hacer la verificación de la historia laboral se identifica que la obligación no es responsabilidad de la ESE, por lo que la ESE está realizando gestión para que sean descontadas. La deuda clasificada en Entidades Públicas y de Seguridad Social por \$603.665.788 corresponde a bonos pensionales de los empleados incluidos en la matriz de concurrencia y que solo pueden ser pagados en el momento en que el empleado adquiriera el derecho a la pensión.

Las cuentas por pagar por \$27.663.728 de Proveedores bienes y servicios eran susceptibles de pago en la vigencia, pero no pudieron ser canceladas por circunstancias ajenas a la empresa; la deuda es del Municipio de Marinilla y no pudo ser pagada porque se han tenido inconvenientes con la conciliación con el Ente Municipal.

DESVIACIONES: Colpensiones instauro cobros coactivos en contra de la ESE por concepto de cuotas partes pensionales por lo cual fue necesario realizar pagos por valor de \$248.278.802 con el fin de evitar embargos. En las fuentes de financiación proyectadas para el pago de pasivos se tenían contemplados \$600.000.000 provenientes de la Nación, debido a que la ESE tuvo que efectuar abono de las deudas de cuotas partes, sólo logro justificar \$537.350.837 en cinco (5) bases de giro:

Pasivo laboral Activos	\$ 106,809,930
Otros Pasivos - COHAN	\$ 136,247,080
Pasivos fiscales - Valorización	\$ 125,851,672
Cuotas Partes Pensionales	\$ 111,139,140
Pasivo laboral Retirados	\$ 12,669,315
Pasivo laboral Seguridad social	\$ 44,633,700
Total	\$ 537,350,837



IMPACTO FINANCIERO: Con el pago de las cuentas por pagar se está generando un impacto positivo en las finanzas de la ESE porque se logra el saneamiento de pasivos y baja el nivel de endeudamiento. En el periodo del programa se han cancelado pasivos por \$2.567.521.387 en los años 2018 y 2019. Pero si tenemos en cuenta el monto total de los pasivos incluidos inicialmente en el PSFF (corte a junio 30 de 2017), se han pagado \$2.731.627.045 (\$164.108.754 en el año 2017 que fueron descontados en la actualización de los pasivos al 31 de diciembre de 2017, \$2.076.085.857 en 2018 y \$491.432.434 en 2019).

A la fecha de análisis han ingresado recursos a la ESE para el pago de pasivos por valor de \$3.171.184.079, se han pagado \$2.567.518.291, quedando un disponible de \$603.665.788.

FUENTES / USOS	Recursos de la ESE				Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	TOTAL DE PAGOS
	Convenio de concurrencia	Excedente de la operación corriente 2017	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
FUENTES - INGRESO DE RECURSOS	1,039,633,779	577,207,071	385,567,566	2,002,408,416	631,424,826	537,350,837	3,171,184,079
USOS - PAGO DE PASIVOS							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	0	112,131,910	175,945,277	288,077,187	562,427,172	275,252,085	1,125,759,540
Entidades Públicas y de Seguridad Social	435,967,991	204,688,079	38,000,000	678,656,070	0	125,851,672	804,507,742
Proveedores bienes y servicios	0	0	171,622,289	171,622,289	68,997,654	136,247,080	376,867,023
Demás acreedores externos	0	260,387,082	0	260,387,082	0	0	260,387,082
Total Pago de pasivos	435,967,991	577,207,071	385,567,566	1,398,742,628	631,424,826	537,350,837	2,567,518,291
SALDO DISPONIBLE							
DISPONIBLE	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788

CONCLUSIONES: A diciembre de 2019 se han pagado \$2.731.627.045 (de los pasivos 30/06/2017), en 2017 \$164.108.754 de recursos propios; en 2018 \$2.076.085.857 (\$126.771.000 de Convenio de concurrencia, \$780.539.194 de recursos propios, \$631.424.826 Saldos Cuentas Maestras, \$537.350.837 de Recursos de la Nación). En 2019 se pagaron \$491.432.434 (\$309.196.991 de Convenio de concurrencia y \$182.235.443 de Recursos propios).

El total de las fuentes de financiación para el pago de pasivos han sido: Nación \$537.350.837, Municipio \$631.424.826, concurrencia \$435.967.991 y de la ESE \$1.604.743.654.

SOPORTES:

- Cuadro Pasivos: 4_4_2019; MonitoreoPSFF



2.18. MEDIDA 18

AUMENTAR INGRESOS POR LA ASIGNACIÓN DE NUEVOS USUARIOS DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO TRASLADADOS DEL RÉGIMEN VINCULADO DE ACUERDO CON LA NORMATIVA APLICABLE.

CATEGORIA: Fortalecimiento de Ingresos

ANÁLISIS DE LA MEDIDA: Para la implementación de la medida se plantearon dos actividades:

- **Concertar con la Secretaría de Salud Municipal jornadas de afiliación** vía edicto de personas pobres no afiliada (Vinculado) susceptibles de ser afiliadas al Subsidiado. Cumplimiento 100%

La meta de cumplimiento propuesta desde esta medida fue cumplida desde su primer año (2017) con la afiliación de 896 usuarios al régimen subsidiado. Desde el punto de vista financiero esta medida impacta positivamente los ingresos a través del giro directo de los recursos por la afiliación de nuevos usuarios subsidiados a la base de datos de adscritos a la ESE.

- Realizar acercamiento con EPS contributivas asentadas en Marinilla y solicitar asignación del 60% de los usuarios afiliados en el Subsidiado. Cumplimiento 0%.

La ESE ha realizado acercamientos con las diferentes EPS que tienen usuarios pertenecientes al régimen subsidiado, pero no se ha logrado la contratación.

RESULTADO DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2018	RESULTADOS	
			DICIEMBRE 2017	I TRIMESTRE 2018
Proporción de ingresos por la asignación de usuarios del régimen subsidiado	No. de usuarios del régimen vinculado afiliados masivamente al régimen subsidiado Total usuarios régimen vinculado	200 afiliaciones por año	896 usuarios	Meta Cumplida

IMPACTO FINANCIERO: Representa para la ESE un valor promedio de \$325.388.672 mayor en sus ingresos desde la fecha de ejecución de la medida a septiembre de 2019. (diciembre de 2017 a septiembre de 2019).

No afiliados	Vigencia	V/r UPC	Valor Mes	Valor año
896	2017	\$16.204	\$14.518.784	\$14.518.784
	2018	\$16.243	\$14.553.728	\$174.644.736
	2019	\$16.893	\$15.136.128	\$181.633.536
			\$44.208.640	\$370.797.056

CONCLUSIONES: Afiliación de 896 usuarios vinculados al régimen subsidiado representando un mayor ingreso a la ESE por \$370.797.056. Es importante anotar en esta medida que, a pesar de las gestiones realizadas por la empresa para la consecución de nuevos usuarios del régimen subsidiado, no se ha podido obtener nuevas contrataciones con las EPS, debido en gran parte a que las EAPB tienen contratada la atención de sus usuarios (independientemente el régimen) con IPS privadas que tienen asentamiento en el Municipio.

SOPORTES: Certificado del proceso de afiliación masiva 2017 por parte de la alcaldía municipal de marinilla



2.19. MEDIDA 19

FORTALECER LA LÍNEA DE NEGOCIO DE VENTA A PARTICULARES EN LOS SERVICIOS DE ODONTOLOGÍA, LABORATORIO, FARMACIA, CONSULTA EXTERNA.

CATEGORIA: Fortalecimiento de Ingresos

ANÁLISIS DE LA MEDIDA: Para el periodo analizado el avance de la medida alcanza un 56% con la ejecución de las acciones planteadas desde el PSFF:

1. Establecer Línea Base de venta a particulares: Actividad cumplida al inicio del PSFF

2. Implementar plan de mercadeo - Estrategia de Marketing: Para este periodo el Plan se encuentra proyectado se tiene pendiente aprobación y despliegue. Se viene realizando en Redes "KEY METRICS", indicador clave de rendimiento, por la nueva líder de comunicaciones de las publicaciones realizadas.

3. Articular con CCF y ARL sensibilización y capacitación en mercadeo y venta: No se evidencian acciones en esta actividad para el periodo.

- **Capacitación de atención al cliente** para funcionarios de todas las áreas de manera que fortaleciera las competencias de trabajo en equipo y así mismo se refleje en la atención al usuario. La capacitación está denominada como Trabajo en equipo y los cuatro acuerdos.

- **Capacitación en Trato Digno**

4. Fortalecer servicios potenciales, a través de:

Socialización del portafolio de servicios la ESE a través de:

- Programa Radial semanal, Emisora Coredi con audiencia a 33 municipio de Antioquia; en este programa se realiza difusión de todos los servicios y temas educativos que tienen que ver con la situación de salud y de esa manera se incentiva el uso de los servicios en la entidad.
- Pautas en eventos masivos, se aprovecha las actividades lúdicas y culturales de alta afluencia de personas para dar a conocer los servicios con lo que cuenta la ESE.
- Publicidad a través de redes Sociales, Pagina Web, Revista, Roller, Valla publicitaria.
- Directriz gerencial del Voz a voz con los empleados de la Institución.

Medidas Internas para incentivar la venta de servicios:

- **Priorización de usuarios particulares en el servicio farmacéutico:** Se adecuo un cubículo adicional en el servicio farmacéutico para apoyar en horas de mayor frecuencia de usuarios particulares con el fin de priorizar su atención.

- **Difusión permanente de los medicamentos disponibles para venta al público,** de manera que el personal que prescribe conozca las alternativas disponibles para ofertar en la atención.

- **Promoción desde los servicios de Laboratorio y Rayos X** para la atención particular brindando alternativa a los usuarios en ayudas diagnósticas.

5. Realizar seguimiento: Se realiza de forma trimestral para el monitoreo del PSFF.

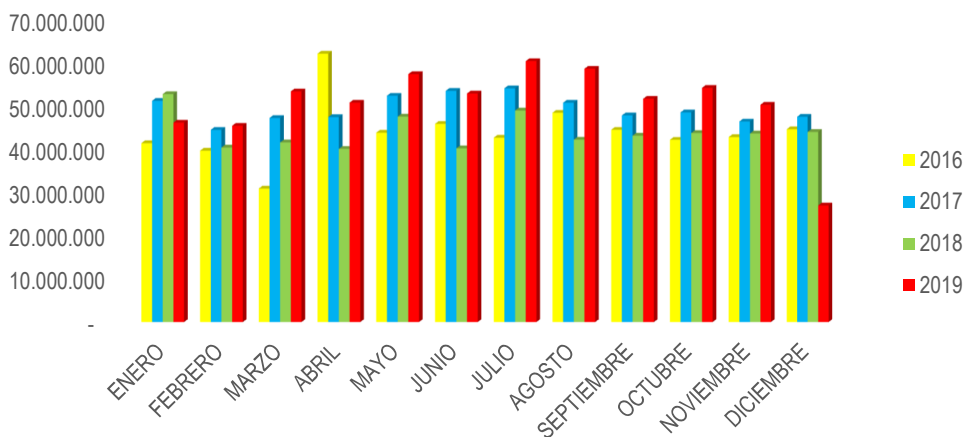


RESULTADO DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS				
			I TRIMESTRE 2019	II TRIMESTRE 2019	III TRIMESTRE 2019	IV TRIMESTRE 2019	ACUMULADO 2019
Variación de los ingresos por los servicios por venta a particulares en servicios de Consulta externa, laboratorio, odontología, Farmacia	(Ingresos por los servicios de consulta externa, laboratorio, odontología en la vigencia actual - Ingresos por los servicios de particulares de los servicios de consulta externa, odontología, laboratorio y farmacia en la vigencia anterior)	Incrementar la venta de servicios particulares de los servicios de Odontología, Laboratorio, Farmacia, Consulta Externa en un 10% en cada vigencia del Programa.	3%	5%	9%	10%	8%
	/ Ingresos por los servicios de consulta externa, laboratorio, odontología y farmacia en la vigencia		\$2.150.354	\$7.896.187	\$20.732.905	\$30.859.856	\$61.639.302

En esta medida se estableció una meta de incremento anual del 10% en la venta de servicios particulares. De acuerdo con los resultados se observa para el año 2019 un incremento acumulado del 8%, así:

VENTAS PARTICULARES



	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	TOTALES 2019
INGRESOS CONSULTA EXTE	4.093.200	9.079.000	13.600.800	16.527.800	43.300.800
INGRESOS ODONTOLOGIA	7.989.900	13.443.600	16.966.500	21.305.300	59.705.300
INGRESOS LABORATORIO	22.819.500	45.130.900	71.067.800	89.891.800	228.910.000
INGRESOS FARMACIA	48.672.000	99.126.870	155.758.080	214.854.918	518.411.868
TOTAL VIGENCIA ACTUAL	83.574.600	166.780.370	257.393.180	342.579.818	850.327.968



	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	TOTALES 2018
INGRESOS CONSULTA EXTE	6.606.800	11.595.800	16.703.500	20.514.400	55.420.500
INGRESOS ODONTOLOGIA	8.079.500	16.737.900	23.385.100	32.432.381	80.634.881
INGRESOS LABORATORIO	20.966.083	41.926.983	63.270.383	82.948.783	209.112.232
INGRESOS FARMACIA	45.771.863	88.623.500	133.301.292	175.824.398	443.521.053
TOTAL VIGENCIA ANTERIOR	81.424.246	158.884.183	236.660.275	311.719.962	788.688.666
VARIACIÓN \$	2.150.354	7.896.187	20.732.905	30.859.856	61.639.302
VARIACIÓN %	3%	5%	9%	10%	8%

DESVIACIÓN: La meta planteada para el indicador de cumplimiento de la medida es el aumento del 10% en los ingresos por venta a particulares de los servicios potenciales de Odontología, Laboratorio, Farmacia y Consulta Externa. De acuerdo con los resultados para el periodo analizado se evidencia un promedio acumulado en estos ingresos del 8%, con una desviación del 2% respecto a lo proyectado. Su comportamiento acumulado se registra así:

SERVICIO	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
INGRESOS CONSULTA EXTE	(12.119.700)	-21,9%
INGRESOS ODONTOLOGIA	(20.929.581)	-26,0%
INGRESOS LABORATORIO	19.797.768	9,5%
INGRESOS FARMACIA	74.890.815	16,9%

Los servicios de Consulta Externa y Odontología vienen con tendencia de disminución de ingresos de particulares con el 21,9% y 26% respectivamente representados en un valor \$33.049.281. El servicio de laboratorio si bien aumenta no cumple con el estándar. Solo el servicio farmacéutico alcanza la meta con el 16,9% de incremento. Con los servicios de Laboratorio y Farmacia durante 2019 se mejoran los ingresos particulares por \$94.688.583.

Se plantea por tanto el siguiente cronograma para fortalecer la medida:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Publicidad y difusión por los diferentes medios sobre las ventas del servicio Farmacéutico las 24 horas.	Autoriza gerente, ejecuta comunicadora	Por definir
Priorización de usuarios particulares, fila exclusiva para atención a particulares	Regente y auxiliares	De inmediato
Estudio de mercado y actualización de tarifas	Regente y auxiliares	Primer trimestre de 2020
Adherencia a Listado Básico Institucional por parte del personal médico.	Subdirección Científica Regente de farmacia	Permanente
Difusión de medicamentos agotados, disponibles y próximos a vencer.	Subdirectora Financiera	Permanente
Priorizar pagos a proveedores estratégicos para que se realicen los despachos con oportunidad de acuerdo con la disponibilidad financiera.	Regente de farmacia Recurso humano	Por Definir
LABORATORIO		
Incentivar al usuario particular por medio de una atención prioritaria, amable y responsable, con el fin de mantener y en lo posible aumentar el número de ventas a particulares que hasta la fecha ha tenido un buen comportamiento	Todo el servicio	Permanente
Seguir ofreciendo a los usuarios de otras aseguradoras que asisten al servicio, la posibilidad de pagar los exámenes de otro nivel de complejidad en nuestra institución, argumentando los beneficios económicos y la disminución de trámites.	Todo el servicio	Permanente



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Desde el inicio de la atención en el área de facturación se debe tener el mismo compromiso con las medidas adoptadas, tener claro la importancia de los usuarios particulares y atenderlos de manera prioritaria. También es el espacio donde se le puede brindar la opción de una venta particular de exámenes de segundo nivel a usuarios de las aseguradoras que no tienen este contrato con la ESE	Bacterióloga Auxiliar de Facturación – Laboratorio	Inmediato
Estructurar una estrategia que permita a los pacientes de SOAT y ARL obtener las citas tanto para la toma de los rayos x como para la revisión médica, de una manera más ágil evitando los trámites innecesarios.	Subdirección Científica Técnica Rayos X	Inmediato
Ofrecer desde el servicio de facturación la posibilidad de pagar de manera particular las proyecciones (comparativas o adicionales) que son de segundo nivel.	Bacterióloga Auxiliar de Facturación – Laboratorio	Inmediato
COMUNICACIONES		
Realizar capacitación en Imagen Corporativa y uso efectivo de medios	Líder de comunicaciones	Primer semestre 2020
Articular con CCF y ARL sensibilización y capacitación en mercadeo y venta, articular al plan de capacitaciones de la ESE	Líder de comunicaciones Técnica de recursos Humanos	
Monitorizar el comportamiento de las ventas	Subdirectora Científica Subdirectora Financiera y Administrativa	Permanente

IMPACTO FINANCIERO: Para el periodo de monitoreo las ventas particulares de los servicios definidos para impactar el fortalecimiento del ingreso acumulan un incremento del 8% representados en \$61.639.302.

CONCLUSIÓN: Medida con un avance acumulado del 87% en cumplimiento de actividades programadas. Con una variación de ingresos en 2019 con respecto a 2018 del 8% con unas ventas por concepto particular \$850.327.968 respecto a \$788.688.666 en 2018 mostrando un aumento de \$61.639.302.

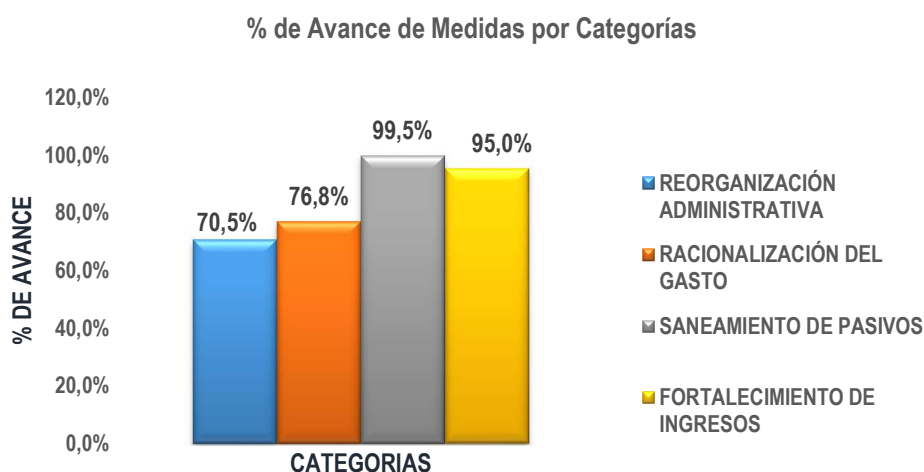
SOPORTES:

Plan de Mercadeo – Estrategia de Marketing
Evidencias métricas-mercadeo Servicios
Indicador clave de rendimiento Redes Sociales
Indicador Venta Particulares
Estados financieros



2.20. CONSOLIDADO POR CATEGORIA

De acuerdo con monitoreo realizado para la vigencia 2019 se obtiene un 85% de avance en el cumplimiento de las 19 medidas planteadas para el restablecimiento económico de la ESE durante el periodo 2017 - 2021. De acuerdo con el seguimiento y análisis de medidas se presenta un resumen por categoría con los resultados obtenidos y/o limitaciones presentadas.



REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Para la categoría administrativa se definen 8 medidas buscando incidir desde los procesos administrativos los resultados financieros. Su carácter de medidas de largo plazo busca que la ESE desde el fortalecimiento y la optimización de sus recursos (Humanos, Físicos y Tecnológicos) aumente la productividad, optimice el costo en la prestación del servicio y genere concientización en su grupo de colaboradores al trabajo por una meta en común: El restablecimiento financiero y el equilibrio económico de la Institución.

Como resultado en la vigencia de 2019 las medidas de reorganización administrativa alcanzan en su conjunto un 70,5% de avance en cumplimiento de actividades programadas.

Dos de estas medidas son de ejecución de largo plazo durante el periodo del Programa (2017-2021): 1. Plan estratégico de Promoción y Prevención y 2. Programa educativo orientado a los pacientes crónicos. A fecha de corte reportan una baja ejecución de cumplimiento, con un 61% y 45% respectivamente con una desviación de meta proyectada dado que para la vigencia 2019 los programas debiesen estar por encima del 70% y con niveles de adherencia.

El propósito de estas dos medidas de potencializar Promoción y prevención como unidad de negocio y el seguimiento a la adherencia de los pacientes crónicos al tratamiento y al control de los factores de riesgos no alcanza los resultados pretendidos por causales como: rotación del funcionario líder de la medida, poca disponibilidad de agendas por falta de Recurso Humano programado y debilidades en la ejecución de actividades extramurales desde su planeación y ejecución. Estas causales se convierten en factor de alerta en la afectación de los ingresos proyectados para la ESE.

Para 5 de las medidas de ejecución anual: 1. Seguimiento y la trazabilidad de procesos, 2. Usabilidad del Software, 3. Programa de Formación y capacitación, 4. Plan de Comunicación Institucional, 5. Controles que



mitiguen el riesgo de daño antijurídico, los cumplimientos están en un promedio del 83%, porcentaje satisfactorio para la para las metas planteadas en 2019 establecidas en cumplimientos iguales y/o superiores al 80%.

La medida con mayor avance en ejecución de actividades es la No 07: **“Implementar un programa de Formación y capacitación Institucional”, con un 93%** de cumplimiento y con resultados en el Indicador del 92,42%, en donde de 132 acciones de formación programadas para la vigencia 2019 desarrolla 122.

La medida que presenta mayor atraso es la No. 08: **“Fortalecer el Proceso de Evaluación de Desempeño de Acuerdo con la normatividad vigente**, con un resultado de cumplimiento de actividades propuestas del 42% y Adherencia del 24,32%, con la aplicación del proceso a 27 empleados de carrera administrativa de obligatorio cumplimiento de un total de 110 empleados sujetos a evaluación independiente de su forma de contratación, meta fijada desde la proyección de la medida. Esta meta será replanteada para iniciar en la vigencia 2020 con la concertación de objetivos de personal provisional y de Planta temporal desde su inicio aprovechando los nuevos nombramientos a realizarse en el mes de abril de 2020.

El impacto financiero para estas medidas podrá medirse a largo plazo dado que su alcance está orientado principalmente al fortalecimiento de su recurso humano y los procesos institucionales.

A continuación, se presenta resultados de indicadores y ponderado en las actividades propuestas bajo esta categoría:

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
1	Estructurar e implementar un plan estratégico de promoción y prevención enfocado al cumplimiento de metas y adherencia a los programas.	Plan estratégico de PyP con un cumplimiento del 70% a partir de segundo año 10% más tercer año 10% más cuarto año Metas de cumplimiento con nivel satisfactorio de acuerdo a criterio de asegurador. Aumento de actividades de PYP por evento.	Índice de cumplimiento del plan	61%	12,5%	61%	8%
			Proporción en cumplimiento de metas por asegurador	70,00%			
			Proporción de ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento.	Sin medición para el periodo			
2	Desarrollar un programa educativo orientado a los pacientes crónicos para impactar la adherencia al tratamiento y los factores de riesgo de descompensación de los pacientes	El 10% de los pacientes priorizados mejoran la adherencia al tratamiento durante cada año.	Proporción de pacientes que asisten al programa educativo son adherentes al tratamiento	0%	12,5%	45%	6%
3	Implementar mecanismos para el seguimiento y la trazabilidad de procesos orientados al mejoramiento de la gestión institucional	1 Año: Actualización, despliegue y definición de Línea de Base del 60% de procesos. 2 Año: Actualización, despliegue y definición de Línea de Base del 40% restante y aumento del 10% de la adherencia sobre L.B. 3 y 4 Año: Aumento del 10% de la adherencia en todos los procesos.	Proporción de procesos actualizados y con despliegue.	54,64%	12,5%	67%	8%
			Índice de adherencia	76%			



	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
4	Optimizar la usabilidad del Software Institucional para mejorar la eficiencia de los procesos.	100% de usuarios del sistema capacitados en el uso de módulos aplicables al área. Usabilidad del Software 1 año: 60%, 2 año 100%.	Índice de funcionarios capacitados	88%	12,5%	88%	11%
			Índice de Eficiencia en el uso de los módulos	88%			
5	Implementar un programa de Formación y capacitación Institucional con enfoque en educación continua.	Programa de Formación y capacitación estructurado e implementado de acuerdo a las necesidades identificadas y priorizadas para cada vigencia >=80%.	Índice de Cumplimiento del programa en cada vigencia.	92,42%	12,5%	93%	12%
6	Fortalecer el Proceso de evaluación de desempeño de acuerdo con la normatividad vigente.	Adherencia al proceso EDL en un 100% cada año durante la vigencia del Plan.	Índice de Adherencia evaluación de desempeño laboral	24,32%	12,5%	42%	5%
7	Implementar el Plan de Comunicación Institucional para el fortalecimiento del proceso del Talento Humano.	Plan de comunicación ejecutado >= 80% en cada vigencia. Aumento del 10% en la satisfacción del cliente interno frente a la Comunicación organizacional sobre L.B en cada vigencia	Índice de cumplimiento Plan de Comunicaciones Institucional	84%	12,5%	84%	11%
			Índice de satisfacción Comunicación Organizacional.	49,00%			
8	Establecer e implementar controles que mitiguen el riesgo de daño antijurídico	Cumplimiento de las acciones de control para cada vigencia >80%. 100% de las demandas atendidas dentro de los términos procesales.	Índice de cumplimiento de acciones asociadas al control de riesgo jurídico.	84%	12,5%	84%	11%
			Oportunidad en la gestión de las demandas.	Cumplimiento en términos de Ley			
TOTAL AVANCE CATEGORIA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA					100%		70,5%

RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

En racionalización del gasto son fijadas 5 medidas con un cumplimiento global del 76,8%. Esta categoría contempla 2 medidas de largo plazo (2017 -2021): 1. Actualización de guías y protocolos de práctica clínica y 2. Ajuste al proceso de urgencias.

Para la medida de Implementación de Guías de Práctica Clínica fijada de acuerdo con la priorización realizada desde el análisis de morbilidad en los servicios de Urgencias, Consulta Externa y Hospitalización, se definen 15 guías de trabajo en el periodo del programa (2017-2021) dado el impacto, la incidencia de ciertas patologías, y la pretensión de fortalecer el control y/o disminución de los gastos bajo un criterio más unificado. A fecha de seguimiento se demuestra un cumplimiento del 88% en ejecución de actividades y un Indicador de implementación del 69%, evidenciándose un ascenso en resultados que venían reportándose muy bajos durante los monitoreos anteriores.

Para el proceso de urgencias la fase de remodelación del servicio que tenía aplazada la implementación de la medida ya fue superada por tanto el cronograma se retoman y para finales de 2019 se reportan avances importantes con un 49% de ejecución en: Ajustes al proceso de atención en urgencias con la reasignación de



funciones, Contratación de personal APH Atención prehospitalaria para el proceso de Triage e implementación desde el Software Institucional "CNT" de **Administración de Colas y pacientes en observación**, con el fin de ejercer un mejor control al sistema de inventarios, solicitud de ayudas Diagnósticas, Historias clínicas, y disminuir el subregistro de servicios que se prestan en la atención de urgencias. Sin embargo, dado su fase de inicio de implementación los indicadores aún no puedan registrarse.

Las 3 medidas fijadas para seguimiento anual como son: Ajuste de planta temporal, medición de costos y acciones de control y seguimiento a la productividad en la prestación de servicios de salud, reportan un cumplimiento promedio del 82% de acciones.

Para estas 3 medidas si bien el cumplimiento en actividades es satisfactorio los resultados en términos financieros no alcanza los resultados pretendidos:

Los costos laborales al cierre de la vigencia 2019 con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, presenta un incremento de \$333.968.785 (5.38%); no obstante, es necesario tener presente que en el cálculo del indicador no se tiene en cuenta la inflación, ni el incremento salarial. La meta establecida por la empresa en el PSFF para el año 2019 es la disminución de los gastos laborales en un 8.7% con relación al cierre del año 2016. Y de acuerdo al reporte de indicador se obtiene:

Incremento del 6.79%. Tomando las cifras a valores corrientes (sin aplicar inflación)

Disminución del 6.93%. Tomando las cifras a valores constantes (con el incremento del IPC en cada vigencia)

El costo que le generó producir una unidad de servicio comparado con el año anterior medido por la UVR al cierre del mes de diciembre de 2019 dio un resultado de 0,93, indicando que se presentó un incremento de 0.04 con relación al año 2016 (línea base), valor que no da cumplimiento a la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia. Sin embargo, con respecto al año 2018 se reportan indicadores favorables con una disminución de \$835.52, presentando un impacto positivo para las finanzas de la ESE de \$651.703.462,62.

Los gastos de la vigencia han presentado disminución en el periodo evaluado, el incremento del total de gastos está causado por las deudas de las vigencias anteriores que la empresa por la situación de iliquidez no ha logrado sanear en su totalidad; indicando que la situación financiera desfavorable por la que en la actualidad está pasando la ESE no se debe a la mayor generación de gastos, sino a que con los ingresos no se alcanza a cubrir las obligaciones contraídas por la empresa.

A continuación, se presenta resultados de indicadores y ponderado en las actividades propuestas bajo esta categoría:

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
1	Actualizar las guías y protocolos de acuerdo con la metodología disponible para mejorar la calidad de los servicios	Guías implementadas y actualizadas en un 10% el primer año 30% segundo año 70% en el tercer año del plan 90% en el Cuarto año del plan	Índice de implementación de las guías	69%	20%	88%	18%
2	Ajustar el proceso de urgencias y asignación específica de funciones al	Proceso actualizado y personal del servicio con asignación específica. 1 año: Actualización,	% de adherencia al proceso actualizado de urgencias.	0%	20%	49%	10%



	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
	personal del servicio para el óptimo funcionamiento.	asignación y 60% en adherencia. 2 año: 70% 3 año: 80% 4 año: 90% 2. Incremento en el ingreso por servicios facturados en urgencias en un 8% Respecto a la vigencia anterior 3. Disminución de Glosas por Pertinencia médica en un 20% por cada año durante la vigencia del Plan.	Proporción de ingresos en el servicio de urgencias	13%			
			Índice de glosas por Pertinencia	6,26%			
3	Revisar y ajustar la planta temporal aprobada actualmente	Costos laborales disminuyen 2018: 7.7% 2019: 1% 2020: 1% 2021: 1%	Índice de costos laborales	Incremento acumulado 5.38% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	20%	84%	17%
4	Operativizar la herramienta de medición de costos en la prestación de los servicios.	Cumplimiento del 90% del cronograma de operativización de la herramienta en el primer año. Costos definidos por Unidad Funcional en el segundo año	Índice de cumplimiento del cronograma	88,92%	20%	92%	18%
			Proporción de servicios con costeo	100%			
5	Realizar acciones de control y seguimiento a la productividad en la prestación de servicios de salud de acuerdo con los resultados de la medición del costo.	Disminuir la relación entre gastos y producción en 0.01 cada año durante la vigencia del Plan	Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo producida	0.93	20%	71%	14%
TOTAL AVANCE CATEGORIA RACIONALIZACIÓN DE GASTOS					100%		76,8%

SANEAMIENTO DE PASIVOS

Esta categoría es de cumplimiento acumulado en la vigencia del programa (2017 a 2021), por tanto, la ejecución es consolidada. A fecha de monitoreo la ESE alcanza un 99.5% en el cumplimiento de la categoría.

Con respecto a la cancelación de pasivos incluidos en el programa. A diciembre de 2019 se han pagado \$2.731.627.045 (de los pasivos 30/06/2017), en 2017 \$164.108.754 de recursos propios; en 2018 \$2.076.085.857 (\$126.771.000 de Convenio de concurrencia, \$780.539.194 de recursos propios, \$631.424.826 Saldo Cuentas Maestras, \$537.350.837 de Recursos de la Nación). En 2019 se pagaron \$491.432.434 (\$309.196.991 de Convenio de concurrencia y \$182.235.443 de Recursos propios).

El total de las fuentes de financiación para el pago de pasivos han sido: Nación \$537.350.837, Municipio \$631.424.826, concurrencia \$435.967.991 y de la ESE \$1.604.743.654

Las medidas contempladas son las siguientes:



	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
1	Pagar los pasivos de cuotas partes pensionales	100% de cancelación de pasivos de cuotas partes incluidos en el PSFF en su primer año. Nota: los cobros de cuotas partes posteriores a la presentación del programa, serán gestionados	Proporción de pasivos por cuotas partes cancelados	100,00%	50%	100%	50,0%
2	Pagar los pasivos incluidos en el plan de saneamiento fiscal y financiero	100% de cancelación de pasivos incluidos en el PSFF en su primer año. Nota: Se exceptúan las CxP por bonos pensionales cancelados de acuerdo a requerimientos	Proporción de pasivos cancelados	98,80%	50%	99%	49,5%
TOTAL AVANCE CATEGORIA SANEAMIENTO DE PASIVOS					100%		99,5%

FORTALECIMIENTO DE INGRESOS

En conjunto esta categoría alcanza un cumplimiento en actividades del 95%, en donde de las 4 medidas para el fortalecimiento de ingresos la gestión de cobro de cartera es la que evidencia mayor % gestión gracias a los mecanismos implementados como: **Proceso de cobro persuasivo a 66 empresas, cruces de cartera con 20 empresas**, Conciliación de cartera y acuerdo de pagos, **Citación notificación personal a 23 empresas, mandamientos de pago a 3 entidades deudoras**, Solicitud a la **ADRES** para la certificación de inembargabilidad de recursos de las cuentas de los diferentes deudores., Solicitud de **Investigación de bienes** enviadas a **50 entidades financieras, Proceso jurídico** (Controversias contractuales) por la cartera de Caprecom EPS.

En su impacto financiero a pesar de estos mecanismos de gestión de recuperación desarrollados, y que se ha tenido un valor representativo de recuperación de la cartera de las vigencias anteriores, al cierre de 2019 el monto de la cartera mayor a 360 se ha incrementado en un 60.53% con relación a la fecha de inicio de referencia (junio 30 de 2017); ocasionando un impacto negativo sobre la situación financiera de la empresa debido a que se tenía proyectado que al cierre de la presente vigencia se daría una disminución del 40% de la cartera de empresas y el 50% de la cartera de particulares.

Al hacer el análisis en términos monetarios la cartera total de la empresa mayor a 360 días ha presentado un incrementado de \$896.199.267, situación que está en contravía con la proyección de disminución del valor de la cartera planteada en el PSFF al cierre de la presente vigencia de \$603.393.054.

El 48.58% del total de la cartera de la ESE está en cinco (5) empresas con las que se vislumbran grandes inconvenientes para obtener el pago de los servicios prestados, las cuales tienen una participación del 77.34% sobre la cartera con un vencimiento mayor o igual a 360, además, debido al periodo vencimiento tienen un valor de deterioro alto (81.98 % sobre el monto total), impactando en forma negativa los estados financieros. Teniendo en cuenta el monto de disminución de la cartera esperado y el valor del incremento, la empresa tiene una desviación de recaudos y/o depuración por los deudores \$1.499.592.321.

De otra parte, es importante resaltar que con la ejecución de la medida No 18 **Aumento de Ingresos por la asignación de nuevos usuarios del Régimen subsidiado trasladados del régimen vinculado**, la ESE en



articulación con la Secretaría de Salud Municipal logra la Afiliación de 896 nuevos usuarios vinculados al régimen subsidiado representando un mayor ingreso por \$370.797.056 en lo corrido de ejecución del programa.

En cuanto la pretensión de fortalecer la línea de negocio de venta a particulares en los servicios de Odontología, Laboratorio, Farmacia, Consulta Externa, el comportamiento continúa en el periodo analizado bajo la misma tendencia:

Consulta Externa y Odontología con disminución de ingresos del 21,9% y 26% respectivamente, representados en un valor de \$33.049.281.

Laboratorio y Farmacia con aumentos del 9,5% y 16,9% mejorando los ingresos particulares por estos servicios en \$94.688.583.

A continuación, se presenta resultados de indicadores y ponderado en las actividades propuestas bajo esta categoría

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
1	Fortalecer el proceso de facturación y glosas	Cumplimiento del 100% de acciones de auditoría en la facturación por evento y 20% en auditoría a Cápita.	Índice de Cumplimiento de auditoría a la facturación evento	100%	25%	93%	23%
			Índice de Cumplimiento de auditoría a la facturación (Cápita)	100%			
		Disminución de glosas por causales administrativas >= al 20% cada año durante la vigencia del Plan.	Variación de las glosas Administrativa (Valor)	-50,32% -\$164,913,209			
			Variación de las glosas Asistenciales (Valor)	230,34% \$25,386,929			
		Disminución de glosas por causales asistenciales >= al 20% cada año durante la vigencia del Plan. Incremento en el ingreso por servicios facturados.	Porcentaje de Ingresos	11,16% (Mejoraron los ingresos respecto el mismo periodo anterior en \$882,835,625)			
2	Realizar gestión de cobro mediante la aplicación de mecanismos definidos en el estatuto de cartera	El 30% de la cartera particulares mayor a 360 días de la línea base, depurada en el primer año y el 10% en los años subsiguientes. El 20% de la cartera mayor a 360 días de línea base con las EAPB y demás entidades recuperada y/o depurada en el primer año, el 10% más en los años subsiguientes.	Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días	66.86% (\$1,338,931,108) Empresas 2.46% (\$1,417,485) Particulares	25%	100%	25%
			Índice de depuración de cartera mayor a 360 días	0.86% (\$17,145,958) Empresas 38.67% (\$ 22,317,716) Particulares			
3	Aumentar ingresos por la asignación de nuevos usuarios del Régimen Subsidiado trasladados del régimen vinculado	Aumento de ingresos por la asignación de 200 nuevos usuarios del Régimen Subsidiado por cada año.	Proporción de ingresos por la asignación de nuevos usuarios del Régimen Subsidiado.	Medida Cumplida en 2018	25%	100%	25%



	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO ACUMULADO DICIEMBRE 2019	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
	de acuerdo a la normativa aplicable.						
4	Fortalecer la línea de negocio de venta a particulares en los servicios de Odontología, Laboratorio, Farmacia, Consulta Externa.	Incrementar la venta de servicios particulares en un 10% por cada año durante la vigencia del Plan.	Proporción de ingresos por venta a particulares	Incremento de 8% \$61.639.302	25%	87%	22%
TOTAL AVANCE CATEGORIA FORTALECIMIENTO DE INGRESOS					100%		95,0%

3. EJECUCIÓN DEL ESCENARIO FINANCIERO PROPUESTO EN EL PSFF VIABILIZADO

La ESE en el desarrollo de su objeto social ha efectuado la facturación de los servicios prestados a los diferentes responsables de pago y como contraprestación ha recibido unos ingresos. Para garantizar el normal funcionamiento debe cubrir los costos y gastos con los recaudos obtenidos. Teniendo presente que el presupuesto de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (que son a las que se asimilan en materia presupuestal las Empresas Sociales del Estado) es de caja, la empresa proyectó un presupuesto con base en los recaudos esperados para la vigencia fiscal 2019; con el fin de conocer el avance en su ejecución, a continuación, se hace un comparativo del valor proyectado en el PSFF y los ingresos obtenidos al cierre del año 2019:

RECAUDO				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Presupuesto Vigencia PSFF	Acumulado Anual	Acumulado Anual
0	Disponibilidad Inicial	0	1,193,004,884	100.00%
1	TOTAL INGRESOS	9,000,302,750	9,780,135,361	108.66%
1.2	Total Ingresos Corrientes	7,344,011,907	6,799,697,344	92.59%
1.2.1	Ingreso de Explotación	7,338,488,847	6,793,197,344	92.57%
1.2.1.1	Venta de Servicios de Salud	7,338,488,847	6,793,197,344	92.57%
1.2.1.1.1	Régimen Subsidiado	3,058,272,192	2,705,977,030	88.48%
1.2.1.1.2	Régimen Contributivo	1,630,870,882	1,936,957,037	118.77%
1.2.1.1.4	Municipios - PPNA y NO POS	523,629,455	397,829,291	75.98%
1.2.1.1.6	Municipios - PIC	544,259,967	466,749,756	85.76%
1.2.1.1.8	SOAT - Accidentes de Tránsito	280,563,674	175,238,769	62.46%
1.2.1.1.11	Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	123,973,665	130,424,185	105.20%
1.2.1.1.12	Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPETROL)	433,093,451	270,929,217	62.56%
1.2.1.1.13	Otras ventas de servicios de salud	743,825,561	709,092,059	95.33%
1.2.3	Otros Ingresos Corrientes	5,523,060	6,500,000	117.69%
1.2.3.2	Otros Ingresos	5,523,060	6,500,000	117.69%
1.2.3.2.1	Arrendamientos bienes muebles e inmuebles	5,523,060	6,500,000	117.69%
1.3	Total Ingresos No Corrientes	794,177,671	1,640,812,324	206.61%
1.3.1	Recursos de Capital	794,177,671	1,640,812,324	206.61%
1.3.1.2	Aportes Ocasionales	82,270,706	497,660,987	604.91%



RECAUDO				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Presupuesto Vigencia PSFF	Acumulado Anual	Acumulado Anual
1.3.1.2.2	Aportes Ocasionales del Municipio	0	357,630,353	100.00%
1.3.1.2.3	Aportes Ocasionales del Departamento/Distrito	82,270,706	140,030,634	170.21%
1.3.1.2.3.1	Aportes del Departamento	82,270,706	140,030,634	170.21%
1.3.1.3	Otros Recursos de Capital	711,906,965	1,143,151,337	160.58%
1.3.1.3.1	Rendimientos y Participaciones	106,992,401	113,134,628	105.74%
1.3.1.3.2	Otros Recursos de capital	604,914,564	1,030,016,709	170.27%
	Comercialización de Mercancías	448,336,270	443,191,887	98.85%
	Bienestar Social	35,907,996	10,984,024	30.59%
	Fondo de la Vivienda	24,940,932	53,579,141	214.82%
	Aprovechamientos	44,965,550	198,778,297	442.07%
	Otros (Estampilla pro adulto mayor vigencias anteriores)	0	297,742	0.00%
	Otros Ingresos de Capital (DPP)	0	13,988,627	100.00%
	Otros Ingresos de Capital (Convenio de concurrencia)	50,763,816	309,196,991	609.09%
1.9	Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior	862,113,172	1,339,625,693	155.39%
A	TOTAL INGRESOS	9,000,302,750	10,973,140,245	121.92%

Como resultado del cierre del ejercicio del año 2018 la ESE tiene una disponibilidad inicial de \$1.193.004.884; de estos recursos \$670.030.562 tienen destinación específica o corresponden a fondos de terceros, quedando como libre destinación \$522.974.322 que fueron destinados para el pago de pasivos con corte a diciembre 31 de 2018.

Al cierre de la vigencia 2019 la empresa ha recaudo un total de \$10.973.140.245 que corresponde al 121.92% de lo proyectado. Al efectuar el análisis en forma desagregada encontramos:

3.1. INGRESOS

VENTA DE SERVICIOS DE SALUD: Ingresos a diciembre de 2019 \$6.793.197.344 (92.57%), recaudo que se encuentra por debajo de lo proyectado (100%). Al hacer el análisis por rubro encontramos que algunos conceptos no alcanzaron el recaudo esperado:

Régimen Subsidiado: 88.48%

Municipios - PPNA y NO POS: 75.98%. Se recibió el pago del total del SGP de la vigencia, pero el porcentaje es muy bajo porque el valor proyectado en el PSFF de contratación fue de \$523.629.455 y se tiene un acuerdo de voluntades por valor de \$397.829.291.

Municipios – PIC: 85.76%. En los escenarios financieros del programa se proyectó un ingreso por valor de \$544.259.967 pero el valor contratado para estas actividades por parte del Ente Municipal fue de \$472.318.921 y el ingreso por \$466.749.756.

SOAT - Accidentes de Tránsito: 62.46%. Este es el rubro que más baja ejecución presenta.

Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPETROL): 62.56%. El bajo nivel de ingresos está directamente ligado con la disminución de la facturación debido al cambio en la modalidad de contratación para la atención a los usuarios del magisterio, que cuando se hizo la proyección del programa se tenía un contrato por evento y en la actualidad es de cápita.

Otras ventas de servicios de salud: 95.33%

OTROS INGRESOS CORRIENTES: 117.69%. Los recaudos por este concepto presentaron un recaudo por encima de lo programado.



TOTAL, INGRESOS NO CORRIENTES: 206.61%. Los ingresos por conceptos diferentes a la prestación de servicios de salud superaron ampliamente lo proyectado. En dicho concepto se tienen ingresos por: Aportes Ocasionales del Municipio: \$357.630.353. El Municipio de Marinilla en el cuarto trimestre de 2019 realizó el pago de \$57.630.353 correspondientes al convenio de adecuación de la infraestructura física del servicio de urgencias; además, efectuó un desembolso por \$300.000.000 para funcionamiento de la ESE. Es de anotar que estos recursos no estaban incluidos en los escenarios financieros para la vigencia actual. Estampilla pro-hospital \$140.030.634 Rendimientos financieros \$113.134.628 Otros recursos de capital \$1.030.016.709 (comercialización de mercancías, bienestar social, estampillas, convenio de concurrencia, descuentos por pronto pago, entre otros)

RECAUDO CARTERA - REZAGO VIGENCIA ANTERIOR: La ESE proyectó para la vigencia recaudos por \$862.113.172, en el año se obtuvo recaudos por este concepto por valor de \$1.339.625.693 que representan el 155.39% de lo proyectado, superando en el recaudo en \$477.512.521.

Con el propósito de alcanzar los recaudos esperados para la vigencia fiscal 2019, la ESE adelantó las siguientes actividades:

Gestión de cartera: Circularización y conciliación de cartera, proceso cobro persuasivo y coactivo.

Plan de mercadeo: Adelantar un plan de mercadeo con el fin de ofertar los servicios prestados en la ESE e incrementar las ventas, especialmente de la población particular.

Para la prestación de los servicios la ESE incurrió en unos costos (operacionales) y gastos (administrativos), cada uno de ellos se discriminan en fijos (su valor no depende de la producción) y variables (el valor cambia con el nivel de producción).

En el PSFF se proyectaron los gastos discriminados por rubro y separando los fijos de los variables, con el propósito de evaluar la ejecución de cada uno de ellos a continuación se hace un análisis comparando el monto presupuestado con el valor comprometido:

3.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS

COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Acumulado Anual	Acumulado Anual
B	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,258,418,473	3,055,631,333	135.30%
E	TOTAL GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	1,962,057,480	2,805,651,188	143.00%
E.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	1,937,116,548	2,478,396,357	127.94%
E.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	1,499,894,718	1,778,698,203	118.59%
E.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	1,018,033,037	1,130,229,240	111.02%
E.2.1.01.03	Servicios Personales Indirectos	148,865,353	289,642,623	194.57%
E.2.1.01.04	Aportes patronales	332,996,328	358,826,340	107.76%
E.2.1.02	GASTOS GENERALES	257,078,847	264,619,972	102.93%
E.2.1.02.02	Adquisición de servicios	249,108,441	257,090,672	103.20%
E.2.1.02.03	Impuesto y Multas	7,970,406	7,529,300	94.47%
E.2.1.03	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	180,142,983	435,078,182	241.52%
E.2.1.03.01	Transferencias al sector público	173,407,424	428,310,454	247.00%
E.2.1.03.02	Otras Transferencias	6,735,559	6,767,728	100.48%
E.2.3	GASTOS DE INVERSIÓN	24,940,932	327,254,831	1312.12%
E.2.3.01	INFRAESTRUCTURA HOSPITALARIA	0	277,254,831	100.00%



COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Acumulado Anual	Acumulado Anual
E.2.3.98	OTROS GASTOS DE INVERSION	24,940,932	50,000,000	200.47%
F	TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS	296,360,993	249,980,145	84.35%
F.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	296,360,993	249,980,145	84.35%
F.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	71,189,184	39,801,446	55.91%
F.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	71,189,184	39,801,446	55.91%
F.2.1.02	GASTOS GENERALES	225,171,809	210,178,699	93.34%
F.2.1.02.01	Adquisición de bienes	152,178,900	135,202,095	88.84%
F.2.1.02.02	Adquisición de servicios	72,992,909	74,976,604	102.72%

Los gastos fijos administrativos tienen una participación del 86.81% y los variables del 13.12% sobre el total presupuestado. El presupuesto proyectado para los gastos administrativos en la vigencia es de \$2.258.418.473 y se comprometió \$3.055.631.333 equivalente a 135.30%. Los gastos fijos tuvieron una ejecución del 143.00% y los variables el 84.35%. En la ponderación del valor ejecutado se destacan algunas apropiaciones que es necesario efectuarles un análisis más detallado:

Servicios Personales Asociados a la Nómina (111.02%) y Aportes patronales (107.76%): En la vigencia 2019 el incremento salarial fue superior al proyectado en los escenarios financieros, además, se tenía planteado el paso de cargos de la planta fija a la temporal (en la que se tiene una asignación básica menor) por que en el año 2019 los empleados que estaban ocupando el cargo cumplían la edad requerida para pensión, sin embargo, a la fecha no se ha podido dar cumplimiento a dicha premisa porque los empleados están adelantando el trámite en el respectivo Fondo de Pensiones. Una vez los empleados prejubilables les sea reconocida la pensión de vejez la ESE iniciara los trámites para ajustar la planta de cargos.

Servicios Personales Indirectos (Gastos fijos): Ejecución del 194.57%. Se tiene una ejecución superior porque ha sido necesario contratar personal supernumerario para cubrir novedades administrativas del personal como: vacaciones, horas laboradas adeudadas, licencias de maternidad, licencias / incapacidades médicas, recomendaciones y/o restricciones labores. Aunque dentro de la proyección del presupuesto se tenían contemplados los reemplazos de vacaciones e incapacidades (de acuerdo con el promedio histórico) en la presente vigencia se ha presentado un incremento. En el periodo evaluado se han tenido supernumerarios para cubrir una vacancia definitiva y para el reemplazo de una incapacidad, en el presente año, se ha tenido ausentismo por concepto de incapacidades por 2002 días de 220 novedades, del total de novedades 67 son de personal administrativo con un ausentismo de 667 días. Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales (cuatro de ellos son personal administrativo).

Adquisición de servicios (Gastos fijos): 103.20% comprometido. En este ítem se agrupan tres conceptos (Servicio de Vigilancia, Servicios Públicos, Seguros), en la vigencia se presentó un mayor gasto en los servicios públicos y seguros, servicios que son vitales para la empresa.

Transferencias al sector público (Gastos fijos): Ejecutado en un 247.00%. Tiene una ejecución superior a la programada, ocasionada por que en la apropiación Bonos, cuotas de bonos y cuotas partes jubilatorias fue necesario hacer una adición para cubrir el pago de un bono pensional al Fondo de Pensiones y Cesantías Colpensiones, el cual fue financiado con los recursos del convenio de concurrencia. A la fecha se ha pagado \$339.419.011 y se tenía proyectado en el presupuesto \$ 48.727.581.

Otras Transferencias (Gastos fijos): Comprometido el 100.48%. Tiene una alta ejecución a la fecha, sin embargo, como corresponde a pagos de sostenimiento realizadas a la cooperativa de hospitales de Antioquia



(COHAN) y a la Asociación de empresas sociales del estado de Antioquia (AESAs) se efectúan una sola vez en la vigencia.

Infraestructura hospitalaria (Gastos fijos): Comprometido el 100%. Para la vigencia actual no se tenía presupuestado ningún saldo por este concepto porque de acuerdo con la proyección en la vigencia 2018 se debía terminar de ejecutar el proyecto de adecuación del área física (para cumplir con los requerimientos de la ampliación y adecuación del servicio de urgencias), sin embargo, las obras terminaron en el año 2019.

Otros gastos de inversión: Con una ejecución del 200.47%. En este concepto se tiene el fondo rotatorio de vivienda por el cual se realizan préstamos a los empleados, los cuales son autorizados por el comité de Bienestar Social. Para la presente vigencia se tenía proyectado el desembolso de créditos por valor de \$24.940.932 y se desembolsó \$50.000.000.

En el periodo evaluado los gastos operacionales presentaron el siguiente comportamiento:

3.3. GASTOS OPERACIONALES

COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Acumulado Anual	Acumulado Anual
C	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	6,727,914,924	6,932,011,697	103.03%
G	TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES	3,877,360,724	4,061,482,634	104.75%
G.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	3,877,360,724	4,061,482,634	104.75%
G.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	3,781,525,002	3,965,798,137	104.87%
G.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	2,706,746,190	2,899,887,995	107.14%
G.2.1.01.04	Aportes patronales	1,074,778,812	1,065,910,142	99.17%
G.2.1.02	GASTOS GENERALES	95,835,722	95,684,497	99.84%
G.2.1.02.02	Adquisición de servicios	95,835,722	95,684,497	99.84%
H	TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES	2,850,554,200	2,870,529,063	100.70%
H.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	1,210,769,295	1,265,417,379	104.51%
H.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	581,029,132	633,023,592	108.95%
H.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	367,568,088	345,635,095	94.03%
H.2.1.01.03	Servicios Personales Indirectos	213,461,044	287,388,497	134.63%
H.2.1.02	GASTOS GENERALES	629,740,163	632,393,787	100.42%
H.2.1.02.01	Adquisición de bienes	26,654,918	7,238,226	27.16%
H.2.1.02.02	Adquisición de servicios	603,085,245	625,155,561	103.66%
H.2.2	GASTOS DE OPERACIÓN	1,378,776,963	1,291,220,617	93.65%
H.2.2.01	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	1,378,776,963	1,291,220,617	93.65%
H.2.2.01.01	Compra de Bienes para la Venta	1,290,434,743	1,214,068,617	94.08%
H.2.2.01.02	Compra de Servicios para la Venta	88,342,220	77,152,000	87.33%
H.2.3	GASTOS DE INVERSIÓN	261,007,942	313,891,067	120.26%
H.2.3.98	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	261,007,942	313,891,067	120.26%

El valor presupuestado para cubrir los gastos operacionales asciende a \$6.727.914.924, de los cuales \$3.877.360.724 (57.63%) son fijos y \$2.850.554.200 (42.37%) son variables. A diciembre de 2019 se ha comprometido el 103.03% del total de gastos operacionales, el 104.75% de gastos fijos y el 100.70% de gasto variables. La ejecución total está por encima del valor esperado, con el propósito de tener mayor claridad sobre el comportamiento por concepto a continuación se hace un análisis de las apropiaciones que presentan mayor ejecución:

Servicios Personales Asociados a la Nómina: Ejecución de 107.14%. En la vigencia 2019 el incremento salarial fue superior al proyectado en los escenarios financieros.



Servicios Personales Indirectos (Gastos variables): Compromisos por el 134.63%. En la vigencia la ESE firmo un contrato con el Municipio de Marinilla que tiene por objeto la atención domiciliaria de los adultos mayores en condiciones de discapacidad de la zona urbana y rural, para dar cumplimiento a las actividades se hizo necesario la contratación de personal médico, auxiliares de enfermería, y nutricionista.

Aunque los gastos en este rubro aumentan por la contratación mencionada la ejecución del contrato de atención domiciliaria le permitió a la ESE mejorar sus ingresos en \$221.075.000 y generar una utilidad aproximada de \$99.990.246.

Contrato	Municipio de Marinilla
Objeto	Atención domiciliaria de los adultos mayores en condiciones de discapacidad de la zona urbana y rural
Valor Contrato	\$ 314.608.900
Valor Liquidado	\$ 221.075.000
Fecha de Ejecución	05 de Junio de 2019 hasta el 15/12/2019
Costo Mano de Obra	
Contratos Prestación de Servicios	
Médico General	13.133.333
Auxiliar de Enfermería	17.453.459
Nutricionista	8.166.666
Conductor	8.138.731
	46.892.189
Costo Prestación de Servicios	
Laboratorio Clínico	39.770.400
Atención Farmacéutica	6.479.530
	46.249.930
Costos Indirectos	
Costos Indirectos	27.942.636
Total Costos Contrato	121.084.754
Valor Liquidado	221.075.000
Utilidad	99.990.246

Los servicios del personal supernumerario asistencial se han ejecutado en un alto porcentaje debido a la necesidad de reemplazos para cubrir novedades administrativas como: disfrutar periodos de vacaciones, licencias/incapacidades, recomendaciones y/o restricciones labores. Si bien dentro de la proyección del presupuesto se tenían contemplados los reemplazos de vacaciones e incapacidades (de acuerdo con el promedio histórico) en la presente vigencia se ha presentado un incremento.

En el periodo se presentaron varias novedades administrativas del personal asistencial, a continuación, se relacionan las más relevantes (por costos):

6 vacantes definitivas de personal.

4 licencias de maternidad (tres de personal profesional).

1 incapacidad larga de un médico.

En el periodo se presentó ausentismo por concepto de incapacidades por 2002 días de 220 novedades, de las cuales 153 novedades (1335 días) son de personal asistencial; además, se tienen seis empleados con restricciones laborales, dos de ellos son personal asistencial (una corresponde a una médica).



Adquisición de servicios (gastos variables): Con una ejecución del 103.66%, el resultado de ha visto afectado porque se ha requerido más presupuesto para los servicios de laboratorio y el transporte de pacientes porque han tenido una demanda mayor a lo presupuestado.

Otros gastos de inversión (gastos variables): Con el 120.26% El porcentaje de ejecución se debe a que en la vigencia fue necesario realizar mayores gastos a los presupuestados para dar cumplimiento a las actividades del convenio de salud pública firmado con el Municipio de Marinilla.

Al cierre de la vigencia 2018 quedaron unas cuentas por pagar pendientes por valor de \$1.666.464.654 que no estaban incluidas en el presupuesto inicial porque se esperaba que pudieran ser pagadas antes de terminar la vigencia. De acuerdo con la dinámica presupuestal, en el mes de enero se incluyeron en el presupuesto con un porcentaje de compromisos del 100%.

COMPROMISOS			
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1
I	Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior	0	1,666,464,654

En la vigencia 2019 se tiene un presupuesto de gastos proyectado de \$8.986.333.397, al periodo evaluado se tienen unos compromisos acumulados de \$11.654.107.684; dando un porcentaje de ejecución del 129.69%.

COMPROMISOS								% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 3	Acumulado Anual	Acumulado Anual
J	TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	8,986,333,397	4,756,270,200	2,365,666,980	2,149,870,440	2,382,300,064	11,654,107,684	129.69%

Al hacer el comparativo de los recaudos con los compromisos, en el periodo analizado se obtiene un resultado negativo acumulado de \$680.967.439 en la vigencia y de -\$694.936.792 si se tiene en cuenta que para el año 2019 se tenía proyectado un superávit de \$13.969.353.

CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Acumulado 2019
A	TOTAL INGRESOS	9,000,302,750	10,973,140,245
J	TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	8,986,333,397	11,654,107,684
K	EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)	13,969,353	-694,936,792

Teniendo en cuenta que los compromisos están por encima del valor esperado, y con el fin de optimizar los recursos, la empresa adelantará las siguientes actividades:

Estudio de costos hospitalarios: Con el propósito de tener una herramienta para la toma de decisiones en forma oportuna.

Política de uso racional de los recursos: Hacer seguimiento y establecer las medidas correctivas necesarias.

Otro aspecto de vital importancia en el análisis del flujo financiero de la ESE es el seguimiento al ingreso de los recursos contemplados en el PSFF. En el siguiente cuadro se ilustra su ejecución en la vigencia:

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO								
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Acumulado Anual	Ejecución
L.1	Recursos de la ESE	46,982,047	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	387.88%
L.1.1	Excedente/Déficit 2018	46,982,047	7,405,300	0	0	0	7,405,300	15.76%
L.1.2	Otros Ingresos Extraordinarios	0	0	74,291,445	1,031,230	99,507,468	174,830,143	0.00%
	Convenio de concurrencia	0	0				0	0.00%



RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO								
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Acumulado Anual	Ejecución
L.2	Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	0	0	0			0	0.00%
L.7	Recursos de la Nación para PSFF	0	0	0	0		0	0.00%
L	TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	46,982,047	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	387.88%

Para el año 2019 se tenía proyectado el ingreso de recursos para el saneamiento de pasivos incluidos en el PSFF por valor de \$46.982.047 (de excedentes de la vigencia anterior), en el primer trimestre de 2019 \$7.405.300, en el segundo trimestre \$74.291.445 de recursos de la ESE, en el tercero \$1.031.230 y en el cuarto \$99.507.468 de recursos de la ESE. Para un total de ingresos en la vigencia de \$182.235.443.

Con el fin de ilustrar la ejecución de los dineros que tienen como destinación el pago de los pasivos del PSFF, se hace un resumen de las fuentes y usos de los recursos en el año 2019:

FUENTES / USOS	Recursos de la ESE				Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	TOTAL DE PAGOS
	Convenio de concurrencia	Excedente de la operación corriente 2018	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
FUENTES - INGRESO DE RECURSOS							
Saldo anterior	912,862,779	0	0	912,862,779	0	0	912,862,779
Ingresos para el saneamiento de pasivos	0	7,405,300	174,830,143	182,235,443			182,235,443
Total ingresos	912,862,779	7,405,300	174,830,143	1,095,098,222	0	0	1,095,098,222
USOS - PAGO DE PASIVOS							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos		7,405,300	174,437,207	181,842,507			181,845,603
Entidades Públicas y de Seguridad Social	309,196,991			309,196,991			309,196,991
Proveedores bienes y servicios			392,936	392,936			392,936
Demás acreedores externos				0			0
Total Saneamiento de pasivos	309,196,991	7,405,300	174,830,143	491,432,434	0	0	491,432,434
SALDO DISPONIBLE							
DISPONIBLE	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788

En el año se pagaron pasivos por valor de \$491.432.434 de acreencias laborales, bonos pensionales y acreedores, a la fecha se tiene un saldo disponible de \$603.665.788 que tienen como destinación sanear las deudas por concepto de bonos pensionales.

4. RESULTADOS ALCANZADOS EN PRODUCCIÓN Y VENTA DE SERVICIOS DE SALUD RESPECTO DE LA PROPUESTA DEL PSFF VIABILIZADO

En el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2019 la ESE suscribió contratos para la prestación de servicios de salud bajo la modalidad de pago por cápita, evento, global prospectivo y fijo con tarifas diferentes de acuerdo con el tipo de contrato y régimen. Atendiendo a los servicios contratados y a la demanda realizada por los usuarios se prestaron los siguientes servicios de salud:



Informe de Monitoreo Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero
IV Trimestre 2019

U. F.	CENTRO DE COSTOS	PORTAFOLIO DE SERVICIOS		Programación 2019	USO EFECTIVO DE SERVICIOS					% Cumplimiento	
		COD	SERVICIOS		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Acumulado Anual		
Urgencias	Consulta y procedimientos	1.1.01	Consultas de medicina general urgentes	21303	4563	4523	4491	4680	18257	85.70%	
		1.1.04	Sala de yeso	494	104	89	96	93	382	77.33%	
		1.1.05	Sala de reanimación	38	9	8	5	14	36	94.74%	
		1.1.06	Sala general de procedimientos menores	32141	6654	8023	8138	6313	29128	90.63%	
	Observación	1.2.03	Pacientes en observación	1899	242	270	375	410	1297	68.30%	
Servicios Ambulatorios	Consulta externa y procedimientos	2.1.01	Consultas de medicina general electivas	32664	8596	8707	9236	8758	35297	108.06%	
		2.2.01	Vacunación	18036	4104	4847	6357	5182	20490	113.61%	
			2.2.02	Atención preventiva salud oral higiene oral	13728	2856	2522	3394	3119	11891	86.62%
			2.2.03	Planificación familiar	1936	928	850	944	987	3709	191.58%
			2.2.04	Promoción en salud	5975	1585	1775	1940	1784	7084	118.56%
			2.2.05	Controles de Enfermería de PyP	3804	1152	1069	1077	1006	4304	113.14%
			2.2.06	Otros controles de enfermería de PyP (Diferentes a atención prenatal - Crecimiento y desarrollo)	3038	620	666	660	652	2598	85.52%
			2.2.07	Otras actividades de promoción y prevención	413	329	241	282	219	1071	259.32%
		Actividades de salud oral	2.4.01	Total consultas odontológicas realizadas (valoración)	4479	1324	1276	1137	1045	4782	106.76%
			2.4.02	Sellantes aplicados	4434	857	691	603	734	2885	65.07%
			2.4.03	Superficies obturadas	12283	1388	1448	1531	1655	6022	49.03%
			2.4.04	Exodoncias	2127	435	443	423	486	1787	84.02%
		Consulta especializada	2.5.16	Ginecobstetricia	208	2	5	3	5	15	7.21%
			2.5.28	Nutrición y dietética	0	0	0	68	202	270	100.00%
	2.5.31		Optometría	854	363	272	357	910	1902	222.72%	
	2.5.38		Psicología	711	132	146	123	161	562	79.04%	
Hospitalización	Estancia general	3.3.01	General adultos	285	61	53	59	88	261	91.58%	
		3.3.02	General pediátrica	64	13	15	44	24	96	150.00%	
		3.3.03	Obstetricia	52	9	18	13	17	57	109.62%	
Quirófanos y Salas de	Salas de parto	4.1.01	Partos vaginales	52	9	18	13	17	57	109.62%	
Apoyo Diagnóstico	Anatomía patológica	5.1.01	Toma de muestras citologías cérvico-uterinas	2979	801	768	898	701	3168	106.34%	
		5.1.02	Laboratorio citologías cérvico-uterinas	1264	360	306	390	311	1367	108.15%	
	Imagenología	5.2.01	Radiología e imágenes diagnóstico	11518	3133	2961	3237	3117	12448	108.07%	
		5.2.02	Ultrasonido	1661	328	310	314	299	1251	75.32%	
		5.2.03	Toma e interpretación radiologías odontológicas	183	8	25	35	35	103	56.28%	
	Laboratorio clínico	5.3.01	Laboratorio clínico	65729	19211	17726	21210	20819	78966	120.14%	
		5.3.02	Toma de muestras de Lab Clínico	21911	6404	5910	7071	6939	26324	120.14%	
Apoyo Terapéutico	Farmacia e insumos hospitalarios	6.3.01	Servicio farmacéutico	113934	34353	36739	37111	33585	141788	124.45%	
	Rehabilitación y terapias	6.5.01	Fisioterapia	3058	405	509	627	694	2235	73.09%	
		6.5.02	Fonoaudiología y/o terapia de lenguaje	135	10	22	27	19	78	57.78%	
Servicios Conexos a la Salud	Servicios conexos a la salud - Medicina legal	7.1.01	Servicios Medicina Legal (Necropsia)	0	11	13	6	4	34	100.00%	
	Servicios conexos a la salud - Servicios de ambulancias	7.2.01	Transporte asistencial básico	371	154	145	180	224	703	189.49%	
		7.2.02	Transporte asistencial medicalizado	90	0	0	0	0	0	0.00%	
	Servicios conexos a la salud - Otros servicios	7.3.01	Otros Servicios	2264	63	134	445	2523	3165	139.80%	
TOTAL UVR				684,146.86	187,209.58	191,681.63	206,362.93	194,747.3	780,001.44	114.01%	

Es posible evidenciar que al finalizar el cuarto trimestre del año se ha generado un porcentaje de cumplimiento de 114.01 %. Al evaluar la producción con corte al cuarto trimestre de 2019 respecto a la proyectada se puede evidenciar un porcentaje de cumplimiento global superior al proyectado durante el periodo ejecutado.

Se observa en muchos de los servicios un cumplimiento superior al 100% a septiembre, otros de estos se evidencian en un cumplimiento satisfactorio y algunos se observan con un porcentaje inferior al proyectado.



En el caso de algunos de los servicios de urgencias se evidencia un porcentaje de cumplimiento menor como es el caso de algunos procedimientos que dependen del servicio y la tipología de paciente que asiste este caso: Sala de procedimientos, Yesos, Reanimación. Estos procedimientos varían y no es posible alcanzar el cumplimiento teniendo en cuenta que estos están sujetos a la necesidad del paciente por el tipo de patología que presenta al momento de solicitar el servicio.

En los servicios ambulatorios se evidencia un cumplimiento de 108.06% en las consultas de medicina general lo que evidencia un cumplimiento superior al proyectado, esto está relacionado con la promoción de los servicios en la entidad que ha generado un incremento de la población y adicionalmente por la ejecución del proyecto de atención domiciliaria desarrollado con la secretaria de Familia donde se generaron atenciones médicas en el domicilio del adulto mayor.

Para el caso de las actividades de promoción y prevención se evidencia un porcentaje de cumplimiento de vacunación del 113.61%, en los servicios de Planificación se observa un alto porcentaje de cumplimiento superior a lo proyectado para todo el año (191.58%), este incremento se asocia principalmente por la asignación permanente de personal de enfermería en el programa y búsqueda de susceptibles por medio de diversos mecanismos como son: Demanda inducida y captación por programas de referencia. Este incremento no solo genera impacto positivo en los servicios facturados sino además en el control de la natalidad y embarazos no planeados y los riesgos que esto conlleva.

En las actividades agrupadas en otras actividades de promoción y prevención se encuentran registrados principalmente la toma de Presión arterial y la aplicación de Vitamina K. esta actividad tiene un porcentaje de cumplimiento del 259.32% teniendo en cuenta las acciones de fomento de la salud e identificación e factores de riesgo, donde se realiza en los diferentes servicio tamizaje de presión para valorar usuarios susceptibles de ingreso a programa de crónicos o requieran algún control oportuno.

En el caso de higiene oral se observa un poco disminuido las actividades asociadas a subregistro de actividades que se venían dejando de facturar en el caso de Detartraje supra gingivales, ya que se presentaba una confusión de que solo se facturaba un cuadrante por usuario ya que en la Resolución 4505 solo cuentan un cuadrante, pero para el tema de producción si se facturan los cuadrantes realizados. Buscando favorecer el cumplimiento de las metas de salud oral se realizará una programación desde la Unidad Móvil garantizando que las áreas puedan ser más efectivas. Adicionalmente en el último trimestre del año se evidencia siempre una disminución de las actividades teniendo en cuenta la jornada de vacaciones ya que las instituciones educativas son un espacio donde se logra incrementar significativamente la población objeto en demanda inducida efectiva.

En los servicios que se agrupan en Promoción en salud (detección de la agudeza visual, atención del recién nacido, revisión postparto, detección de alteraciones del adulto, del joven y detección de alteraciones del menor de 10 años) se observa un cumplimiento satisfactorio 118.56% respecto a los servicios relacionados, aun cuando estas actividades de promoción en salud son las menos demandadas por los usuarios ya que no son consideradas una necesidad o desconocen las mismas. En estas actividades la ESE realiza énfasis en la demanda inducida principalmente a nivel extramural en las instituciones educativas y sectores rurales y urbanos captando aquellos susceptibles de actividades de promoción y prevención de acuerdo con aquellas que aplique.

Adicionalmente la ESE continúa garantizando el personal administrativo que genera la gestión telefónica de los usuarios para fortalecer la demanda inducida de aquellos que son susceptibles, juntamente con la líder de PyP y de acuerdo con las metas establecidas por las diferentes aseguradoras se realiza la programación y se genera demanda inducida telefónica a los usuarios donde se le asignan cita de las actividades. Este proceso principalmente ha fortalecido algunos programas y esto se ve reflejado en el cumplimiento de metas



establecidas para estos; Principalmente: Citología Cervicouterina, Detección de alteraciones del adulto, del Joven Sano, Del menor de 10 años, del recién nacido y revisión postparto, Agudeza Visual.

Por otro lado, se realiza la gestión de los inasistentes de programas como Control Prenatal y Crónicos lo que permite que genere un impacto positivo en los pacientes de dichos programas propendiendo que permanezcan controladas sus patologías y en seguimiento de acuerdo con lo establecido en las Guías de Práctica Clínica. Para el caso de los inasistentes se realiza Seguimiento.

De la mano de las acciones individuales se observan actividades relacionadas en otras actividades de promoción y prevención que buscan fortalecer la detección de factores de riesgo en los usuarios; es así como el equipo de promoción y prevención realiza jornadas en empresas del municipio y grupos realizando tamizaje de riesgo cardiovascular, tamizaje de mama y otras actividades educativas en torno al autocuidado, buscando fortalecer hábitos saludables y conocimiento de las actividades preventivas a las que tiene derecho para que posteriormente los mismos usuarios demanden los servicios de promoción y prevención antes de llegar a un proceso patológico

En cuanto a las disciplinas y especialidades se observa un bajo cumplimiento en algunas atenciones como psicología ya que estos servicios actualmente se encuentran presentando particular y a la aseguradora Savia salud únicamente. De igual manera la consulta de ginecología se está prestando solo particular.

Se evidencia un incremento de servicios de optometría al finalizar el 2019 (222%) de manera particular pues este servicio, además se presta a una tarifa competitiva y para el caso de las aseguradoras que prestan servicio en la ESE excepto Savia Salud; Se desarrolló un proyecto conjuntamente con la Secretaria de Salud Municipal y Departamental que favoreció más de 600 usuarios en valoración y suministro de lentes y monturas a dicha población.

Dentro de la producción se evidencia el servicio de nutrición con producción a partir de un proyecto desarrollado con la Secretaria de familia en donde se realizaron atenciones domiciliarias de nutrición a población adulta mayor, esto permite realizar 270 atenciones entre primera vez y control a esta población.

Actualmente se busca darle fuerza a una de las medidas del programa enfocada al fortalecimiento de los servicios particulares, en las diferentes estrategias definidas con el área de comunicaciones en donde se pretende impactar positivamente el cumplimiento de la producción de las disciplinas (psicología, fonoaudiología, fisioterapia y especialidades como ginecología además de ultrasonido); de otro lado se evaluara con las diferentes aseguradoras las posibilidades contractuales de venta de servicios de mediana complejidad favoreciendo el crecimiento de los mismos. Situación que es la causa de que el porcentaje de cumplimiento sea inferior a lo proyectado

En el caso de ultrasonido, al igual que las consultas especializadas, están únicamente prestándose el servicio a las ecografías que son de primer nivel, ya que con las aseguradoras no se encuentra actualmente vigente este servicio de allí que a la fecha se evidencie un cumplimiento de 75.32%.

En las radiografías odontológicas presentan un porcentaje muy por debajo de lo establecido teniendo en cuenta que estas se realizan a partir de un diagnóstico del paciente que amerite la ayuda diagnóstica, situación que no es predecible y está sujeto a la necesidad del paciente. Actualmente se evalúa costo beneficio la necesidad del paciente y si no es estrictamente necesario no se toma la ayuda diagnóstica. Esta actividad presenta un cumplimiento del 56.28%.



En cuanto a los servicios de ambulancia se observa en las ambulancias básicas un cumplimiento superior al estimado en cuarto trimestre 189.49 %. Respecto a las ambulancias medicalizadas, se observa que se venía realizando el cobro de ambulancia Medicalizada a los traslados que salían con médico de la institución; como dichos servicios fueron susceptibles de glosa, se logró identificar el error y se concreta con el asegurador para realizar el cobro de estos servicios como ambulancia básica con médico que es diferente a la ambulancia Medicalizada tanto en servicios, equipamiento como en valor. Por lo anterior es posible que lo establecido como meta en las ambulancias medicalizadas se vea reflejado en el porcentaje de las actividades realizadas como ambulancia básica.

En otros servicios regularmente se contemplan las actividades ejecutadas en el plan de intervenciones colectivas como visitas Familiares y actividades grupales. Para el cuarto trimestre también se encuentran contempladas las encuestas de caracterización de la población adulta mayor con el fin de dar cuenta de las necesidades en salud de esta población; esta actividad se realiza en conjunto con la Secretaria de Familia dando un cumplimiento de productividad de 139.80%

De otro lado, se registra en la producción los servicios que se prestan relacionados con medicina legal, que son actividades que demandan alta carga de tiempo a los profesionales de la salud y en la mayoría de las situaciones no se reflejan. Esta actividad respecto a la proyección tiene un cumplimiento al cuarto trimestre del 100%.

Si bien existen algunos servicios que no se logran cumplir respecto a lo proyectado otros se han incrementado por encima de lo proyectado la producción alcanzando un porcentaje global de cumplimiento Óptimo. Adicional a esto, si bien la producción de los servicios se busca fortalecer a través de los diferentes mecanismos dispuestos para tal fin, la posibilidad de ampliar el portafolio de servicios de la ESE se ve limitada frente a la clasificación y determinación del documento de redes que genera limitantes para mayor oferta de servicios en los cuales estaría en capacidad la Entidad de prestar y representarían ingresos significativos para la institución.

Si analizamos la producción del año por unidad funcional en unidades de valor relativo (UVR) se obtienen los siguientes resultados:

VALORES ACUMULADOS EN UVR			
3.1.	Urgencias	258,757.00	33.17%
3.2.	Servicios Ambulatorios	114,293.65	14.65%
3.3.	Hospitalización	4,446.36	0.57%
3.4.	Quirófanos y Salas de Parto	3,705.00	0.47%
3.5.	Apoyo Diagnóstico	282,800.32	36.26%
3.6.	Apoyo Terapéutico	108,075.75	13.86%
3.7.	Servicios Conexos a la Salud	7,923.36	1.02%
3.8.	Total Producción	780,001.44	

Al mes de diciembre de 2019 en la ESE se produjeron 780,001.44 unidades de valor relativo (UVR), la mayor participación se encuentra en los servicios de apoyo diagnóstico (36.26%), seguido el servicio de urgencias con el (33.17%) y los servicios ambulatorios (14.65%). En estos tres servicios se prestaron servicios equivalentes a 655.850,97 UVR que representan el 84.08% sobre el total.

En el PSFF la ESE proyectó la producción de 684.146,86 UVR al cierre del año se produjo el 114.01%, valor que está por encima del monto esperado.



COMPARATIVO UVR PRODUCIDAS Vs PROGRAMADAS				
		Programación	Producción	Ejecución
3.1.	Urgencias	294,461.25	258,757.00	87.87%
3.2.	Servicios Ambulatorios	105,541.48	114,293.65	108.29%
3.3.	Hospitalización	4,306.74	4,446.36	103.24%
3.4.	Quirófanos y Salas de Parto	3,380.00	3,705.00	109.62%
3.5.	Apoyo Diagnóstico	245,190.18	282,800.32	115.34%
3.6.	Apoyo Terapéutico	25,391.90	108,075.75	425.63%
3.7.	Servicios Conexos a la Salud	5,875.31	7,923.36	134.86%
3.8.	Total Producción	684,146.86	780,001.44	114.01%

En el periodo evaluado se han producido más UVR de lo programado, pero en el comparativo por unidad funcional, se observa que el servicio de Urgencias no alcanzó el valor programado (87.87%). A pesar de que este por debajo de lo programado, dicha situación puede ser beneficiosa para la ESE porque dependiendo del tipo de contratación los servicios pueden ser cobrados por evento o van incluido en la cápita.

Para la prestación de los servicios de salud la ESE incurrió en unos gastos, con el fin de conocer el total de los costos, se tomó como referencia para el cálculo el costo promedio por servicio proyectado en el PSFF para la vigencia 2019. El total invertido por la empresa en el 2019 ascendió a la suma de \$9.241.619.917, la mayor participación se dio en los servicios ambulatorios con el 29.98% y de urgencias con el 26.16%.

VALOR TOTAL DE USO POR CENTRO DE COSTOS A PESOS CORRIENTES		
Tipo de Régimen	Valor Total de Uso	Participación
Urgencias	2,417,843,217	26.16%
Servicios ambulatorios	2,770,272,004	29.98%
Hospitalización	622,942,527	6.74%
Quirófanos y salas de parto	16,867,040	0.18%
Apoyo diagnóstico	1,588,155,075	17.18%
Apoyo terapéutico	1,052,997,283	11.39%
Servicios conexos a la salud	772,542,771	8.36%
Total	9,241,619,917	

Los servicios que mayor participación tienen sobre los gastos son aquellos que tienen asignado el personal más costoso de la empresa como es el caso del personal médico.

Los servicios prestados fueron facturados a los responsables de pago a las tarifas pactadas, en el caso de los servicios prestados por urgencias a los usuarios afiliados a empresas con las que no se tiene contrato fueron facturados con base al Manual Tarifario (Decreto 2423 de 1996).

La ESE ha facturado por el objeto social \$8.792.685.151, ha recibido ingresos por \$6.793.197.344 y el costo de los servicios prestados ha sido de \$9.241.619.917; generándose una pérdida de \$448.934.766. Si efectuamos el comparativo por tipo de contrato, bajo la modalidad de cápita se generó ganancia y por evento pérdida.

RESUMEN POR TIPO DE CONTRATO A PESOS CORRIENTES				
Tipo de Contrato	Valor Acumulado Causado/Facturado	Valor Acumulado Pagado	Valor Total de Uso	Valor Acumulado Causado - Valor Total de Uso Acumulado
CAPITA	5,502,924,440	4,519,303,741	5,242,502,539	260,421,901
EVENTO	3,289,760,711	2,273,893,603	3,999,117,378	-709,356,667
Total	8,792,685,151	6,793,197,344	9,241,619,917	-448,934,766

La información de producción y ventas fue consolidada por pagador, sin embargo, para efectos de análisis se agruparon por régimen las atenciones prestadas con cargo a empresas con las que no se tienen contrato



firmados, es decir, a las que solo se les prestan los servicios de urgencias y algunos ambulatorios previa autorización, así: Contributivo evento, Subsidiado evento, Vinculados otros municipios, SOAT, ARL, Seguro estudiantil, Régimen especial, IPS Privadas, IPS Publicas y Particulares.

Con el propósito de conocer el comportamiento de los contratos en el periodo analizado, se consolidan los resultados de cada uno de ellos, así: valor facturado, valor pagado, valor total de uso (costo de los servicios) y la utilidad o perdida generada (comparativo entre el valor facturado y el valor de uso).

Régimen	Pagador	Tipo de Contrato	Valor Acumulado Facturado	Valor Acumulado Pagado	Valor Total de Uso	Valor Acumulado Causado - Valor Total de Uso Acumulado
Régimen Contributivo	CONTRIBUTIVO EVENTO	EVENTO	1,046,573,048	713,208,071	726,574,359	319,998,689
	COOMEVA	EVENTO	67,871,161	0	74,417,113	-6,545,952
	NUEVA EPS	CAPITA	1,512,735,276	974,274,300	1,599,706,379	-86,971,103
	NUEVA EPS	EVENTO	33,285,249	2,724,179	37,495,601	-4,210,352
	SAVIA SALUD	CAPITA	275,999,186	246,750,487	315,754,086	-39,754,900
			2,936,463,920	1,936,957,037	2,753,947,538	182,516,382
Régimen Subsidiado	NUEVA EPS	CAPITA	58,547,648	58,547,648	65,841,516	-7,293,868
	SAVIA SALUD	CAPITA	2,996,941,134	2,603,410,356	2,705,900,848	291,040,286
	SAVIA SALUD	EVENTO	211,642,751	0	317,543,990	-105,901,239
	SUBSIDIADO EVENTO	EVENTO	195,687,331	44,019,026	109,123,952	86,563,379
			3,462,818,864	2,705,977,030	3,198,410,306	264,408,558
Municipios - PPNA y NO POS	MUNICIPIO DE MARINILLA	CAPITA	398,385,196	397,829,291	308,867,860	89,517,336
	VINCULADOS OTROS MUNICIPIO	EVENTO	2,214,086	0	1,343,576	870,510
			400,599,282	397,829,291	310,211,436	90,387,846
Municipios - PIC	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	466,749,756	466,749,756	178,904,423	287,845,333
SOAT	SOAT	EVENTO	237,914,583	175,238,769	225,615,145	12,299,438
FOSYGA- ECAT	FOSYGA	EVENTO	61,454,220	0	17,809,306	43,644,914
Otros Eventos (ARL, Pólizas, Particulares)	ARL	EVENTO	155,701,007	123,643,179	137,614,471	18,086,536
	POLIZAS DE SEGURO ESTUDIANTIL	EVENTO	13,127,896	6,781,006	11,389,085	1,738,811
			168,828,903	130,424,185	149,003,556	19,825,347
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades)	POLICIA NACIONAL	EVENTO	27,802,137	15,149,114	21,862,991	5,939,146
	REGIMEN ESPECIAL	EVENTO	4,827,558	1,887,679	3,574,852	1,252,706
	SUMIMEDICAL S.A.S	CAPITA	260,316,000	238,491,659	246,431,850	13,884,150
	SUMIMEDICAL S.A.S	EVENTO	27,892,651	15,400,765	15,910,003	11,982,648
			320,838,346	270,929,217	287,779,696	33,058,650
Otras ventas de servicios de salud	IPS PRIVADAS	EVENTO	132,300	0	140,276	-7,976
	IPS PUBLICAS	EVENTO	1,795,925	386,400	685,421	1,110,504
	MEDICINA LEGAL	EVENTO	0	0	68,162,904	-68,162,904
	PARTICULARES	EVENTO	394,816,102	393,986,759	1,581,069,163	-1,186,253,061
	MUNICIPIO DE MARINILLA DOMICILIARIA	EVENTO	301,619,050	276,065,000	469,880,746	-168,261,696
	MUNICIPIO DE MARINILLA VACUNACION	EVENTO	38,653,900	38,653,900	0	38,653,900
			737,017,277	709,092,059	2,119,938,511	-1,382,921,234
TOTAL			8,792,685,151	6,793,197,344	9,241,619,917	-448,934,766

En el periodo evaluado el comparativo del valor facturado versus el valor de uso dio como resultado una pérdida, a continuación, se describe el comportamiento por régimen:



Régimen contributivo: El único convenio que genera ganancia es Contributivo evento, la mayor pérdida se presenta en el contrato de Nueva EPS Cápita. Aunque el consolidado presenta ganancia.

Régimen subsidiado: El consolidado de los contratos presentó ganancia, se generaron pérdida los contratos de Nueva EPS cápita y Savia Salud evento, la mayor utilidad se presentó en Savia Salud Cápita.

PPNA y NO POS: Presenta utilidad.

PIC: Presenta utilidad.

Accidente de tránsito: Las atenciones con cargo al SOAT presentaron ganancia.

Otros Eventos (ARL, Pólizas): Se generó ganancia, en todos los conceptos.

Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares): En total el consolidado de las atenciones de los usuarios del régimen especial presentó una ganancia.

Otras ventas de servicios de salud: El total de los contratos agrupados en este concepto presentaron utilidad negativa, se destaca las atenciones a particulares (por su participación del 85.78%) y Medicina legal (porque son asumidas en su totalidad por la ESE).

Teniendo en cuenta que el presupuesto de las empresas sociales del estado es de caja y que la empresa ha estado atravesando en la actualidad por un periodo de iliquidez, es necesario hacer un análisis con los pagos efectuados por cada uno de los responsables en el periodo evaluado. En la siguiente tabla encontramos el valor facturado, el valor pagado, el porcentaje de pago y el valor pendiente de pago.

Régimen	Pagador	Tipo de Contrato	Valor Acumulado Facturado	Valor Acumulado Pagado	% de facturación pagada	Valor pendiente de pago
Régimen Contributivo	CONTRIBUTIVO EVENTO	EVENTO	1,046,573,048	713,208,071	68.15%	333,364,977
	COOMEVA	EVENTO	67,871,161	0	0.00%	67,871,161
	NUEVA EPS	CAPITA	1,512,735,276	974,274,300	64.40%	538,460,976
	NUEVA EPS	EVENTO	33,285,249	2,724,179	8.18%	30,561,070
	SAVIA SALUD	CAPITA	275,999,186	246,750,487	89.40%	29,248,699
			2,936,463,920	1,936,957,037	65.96%	999,506,883
Régimen Subsidiado	NUEVA EPS	CAPITA	58,547,648	58,547,648	100.00%	0
	SAVIA SALUD	CAPITA	2,996,941,134	2,603,410,356	86.87%	393,530,778
	SAVIA SALUD	EVENTO	211,642,751	0	0.00%	211,642,751
	SUBSIDIADO EVENTO	EVENTO	195,687,331	44,019,026	22.49%	151,668,305
				3,462,818,864	2,705,977,030	78.14%
Municipios - PPNA y NO POS	MUNICIPIO DE MARINILLA	CAPITA	398,385,196	397,829,291	99.86%	555,905
	VINCULADOS OTROS MUNICIPIO	EVENTO	2,214,086	0	0.00%	2,214,086
			400,599,282	397,829,291	99.31%	2,769,991
Municipios - PIC	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	466,749,756	466,749,756	100.00%	0
SOAT	SOAT	EVENTO	237,914,583	175,238,769	73.66%	62,675,814
	FOSYGA- ECAT	EVENTO	61,454,220	0	0.00%	61,454,220
Otros Eventos (ARL, Pólizas, Particulares)	ARL	EVENTO	155,701,007	123,643,179	79.41%	32,057,828
	POLIZAS DE SEGURO ESTUDIANTIL	EVENTO	13,127,896	6,781,006	51.65%	6,346,890
			168,828,903	130,424,185	77.25%	38,404,718
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades)	POLICIA NACIONAL	EVENTO	27,802,137	15,149,114	54.49%	12,653,023
	REGIMEN ESPECIAL	EVENTO	4,827,558	1,887,679	39.10%	2,939,879
	SUMIMEDICAL S.A.S	CAPITA	260,316,000	238,491,659	91.62%	21,824,341
	SUMIMEDICAL S.A.S	EVENTO	27,892,651	15,400,765	55.21%	12,491,886
			320,838,346	270,929,217	84.44%	49,909,129
Otras ventas de servicios de salud	IPS PRIVADAS	EVENTO	132,300	0	0.00%	132,300
	IPS PUBLICAS	EVENTO	1,795,925	386,400	21.52%	1,409,525
	MUNICIPIO DE MARINILLA PARTICULARES	EVENTO	0	0	0.00%	0
	MUNICIPIO DE MARINILLA PARTICULARES	EVENTO	394,816,102	393,986,759	99.79%	829,343
	MUNICIPIO DE MARINILLA DOMICILIARIA	EVENTO	301,619,050	276,065,000	91.53%	25,554,050
	MUNICIPIO DE MARINILLA VACUNACION	EVENTO	38,653,900	38,653,900	100.00%	0
			737,017,277	709,092,059	312.83%	27,925,218
TOTAL			8,792,685,151	6,793,197,344	77.26%	1,999,487,807

Al hacer el análisis por régimen encontramos los siguientes resultados de porcentajes de recuperación sobre el valor facturado:



Régimen contributivo: Se ha recaudado sólo el 65.96%. Savia salud cápita tiene el mayor recaudo con 89.40%, seguida de Contributivo evento con el 68.15% y Nueva EPS cápita con 64.40%; Nueva EPS evento tiene sólo un recaudo de 8.18%, mientras que por la facturación a Coomeva evento no se obtuvo ningún pago.

Régimen subsidiado: Recaudos del 78.14%, la mayor participación la tienen los contratos de cápita en su orden Nueva EPS y Savia salud.

PPNA y NO POS: 99.31% de recaudos, los servicios con cargo al Municipio de Marinilla se han recaudado en su totalidad, los prestados a usuarios PPNA de otros Municipios no han sido cancelados.

PIC: 100.00% de ingreso sobre lo facturado.

Accidente de tránsito: SOAT el 73.66% de recaudos, por Fosyga no se ha tenido ningún ingreso.

Otros Eventos (ARL, Pólizas): Se han tenido recaudos del 77.25%, las atenciones de Riesgos Profesionales el 79.41% y las de seguro estudiantil del 51.65%.

Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares): Recaudos del 84.44%. El mayor ingreso se ha percibido por el contrato de Sumimedical Cápita (91.62%), Sumimedical Evento el 55.21%, la atención con cargo a la Policía el 54.49%, y las demás empresas de régimen especial el 39.10%.

Otras ventas de servicios de salud: Los recaudos ascienden al 96.21%.

Al cierre del mes de diciembre de 2019 la ESE facturó por concepto de prestación de servicios de salud la suma de \$8.792.685.151, las EAPB pagaron \$6.793.197.344 que representan el 77.26% del valor facturado y se tienen unas cuentas pendientes de pago por valor de \$1.999.487.807 correspondientes al 22.74% sobre el total facturado en la vigencia.

La ESE en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero realizó proyecciones de producción, ventas (facturación), recaudos, rezago y utilidades o pérdidas (facturación Vs uso) por contrato; con el fin de verificar su ejecución, a continuación, se hace un análisis del comportamiento por régimen:

Contrato	Facturación			Pago			Rezago			Uso			Pago Vs Uso		
	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%
Régimen Subsidiado	3155	3463	109.75%	3058	2706	88.48%	97	757	782.74%	3605	3198	88.72%	-547	-492	90.08%
Régimen Contributivo	2165	2936	135.63%	1631	1937	118.77%	528	1000	189.36%	2406	2754	114.48%	-775	-817	105.46%
Municipios - PPNA y NO POS	541	401	74.08%	524	398	75.98%	17	3	16.18%	184	310	169.04%	340	88	25.76%



Contrato	Facturación			Pago			Rezago			Uso			Pago Vs Uso		
	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%
Municipios - PIC	544	467	85.76%	544	467	85.76%	0	0	0.00%	408	179	43.82%	136	288	211.72%
SOAT - Accidentes de Tránsito Días de Seguros	355	238	66.93%	281	175	62.46%	71	63	88.07%	440	226	51.26%	-160	-50	31.57%
FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito	1	61	6988.10%	0	0	0.00%	1	61	6988.10%	1	18	2402.20%	-1	-18	2402.20%
Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	154	169	109.54%	124	130	105.20%	29	38	131.03%	162	149	92.26%	-38	-19	49.50%
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPEPETROL)	574	321	55.90%	433	271	62.56%	140	50	35.75%	333	288	86.31%	100	-17	-16.91%
Otras ventas de servicios de salud	746	737	98.74%	744	709	95.33%	3	28	1081.51%	1423	2120	148.95%	-679	-1411	207.64%
Total	8236	8793	106.76%	7338	6793	92.57%	885	1999	225.88%	8961	9242	103.13%	-1623	-2448	150.87%

Información en millones

Al mes de diciembre la ejecución esperada es del 100%; al hacer el comparativo entre el valor programado y el ejecutado encontramos que la ESE: ha facturado el 106.76%, los recaudos están ejecutados en un 92.57%, el rezago tiene un valor del 225.88% sobre lo programado, el valor de uso alcanzó un 103.13% y el resultado del ejercicio (facturado menos pagado) una pérdida del 150.87%.

Al efectuar el análisis en forma desagregada encontramos:

Facturación: El valor facturado está por encima de lo programado, sin embargo, existen algunos regímenes que no alcanzaron el valor proyectado, destacándose:

Municipios - PPN y NO POS: Con una facturación del 74.08%

Municipios - PIC: Con una facturación del 85.76%

SOAT - Accidentes de Tránsito Cías de Seguros: La facturación está en un 66.93%

Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPEPETROL): 55.90%

Otras ventas de servicios de salud: 98.74%

Pagos: El nivel de pagos se encuentra en un 92.57%. Se destaca el FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito que no tuvo ningún ingreso.

Rezago: (225.88%) El valor adeudado está muy por encima del valor estimado, los que más se destacan son en su orden FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito, Régimen Subsidiado y Régimen Contributivo.



Uso: El valor de uso está ligeramente por debajo de lo proyectado (103.13%), los regímenes que mayor uso presentaron fueron FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito y PPNA; el que menor uso tuvo fue Municipios - PIC.

Pago Vs Uso: (150.87%) En el programa se proyectó una utilidad negativa de \$1.622.903.618 y se tiene una pérdida a diciembre de \$2.448.422.573.

La ESE realiza la valoración de los servicios prestados con cargo a los diferentes contratos, montos que difieren con los valores cobrados por el margen de contratación en los convenios de cápita.

5. PAGO DEL PASIVO PROGRAMADO EN EL PROGRAMA VIABILIZADO

En el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero la ESE proyectó el pago de pasivos durante los años 2018 a 2021. Al efectuar el análisis del pago de pasivos durante el periodo de ejecución del programa, se ha tenido el siguiente comportamiento:

5.1. ACTUALIZACIÓN DE PASIVOS

Inicialmente el cálculo de los pasivos del programa de saneamiento se realizó con las cuentas por pagar con corte a junio 30 de 2017 que ascendían a \$3.366.466.355, con la siguiente discriminación por concepto:

CONCEPTO	Monto CxP a junio 30 de 2017
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	933,068,435
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,837,871,425
Proveedores bienes y servicios	550,212,872
Obligaciones financieras	
Demás acreedores externos	45,313,623
Provisiones y otros pasivos	
Total pasivos	3,366,466,355

En el ajuste realizado al programa a principios del año 2018, se hizo una actualización de pasivos con corte a diciembre 31 de 2017 que a la fecha tenían un saldo total de \$3.202.367.601; en las cuales además del valor total también se presentó una variación en el monto de las obligaciones por concepto, tal como se relaciona en el cuadro anexo:

CONCEPTO	Saldo junio 2017	Saldo diciembre 2017	Variación
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	933,068,435	1,129,276,238	-196,207,803
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,837,871,425	1,408,173,530	429,697,895
Proveedores bienes y servicios	550,212,872	404,530,751	145,682,121
Demás acreedores externos	45,313,623	260,387,082	-215,073,459
Total	3,366,466,355	3,202,367,601	164,098,754

Tal como se observa en el cuadro anterior, en periodo comprendido entre los meses de julio y diciembre de 2017 la empresa presentó una disminución de los pasivos en \$164.098.754.



5.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

En la proyección de los ingresos del PSFF consolidados en el cuadro 35 del aplicativo ElaboraPSFF, se programaron las fuentes de financiación para el pago de pasivos durante las vigencias 2018, 2019, 2020 y 2021 en diferentes fuentes de financiación así:

PROGRAMACIÓN INGRESO DE RECURSOS					
	2018	2019	2020	2021	CONSOLIDADO
INGRESOS					
Recursos de la ESE	1,910,932,775	46,982,047	15,951,400	19,711,255	1,993,577,477
Excedente	444,240,884	46,982,047	15,951,400	19,711,255	526,885,586
Otros recursos	1,466,691,891				1,466,691,891
Convenio de concurrencia	1,039,633,779				
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112				
SalDOS Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826				631,424,826
Excedentes rentas cedidas 2012 y 2013 (Art. 4 Ley 1608/13)					0
Recursos FONSAET (Art. 7 Ley 1608/13)					0
Recursos destinados por el Departamento/Distrito					0
Recursos destinados por el Municipio					0
Recursos de la Nación	600,000,000				600,000,000
TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	3,142,357,601	46,982,047	15,951,400	19,711,255	3,225,002,303

De acuerdo con la proyección, los ingresos para el saneamiento de pasivos ascienden la suma de \$3.225.002.303 y los gastos a \$3.202.357.601, generándose un excedente de \$22.634.702. Para el pago de los pasivos incluido en el programa se tenía planteado las siguientes fuentes de financiación:

De la ESE	\$931.308.996
Encargo fiduciario Convenio de concurrencia	\$1.039.633.779
SalDOS de cuentas maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	\$631.424.826
Recursos de la Nación	\$600.000.000
Total	\$3.202.367.601

CONCEPTO	SalDOS Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	Convenio de concurrencia	Excedente de la operación corriente 2017	Excedente de la operación corriente 2018	Excedente de la operación corriente 2019	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Consolidado
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	631,424,826	374,443,098		121,900,244			1,508,070	1,129,276,238
Entidades Públicas y de Seguridad Social		125,851,672	1.039.633.779	204,688,079			38,000,000	1,408,173,530
Proveedores bienes y servicios		99,705,230		36,541,850	45,000,000	15,010,000	208,273,671	404,530,751
Demás acreedores externos				81,110,711			179,276,371	260,387,082
Total	631,424,826	600,000,000	1.039.633.779	444,240,884	45,000,000	15,010,000	427,058,112	3,202,367,601



5.3. EJECUCION DE FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PASIVOS DEL PSFF:

Para la vigencia de 2019 se tiene proyectado el ingreso de \$46.982.047, al cierre del mes de diciembre se ha destinado para el pago de los pasivos del programa \$182.235.443 que representan el 387.88%.

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO				
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Ejecutado	Ejecución
L.1	Recursos de la ESE	46,982,047	182,235,443	387.88%
L.1.1	Excedente/Déficit 2018	46,982,047	7,405,300	15.76%
L.1.2	Otros Ingresos Extraordinarios	0	174,830,143	100.00%
	Convenio de concurrencia	0	0	0.00%
L.2	Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	0	0	0.00%
L.7	Recursos de la Nación para PSFF	0	0	0.00%
L	TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	46,982,047	182,235,443	387.88%

Durante la ejecución del programa (2018 y 2019) han ingresado a la empresa \$3.171.184.079 que representa el 99.03% sobre el total, distribuido en las siguientes fuentes:

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO									
CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado 2018	Vigencia 2019				Acumulado 2019	Acumulado Programa	Ejecución
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4			
Recursos de la ESE	1,970,942,775	1,820,172,973	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	2,002,408,416	101.60%
Excedente/Déficit	504,250,884	569,801,771	7,405,300	0	0	0	7,405,300	577,207,071	114.47%
Excedente de la operación corriente 2017	444,240,884	569,801,771					0	569,801,771	128.26%
Excedente de la operación corriente 2018	45,000,000		7,405,300				7,405,300	7,405,300	16.46%
Excedente de la operación corriente 2019	15,010,000						0	0	0.00%
Otros Ingresos Extraordinarios (Detalle en Cuadro 2A)	1,466,691,891	1,250,371,202	0	74,291,445	1,031,230	99,507,468	174,830,143	1,425,201,345	97.17%
Convenio de concurrencia	1,039,633,779	1,039,633,779					0	1,039,633,779	100.00%
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112	210,737,423		74,291,445	1,031,230	99,507,468	174,830,143	385,567,566	90.28%
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826					0	631,424,826	100.00%
Recursos de la Nación para PSFF (Detalle Cuadro 2A)	600,000,000	537,350,837					0	537,350,837	89.56%
L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	3,202,367,601	2,988,948,636	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	3,171,184,079	99.03%

En el aplicativo MonitoreoPSFF del cuarto trimestre de 2018 por error se registró un saldo \$210.737.423 que correspondía a recuperación de cartera de vigencias anteriores en el campo de Excedente / Déficit, en el cuadro anterior se registra en el concepto correcto.

A la fecha de análisis se ha recaudado un gran porcentaje de las fuentes de financiación, quedando pendiente un saldo de \$31.183.522:

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO				
COD	CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado Anual	Saldo Pendiente
L.1	Recursos de la ESE	1,970,942,775	2,002,408,416	-31,465,641
L.1.1	Excedente/Déficit	504,250,884	577,207,071	-72,956,187
	Excedente de la operación corriente 2017	444,240,884	569,801,771	-125,560,887
	Excedente de la operación corriente 2018	45,000,000	7,405,300	37,594,700
	Excedente de la operación corriente 2019	15,010,000	0	15,010,000
L.1.2	Otros Ingresos Extraordinarios (Detalle en Cuadro 2A)	1,466,691,891	1,425,201,345	41,490,546



RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO				
COD	CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado Anual	Saldo Pendiente
	Convenio de concurrencia	1,039,633,779	1,039,633,779	0
	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112	385,567,566	41,490,546
L.2	Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826	0
L.7	Recursos de la Nación para PSFF (Detalle Cuadro 2A)	600,000,000	537,350,837	62,649,163
L	TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	3,202,367,601	3,171,184,079	31,183,522

Al cierre del año 2019 se debían tener recaudos por \$3.187.357.601 e ingresó \$3.171.184.079, quedando pendiente \$16.173.522. Es necesario tener presente que como la empresa no pudo soportar la totalidad de los dineros de la fuente Nación por un monto de \$62.649.163, este valor tuvo que ser incrementado al valor a financiar con recursos propios.

Para el saneamiento de pasivos le asignaron a la ESE \$600.000.0000 de recursos de la Nación, los cuales se proyectaron para el pago de: 1) Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos, 2) Entidades Públicas y de Seguridad Social y 3) Proveedores bienes y servicios.

La asignación de las fuentes de financiación a cada concepto de gastos se realizó con el saldo por concepto de los pasivos al 31 de diciembre de 2017, debido a que el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero fue viabilizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a principio del mes de mayo de 2018 y de acuerdo a los lineamientos recibidos los pasivos podían ser actualizados a la fecha de viabilización, por lo que el valor por concepto de pasivo a financiar con los recursos de la Nación presento una variación. Con el propósito de acceder a los recursos de la Nación la empresa siguió los lineamientos del *"Instructivo que define los formatos, soportes y requisitos para el giro de los recursos del fondo de salvamento y garantías para el sector salud – FONSAET asignados a entidades departamentales y distritales, de que tratan el capítulo II de la Resolución 5929 de 2014"*.

El numeral 2.3 de las Condiciones de las medidas y de las obligaciones del capítulo I del instructivo establece el tipo de pasivos que pueden ser cancelados con los recursos asignados por la Nación:

"2.3. Obligaciones derivadas de la implementación de los Programas de Saneamiento Fiscal y Financiero viabilizados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de las ESE del nivel territorial categorizadas en riesgo medio o alto, mediante el financiamiento de las siguientes medidas, que deben estar incluidas en el programa:

2.3.1. Medidas de saneamiento de pasivos, entendidas como las actividades dirigidas al pago de obligaciones a cargo de las ESE, como son:

- a) Obligaciones por concepto de pasivos laborales, incluidos los parafiscales asociados.*
- b) Obligaciones por concepto de servicios personales indirectos registrados tanto en el rubro de gastos de funcionamiento, como en el de operación, comercialización y de prestación de servicios.*
- c) Pasivos fiscales.*
- d) Pasivos por servicios públicos.*
- e) Otros pasivos, Obligaciones surgidas en la compra de insumos y medicamentos a través de cooperativas de empresas sociales del Estado, obligaciones crediticias con entidades financieras públicas o privadas de primer piso, vigiladas por la superintendencia financiera, obligaciones con empresas sociales del Estado u otras IPS públicas, obligaciones por Tasa de Inspección, Vigilancia y Control y Autoliquidación de la Supersalud, obligaciones surgidas en la adquisición de pólizas con aseguradoras públicas y obligaciones por concepto de cuotas de auditaje".*



Teniendo en cuenta que la variación entre el valor proyectado y el soportado en las bases de giro fue de \$99.191.013 y que el valor pagado fue de \$103.388.403, se puede concluir que la razón por la cual la ESE no pudo justificar el total de los dineros programados por cuotas partes pensionales es el acatamiento al proceso de cobro coactivo.

Entidades Públicas y de Seguridad Social: El monto proyectado y el justificado no presento diferencias.

Proveedores bienes y servicios: Con la fuente de financiación de la Nación se programó el pago de las deudas a la Cooperativa de Hospitales de Antioquia –COHAN- por concepto de medicamentos y material médico quirúrgico, inicialmente se tenía proyectado un valor inferior al saldo de la deuda a la fecha de viabilización; teniendo en cuenta que el monto de los pasivos por Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos era inferior al proyectado, se logró justificar en la base de giro de pago a cooperativas \$36.541.850 más. Con el propósito de poder justificar la totalidad de los recursos asignados por la Fuente Nación para el saneamiento de pasivos, la ESE realizó la actualización (a la fecha de viabilización) de los pasivos susceptibles de pago en concordancia con la Resolución 5929 de 2014, sin embargo, no se pudo justificar el valor total.

5.4 EJECUCION DE PAGO DE LOS PASIVOS DEL PSFF

De acuerdo con la proyección los pasivos serán cancelados en las vigencias 2018, 2019 y 2020, así:

2018	2019	2020	TOTAL
3,142,357,601	45,000,000	15,010,000	3,202,367,601
98.13%	1.41%	0.47%	

En el año 2019 se esperaba pagar \$45.000.000 que corresponde a 1.41% del total de pasivos incluidos en el programa. En base a los conceptos de pago, las fuentes de financiación y la proyección de ingresos por vigencia, se efectuó la programación de los pagos por periodo, así:

PROGRAMACIÓN DE PAGOS					
	2018	2019	2020	2021	CONSOLIDADO
GASTOS/COSTOS PSFF					
Costos y Gastos Implementación PSFF					
Pasivos	3,142,357,601	45,000,000	15,010,000	0	3,202,367,601
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	1,129,276,238				1,129,276,238
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,408,173,530				1,408,173,530
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	344,520,751	45,000,000	15,010,000		404,530,751
Demás acreedores externos	260,387,082				260,387,082
TOTAL GASTOS, COSTOS Y PASIVOS PSFF	3,142,357,601	45,000,000	15,010,000	0	3,202,367,601

Con el fin de establecer el valor de los pasivos cancelados en el año 2019 y de acuerdo con los lineamientos del monitoreo, se efectuaron los ajustes por mayor o menor valor en el archivo de pasivos y se registraron los pagos efectuados en el periodo.

El consolidado de pagos y/o ajustes efectuados durante la presente vigencia arroja los siguientes resultados por concepto:



CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Acumulado Anual	Ejecución
Costo medidas PSFF (Detalle en el cuadro 2A)	0	0	0	0	0	0	0.00%
Pago de Pasivos PSFF	45,000,000	109,484,300	74,291,445	112,422,230	195,234,459	491,432,434	1092.07%
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	0	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,114,532	181,842,507	100.00%
Entidades Públicas y de Seguridad Social	0	102,079,000	0	111,391,000	95,726,991	309,196,991	100.00%
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	45,000,000	0	0	0	392,936	392,936	0.87%
TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF	45,000,000	109,484,300	74,291,445	112,422,230	195,234,459	491,432,434	1092.07%

En el año se han saneado pasivos con recursos de la ESE por un valor de \$491.432.434, equivalente al 1092.07% del monto programado. Si efectúa el análisis de la vigencia del programa, se tienen los siguientes resultados:

CONCEPTO	Vigencia 2018			Vigencia 2019			Consolidado Vigencia PSFF		
	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejecución	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejecución	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejecución
Costo medidas PSFF	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%
Pago de Pasivos PSFF	3,142,367,601	2,076,088,953	66.07%	45,000,000	491,432,434	1092.07%	3,187,367,601	2,567,521,387	80.55%
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	1,129,276,238	943,917,033	83.59%	0	181,842,507	100.00%	1,129,276,238	1,125,759,540	99.69%
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,408,173,530	495,310,751	35.17%	0	309,196,991	100.00%	1,408,173,530	804,507,742	57.13%
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	344,530,751	376,474,087	109.27%	45,000,000	392,936	0.87%	389,530,751	376,867,023	96.75%
Demás acreedores externos	260,387,082	260,387,082	100.00%	0	0	0.00%	260,387,082	260,387,082	100.00%
TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF	3,142,367,601	2,076,088,953	66.07%	45,000,000	491,432,434	1092.07%	3,187,367,601	2,567,521,387	80.55%

Al cierre de la vigencia 2019 se tenía proyectado el pago de \$3.187.367.601 (\$3.142.367.601 en 2018 y 45.000.000 en 2019), a diciembre de 2019 se ha pagado \$2.567.521.387 (\$2.076.088.953 en 2018 y \$491.432.434 en 2019), que equivalen al 80.55%. A la fecha de los pasivos incluidos en el programa se encuentra pendiente de pago \$634.846.214, así:

CODIGO	CONCEPTO	PASIVOS PSFF	PAGOS REALIZADOS	PENDIENTE DE PAGO
M	Costo medidas PSFF	0	0	0
P	Pago de Pasivos PSFF	3,202,367,601	2,567,521,387	634,846,214
P.1	Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	1,129,276,238	1,125,759,540	3,516,698
P.2	Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,408,173,530	804,507,742	603,665,788



CODIGO	CONCEPTO	PASIVOS PSFF	PAGOS REALIZADOS	PENDIENTE DE PAGO
P.3	Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	404,530,751	376,867,023	27,663,728
P.4	Obligaciones financieras	0	0	0
P.5	Demás acreedores externos	260,387,082	260,387,082	0
P.6	Otros pasivos	0	0	0
P.6.1	Provisiones para contingencias	0	0	0
P.6.2	Otros	0	0	0
Q	TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF	3,202,367,601	2,567,521,387	634,846,214

Las deudas canceladas a la fecha de corte han sido pagadas con las siguientes fuentes de recursos:

▪ Recursos de la Nación	\$537.350.837
▪ Saldos de cuentas maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	\$631.424.826
▪ Encargo fiduciario Convenio de concurrencia	\$435.967.991
▪ Recursos de la ESE (incluido legalización anticipos y ajustes)	\$962.777.733
Total	\$2.567.521.387

Al cierre del año no se han pagado \$634.846.214 de los pasivos incluidos en el PSFF, a continuación, se realiza un análisis de cada una de ellas:

Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos: por valor de \$3.516.698 de cuotas partes pensionales a Colpensiones.

En la fecha de realización del Programa los pasivos por concepto de Cuotas partes pensionales tenía un saldo de \$411.314.587 de diez pensionados: nueve a cargo de Colpensiones y uno del Departamento de Antioquia. En el periodo de ejecución del programa esta cuenta ha tenido los siguientes movimientos:

- Febrero 22 de 2018: Pago a Colpensiones por valor de \$50.034.597 con recursos propios
- Abril 26 de 2018: Pago a Colpensiones por valor de \$53.353.806 con recursos propios
- Abril 30 de 2018: Pago al Departamento de Antioquia por valor de \$5.270.398 con recursos propio
- Abril 30 de 2018: Prescripción de cobro de pensión al Departamento de Antioquia por valor de \$19.399.071
- Diciembre 24 de 2018: Pago a Colpensiones por valor de \$107.383.008 con recursos de la Nación para PSFF
- Junio 30 de 2019: Ajuste por monto no adeudado por un valor de \$73.944.048
- Noviembre 30 de 2019: Ajuste por monto no adeudado por un valor de \$98.412.961

Teniendo en cuenta los movimientos descritos el saldo de las cuentas por pagar por concepto de cuotas partes pensionales ha tenido el siguiente comportamiento:

Concepto	Saldo Neto a la fecha de Inicio del PSFF	Saldo Neto al cierre del Trimestre 1 2018	Saldo Neto al cierre del Trimestre 2 2018	Saldo Neto al cierre del Trimestre 3 2018	Saldo Neto al cierre del Trimestre 4 2018	Saldo Neto al cierre del Trimestre 3 2019	Saldo Neto al cierre del Trimestre 4 2019
Cuotas partes de pensiones	411,314,587	361,279,990	283,256,715	283,256,715	175,873,707	101,929,659	3,516,698
Variación		50,034,597	78,023,275	0	107,383,008	73,944,048	98,412,961

La ESE no ha cancelado la totalidad de las cuotas partes pensiones porque al hacer una verificación exhaustiva de las hojas de vida de cada pensionado, se encontraron inconsistencias en cinco que llevaron a concluir que los cobros que se estaban realizando no son responsabilidad de la ESE, el valor por pagar de los pensionados con inconsistencias que a la fecha no se ha podido sanear es de \$3.516.698 que corresponde al saldo pendiente



de pago por concepto de cuotas partes pensionales. En actualidad la ESE está realizando las gestiones ante el Fondo de Pensiones para que sean descontadas (Se adjunta imagen).

PETICIÓN

- 1) Cancelar la obligación y procesos actuales a nombre de la ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla con NIT 890.980.752, por concepto de Cuotas partes pensionales de las personas objetadas por la Inexistencia de relación laboral con la Entidad e identificadas por Colpensiones como responsabilidad de OTRAS ENTIDADES relacionadas a continuación:

No.	Nombre	CC	Resultado
1	Fanny Del Socorro Echavarría Toro	32537897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios del Retiro – Antioquia.
2	María Mariela Cano Espinosa	22138477	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí.
3	María Luisa Bernal Monroy	41540371	Se requiere a la Dirección de prestaciones económicas de Colpensiones 2018_7205918, por lo tanto se informará a la ESE en el momento en que se tenga respuesta definitiva del caso.
4	Raúl Antonio Hurtado Valle	17101920	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca.
5	María Leticia Pérez Restrepo	21671897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios Concordia – Antioquia.
6	Fernando Zapata Gómez	7523837	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Cali.

En respuesta a la solicitud, en el mes de septiembre de la presente vigencia, COLPENSIONES envió respuesta en donde acepta la objeción de varios cuotas partes cobradas da la ESE y reconoce como responsables de pago a otras empresas; a la fecha solo está pendiente la respuesta de un cobro (María Luisa Bernal Monroy) a la que el Fondo de pensiones informo: “Se requiere a la Dirección de Prestaciones económicas de Colpensiones 2018_7205918, por lo tanto se informara a la ESE en el momento en que se tenga respuesta definitiva del caso”

I. DE LOS CASOS DE INEXISTENCIA DE LA RELACIÓN LABORAL:

Refiere la entidad peticionaria que en estos casos no hubo vinculación laboral alguna para con ellos:

No.	Nombre	CC	Resultado
1	Fanny Del Socorro Echavarría Toro	32537897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios del Retiro - Antioquia.
2	María Mariela Cano Espinosa	22138477	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí.
3	María Luisa Bernal Monroy	41540371	Se requiere a la Dirección de Prestaciones económicas de Colpensiones 2018_7205918, por lo tanto se informará a la ESE en el momento en que se tenga respuesta definitiva del caso.
4	Raúl Antonio Hurtado Valle	17101920	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca.
5	María Leticia Pérez Restrepo	21671897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Concordia - Antioquia.
6	Fernando Zapata Gómez	7523837	Procede la objeción responsable cuota parte pensional ESE Hospital San Juan de Dios de Cali.



Teniendo en cuenta la respuesta dada por Colpensiones, se realizó el ajuste en la información financiera de la ESE en las cuotas partes pensionales de, así:

Pensionado	Ajuste	Justificación
Hurtado Valle Raúl Antonio	\$ 13,769,200	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Hurtado Valle Raúl Antonio corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca
Cano Espinosa Maria Mariela	\$ 66,630,583	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Cano Espinosa Maria Mariela corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí (Antioquia)
Echavarría Toro Fanny del socorro	\$ 11,789,792	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Echavarría Toro Fanny del socorro corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios el Retiro (Antioquia)
Zapata Gomez Fernando	\$ 6,223,386	Devolución cuotas partes pensionales de acuerdo con respuesta de Colpensiones radicado N 2019-12846376. Zapata Gomez Fernando corresponde a ESE Hospital San Juan de Dios de Cali
Total Ajuste	\$ 98,412,961	

Entidades Públicas y de Seguridad Social: por un valor de \$603.665.788. El valor adeudado corresponde a los bonos pensiones de los empleados (activos y retirados) incluidos en la matriz de concurrencia y que solo pueden ser pagados en el momento en que el empleado adquiera el derecho a la pensión.

Antes de entrar en vigencia la Ley 100 de 1993 los Hospitales no cotizaban al sistema de seguridad social por los empleados, con el propósito de financiar el pasivo prestación por concepto de cesantías y pensiones causadas a 31 de diciembre de 1993 de los trabajadores y ex trabajadores de la ESE el día 24 de octubre de 2014 se firmó un contrato de concurrencia (entre el Departamento de Antioquia y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público) por un valor de \$2.538.379.228, con una vigencia contada desde la fecha de perfeccionamiento hasta la realización de los pagos previstos; en el contrato se estable como responsable al Departamento de la verificación de que los pagos realizados con los recursos del patrimonio autónomo, constituido para su administración, se ajusten estrictamente a las disposiciones legales y estén de acuerdo con el cálculo actuarial aprobado.

Previo a la firma del contrato el Departamento y la ESE realizaron pagos de bonos pensionales de varios empleados quedando disponible para la apertura del patrimonio autónomo la suma de \$1.352.541.779.

Concepto	Valor
Contrato	2,538,379,228
Pago de bonos pensionales previos a la firma del contrato	
Por el Departamento	375,907,355
Por la ESE	809,930,094
Saldo Patrimonio Autónomo	1,352,541,779

El patrimonio autónomo se constituyó a finales de la vigencia 2014 a nombre del Departamento de Antioquia con la destinación específica de cubrir el pasivo prestacional de los empleados de la ESE. En el periodo en que se ha tenido constituido el encargo se han efectuado varios pagos de bonos pensionales: en año 2016 se realizaron dos pagos por valor de \$312.908.000, en el 2018 se presentaron dos desembolsos por un valor total



de \$126.771.000 y al tercer trimestre de 2019 dos por un valor total de \$213.470.000. A la fecha de realización del programa (diciembre 31 de 2017) se tenía un saldo en el patrimonio autónomo de \$1.039.633.779, valor que fue tomado tanto en pasivos como en las fuentes de financiación.

Periodo	Valor de bono pensional	Saldo patrimonio autónomo
Constitución 2014		1,352,541,779
Septiembre de 2016	142,386,000	1,210,155,779
Octubre de 2016	170,522,000	1,039,633,779
Saldo a la fecha de realización del PSFF diciembre 2017		1,039,633,779
Julio de 2018	92,381,000.00	947,252,779
Agosto de 2018	34,390,000.00	912,862,779
Febrero de 2019	102,079,000.00	810,783,779
Julio de 2019	111,391,000	699,392,779
Octubre de 2019	95,726,991	603,665,788
Saldo actual		603,665,788

Al 30 de diciembre de 2019 se tiene un disponible de \$603.665.788 en la cuenta, los desembolsos se irán realizando a medida que los empleados (activos o retirados) de la ESE adquieran el derecho a la pensión. En el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero la ESE proyectó el pago total del valor adeudado por concepto de bonos pensionales en el año 2018, situación que no es posible porque a pesar de que se tienen los recursos disponibles, sólo se pueden autorizar los desembolsos a medida que los empleados o exempleados incluidos en la matriz de concurrencia adquieran el derecho a la pensión, realicen el respectivo trámite ante el Fondo de Pensiones y soliciten la expedición del bono pensional.

Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos): por valor de \$27.663.728 del Municipio de Marinilla, el valor por pagar corresponde a un saldo pendiente de devolución por no ejecución de todas las actividades en un contrato en la vigencia 2015. La cuenta no se ha pagado porque se han tenido inconvenientes con la conciliación del valor con el Ente Municipal. En la actualidad se continúan realizando las gestiones para llegar a una conciliación y sanear el pasivo.

Los pasivos pendientes de pago serán cancelados a medida se cumpla el derecho (como es el caso de las acreencias laborales y bonos pensionales) o se tengan todos los soportes requeridos (proveedores de bienes y servicios).

La meta establecida en el programa de cancelar en el año 2018 el 98.13% de los pasivos incluidos en el PSFF que corresponde a \$3.142.357.601, no fue posible de alcanzar porque como se sustentó anteriormente dentro de la proyección se encuentra la cancelación del valor total de los bonos pensionales que a la fecha de realización del programa tenían un saldo de \$1.039.633.779 equivalente al 32.46% del total de los pasivos. Al mes de diciembre de 2019 se han saneado pasivos por este concepto por un valor de \$435.967.991 que representan el 41.93% del total de bonos incluidos en el convenio de concurrencia adeudados al 31 de diciembre de 2017.

A la fecha de análisis se han saneado el 80.18% (\$2.567.521.387) del total de pasivos y se ha recaudado el 99.03% (\$33.171.184.079) de las fuentes de financiación proyectadas.

5.5 ESTADO DE FUENTES Y USO DE FONDOS

Para el año 2018 se tenía proyectado para el saneamiento de pasivos (incluidos en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero) el ingreso y pago de \$3.142.357.601; al cierre de la vigencia se recaudaron \$2.988.948.636 (95.12% de la proyección) y se pagaron pasivos por valor de \$2.076.088.953 (66.07% de lo programado) quedando disponible un saldo de \$912.862.779. A continuación, se hace un resumen las fuentes de ingresos y su aplicación de pagos en la vigencia 2018:



FUENTES / USOS	Recursos de la ESE				Saldo Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	TOTAL DE PAGOS
	Convenio de concurancia	Excedente de la operación corriente 2017	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
FUENTES - INGRESO DE RECURSOS	1,039,633,779	569,801,771	210,737,423	1,820,172,973	631,424,826	537,350,837	2,988,948,636
USOS - PAGO DE PASIVOS							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos		104,726,610	1,508,070	106,234,680	562,427,172	275,252,085	943,917,033
Entidades Públicas y de Seguridad Social	126,771,000	204,688,079	38,000,000	369,459,079		125,851,672	495,310,751
Proveedores bienes y servicios		0	171,229,353	171,229,353	68,997,654	136,247,080	376,474,087
Demás acreedores externos		260,387,082	0	260,387,082			260,387,082
Total Pago de pasivos	126,771,000	569,801,771	210,737,423	907,310,194	631,424,826	537,350,837	2,076,085,857
SALDO DISPONIBLE							
DISPONIBLE	912,862,779	0	0	912,862,779	0	0	912,862,779

Para el año 2019 se tenía proyectado el ingreso de \$46.982.047 y el pago de pasivos por \$45.000.000, en el año ingresó \$182.235.443 de recursos de la ESE y se sanearon pasivos por \$491.432.434. Teniendo en cuenta que al cierre del año anterior quedaron unos recursos disponibles, en el cuadro adjunto se consolida el saldo a la fecha disponible para el pago de pasivos:

FUENTES / USOS	Recursos de la ESE				Saldo Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	TOTAL DE PAGOS
	Convenio de concurancia	Excedente de la operación corriente 2017	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
FUENTES - INGRESO DE RECURSOS	1,039,633,779	577,207,071	385,567,566	2,002,408,416	631,424,826	537,350,837	3,171,184,079
USOS - PAGO DE PASIVOS							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	0	112,131,910	175,945,277	288,077,187	562,427,172	275,252,085	1,125,759,540
Entidades Públicas y de Seguridad Social	435,967,991	204,688,079	38,000,000	678,656,070	0	125,851,672	804,507,742
Proveedores bienes y servicios	0	0	171,622,289	171,622,289	68,997,654	136,247,080	376,867,023
Demás acreedores externos	0	260,387,082	0	260,387,082	0	0	260,387,082
Total Pago de pasivos	435,967,991	577,207,071	385,567,566	1,398,742,628	631,424,826	537,350,837	2,567,518,291
SALDO DISPONIBLE							
DISPONIBLE	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788

En el cuarto trimestre de la presente vigencia se sanearon pasivos por valor de \$195.234.459 por concepto de acreencias laborales, Entidades Públicas y de Seguridad Social y Proveedores bienes y servicios con recursos de la ESE.



FUENTES / USOS	Recursos de la ESE				Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	Recursos de la Nación	TOTAL DE PAGOS
	Convenio de concurrencia	Excedente de la operación corriente 2018	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
FUENTES - INGRESO DE RECURSOS							
Saldo anterior	699,392,779	0	0	699,392,779	0	0	699,392,779
Ingresos para el saneamiento de pasivos	0	0	99,507,468	99,507,468			99,507,468
Total ingresos	699,392,779	0	99,507,468	798,900,247	0	0	798,900,247
USOS - PAGO DE PASIVOS							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos			99,114,532	99,114,532			99,117,628
Entidades Públicas y de Seguridad Social	95,726,991			95,726,991			95,726,991
Proveedores bienes y servicios			392,936	392,936			392,936
Demás acreedores externos				0			0
Total Saneamiento de pasivos	95,726,991	0	99,507,468	195,234,459	0	0	195,234,459
SALDO DISPONIBLE							
DISPONIBLE	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788

Al cierre del periodo evaluado hay disponibles \$603.665.788 para el pago de bonos pensionales, estos recursos se encuentran en un patrimonio autónomo a nombre del Departamento de Antioquia y se van ejecutando a medida que los empleados (activos o retirados) de la ESE adquieran el derecho a la pensión.

6. RESUMEN MONITOREO

6.1. MONITOREO TRIMESTRAL FLUJO FINANCIERO

Nombre Indicador	PRESUPUESTO VIGENCIA PSFF	AVANCE	PESO %	% CUMP
Disponibilidad Inicial	0	1,193,004,884	10.87%	100.00%
Total Ingresos Corrientes	7,344,011,907	6,799,697,344	61.97%	92.59%
Venta de Servicios de Salud	7,338,488,847	6,793,197,344	61.91%	92.57%
Aportes Permanentes	0	0	0.00%	100.00%
Otros Ingresos Corrientes	5,523,060	6,500,000	0.06%	100.00%
Total Ingresos No Corrientes	794,177,671	1,640,812,324	14.95%	100.00%
Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior	862,113,172	1,339,625,693	12.21%	100.00%
TOTAL INGRESOS	9,000,302,750	10,973,140,245	100.00%	100.00%
TOTAL GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	1,962,057,480	2,805,651,188	24.07%	100.00%
TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS	296,360,993	249,980,145	2.14%	84.35%
TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES	3,877,360,724	4,061,482,634	34.85%	100.00%
TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES	2,850,554,200	2,870,529,063	24.63%	100.00%
DEUDA PÚBLICA	0	0	0.00%	100.00%
Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior	0	1,666,464,654	14.30%	100.00%
TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	8,986,333,397	11,654,107,684	100.00%	100.00%
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)	13,969,353	-680,967,439	-5.84%	0.00%
L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	46,982,047	182,235,443	1.56%	100.00%
Costo medidas PSFF	0	0	0.00%	100.00%
Pago de Pasivos PSFF	45,000,000	491,432,434	4.22%	100.00%
TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF	45,000,000	491,432,434	4.22%	100.00%
BALANCE INGRESOS - GASTOS PSFF	15,951,400	-990,164,430	-8.50%	0.00%

Disponibilidad Inicial: Al cierre de la vigencia 2018 queda en la caja y bancos un saldo de \$1.193.004.884 que se constituye en la disponibilidad inicial para el año 2019. De estos recursos \$670.030.562 tienen destinación



específica o corresponden a fondos de terceros (\$146.646.987 de Fondo de vivienda, \$28.123.285 Bienestar social, \$495.260.290 Intervención de la infraestructura física de la ESE) quedando como libre destinación \$522.974.322 que fueron destinados para el pago de pasivos con corte a diciembre 31 de 2018.

Los pasivos cancelados con los recursos de libre destinación \$7.405.300 son la vigencia 2017 y \$515.569.022 de 2018.

Total Ingresos Corrientes: En el año los ingresos sólo alcanzaron un 92.59%, influenciado principalmente por el nivel de ingreso de la venta de servicios de salud.

Venta de Servicios de Salud: Al cierre del año, el recaudo por la prestación de servicios de salud se encuentra por debajo de los proyectado (\$545.291.503). Los pagos no han tenido el comportamiento esperado.

Aportes Permanentes: En el periodo la ESE no ha tenido recaudos por este concepto.

Otros Ingresos Corrientes: Ejecución del 117.69%. En el periodo en este rubro sólo se han recibido ingresos por concepto de arrendamiento. El recaudo está por encima a lo esperado.

Total, Ingresos No Corrientes: Ejecución del 206.61%. En este concepto se consolidan los ingresos por: estampilla, rendimientos financieros, bienestar social, contrato de concurrencia, venta de productos farmacéuticos a particulares, entre otros. El recaudo está por encima.

Recaudo Cartera - Rezago Vigencia Anterior: A la fecha ha ingresado el 155.39% del recaudo proyectado para el año por concepto de la cartera de vigencias anteriores en \$477.512.521.

TOTAL INGRESOS: Ejecución del 82.33%. Ejecución 121.92%. Por encima de lo esperado, la venta de servicios de salud no se alcanzó el nivel proyectado en el periodo. La ejecución se da por conceptos diferentes a venta de servicios de salud del periodo (Disponibilidad Inicial, Vigencias Anteriores, otros ingresos).

En el periodo los ingresos por concepto obtuvieron la siguiente participación sobre del total: 1) Disponibilidad inicial 10.87%, 2) Ingresos corrientes 61.97% (venta de servicios de salud 61.91%, otros ingresos corrientes 0.06%), 3) Total Ingresos No Corrientes 14.95%, 4) Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior con una participación del 12.21%. Es de anotar de que a pesar de que los ingresos por concepto de prestación de servicios de salud tuvieron una ejecución del 92.57%, la participación sobre el total de ingresos es baja (61.91%) si tenemos en cuenta que corresponde al objeto social de la empresa.

TOTAL, GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS: En el periodo los gastos fijos administrativos han tenido una **ejecución del 143%**, valor que está por encima de lo esperado (100%). Al hacer el análisis por concepto se tiene: Gastos de Personal (118.59%), Gastos generales (102.93%), Transferencias (241.52%), Gastos de inversión (1312.12%).

Haciendo un análisis más minucioso el nivel de ejecución está influenciado por:

Servicios Personales Asociados a la Nómina (111.02%) y Aportes patronales (107.76%): En la vigencia 2019 el incremento salarial fue superior al proyectado en los escenarios financieros, además, se tenía planteado el paso de cargos de la planta fija a la temporal (en la que se tiene una asignación básica menor) por que en el año 2019 los empleados que estaban ocupando el cargo cumplían la edad requerida para pensión, sin embargo, a la fecha no se ha podido dar cumplimiento a dicha premisa porque los empleados están adelanto el trámite en el respectivo Fondo de Pensiones. Una vez los empleados prejubilables les sea reconocida la pensión de vejez la ESE iniciara los trámites para ajustar la planta de cargos.



Servicios Personales Indirectos: Ejecución del 194.57%. Se tiene una ejecución superior porque ha sido necesario contratar personal supernumerario para cubrir novedades administrativas del personal como: vacaciones, horas laboradas adeudadas, licencias de maternidad, licencias / incapacidades médicas, recomendaciones y/o restricciones labores. Aunque dentro de la proyección del presupuesto se tenían contemplados los reemplazos de vacaciones e incapacidades (de acuerdo con el promedio histórico) en la presente vigencia se ha presentado un incremento. En el periodo evaluado se han tenido supernumerarios para cubrir una vacancia definitiva y para el reemplazo de una incapacidad, en el presente año, se ha tenido ausentismo por concepto de incapacidades por 2002 días de 220 novedades, del total de novedades 67 son de personal administrativo con un ausentismo de 667 días. Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales (cuatro de ellos son personal administrativo).

Adquisición de servicios: 103.20% comprometido. En este ítem se agrupan tres conceptos (Servicio de Vigilancia, Servicios Públicos, Seguros), en la vigencia se presentó un mayor gasto en los servicios públicos y seguros, servicios que nos vitales para la empresa.

Transferencias al sector público: Ejecutado en un 247.00%. Tiene una ejecución superior a la programada, ocasionada por que en la apropiación Bonos, cuotas de bonos y cuotas partes jubilatorias fue necesario hacer una adición para cubrir el pago de un bono pensional al Fondo de Pensiones y Cesantías Colpensiones, el cual fue financiado con los recursos del convenio de concurrencia. La fecha se ha pagado \$339.419.011 y se tenía proyectado en el presupuesto \$ 48.727.581.

Otras Transferencias: Comprometido el 100.48%. Tiene una alta ejecución a la fecha, sin embargo, como corresponde a pagos de sostenimiento realizadas a la cooperativa de hospitales de Antioquia (COHAN) y a la Asociación de empresas sociales del estado de Antioquia (AESAs) se efectúan una sola vez en la vigencia.

Infraestructura hospitalaria: Comprometido el 100%. Para la vigencia actual no se tenía presupuestado ningún saldo por este concepto porque de acuerdo con la proyección en la vigencia 2018 se debía terminar de ejecutar el proyecto de adecuación del área física (para cumplir con los requerimientos de la ampliación y adecuación del servicio de urgencias), sin embargo, las obras terminaron en el año 2019.

Otros gastos de inversión: Con una ejecución del 200.47%. En este concepto se tiene el fondo rotatorio de vivienda por el cual se realizan préstamos a los empleados, los cuales son autorizados por el comité de Bienestar Social. Para la presente vigencia se tenía proyectado el desembolso de créditos por valor de \$24.940.932 y se desembolsó \$50.000.000.

TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS: Ejecución 84.35% Está por debajo de lo esperado. Gastos de Personal (55.91%), Gastos generales (93.34%), Transferencias (0%), Gastos de inversión (0%).

TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES: Ejecución 104.75%. Se encuentra por encima de lo esperado. Así: Gastos de Personal (104.87%), Gastos generales (99.84%), Transferencias (0%), Gastos de inversión (0%).

Al hacer el análisis por ítem, se encuentra que la ejecución se presentó por los **Servicios Personales Asociados a la Nómina:** Ejecución de 107.14%. En la vigencia 2019 el incremento salarial fue superior al proyectado en los escenarios financieros.

TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES: La ejecución de periodo es del 100.70%, Ligeramente por encima. Con la siguiente discriminación: Gastos de Personal (108.95%), Gastos generales (100.42%), Transferencias (0%), Gastos de inversión (120.26%). Los conceptos con mayor ejecución fueron:



Servicios Personales Indirectos: Compromisos por el 134.63%. En la vigencia la ESE firmo un contrato con el Municipio de Marinilla que tiene por objeto la atención domiciliaria de los adultos mayores en condiciones de discapacidad de la zona urbana y rural, para dar cumplimiento a las actividades se contrató un médico, un nutricionista y una auxiliar de enfermería.

Los servicios del personal supernumerario asistencial se han ejecutado en un alto porcentaje debido a la necesidad de reemplazos para cubrir novedades administrativas como: disfrutar periodos de vacaciones, licencias/incapacidades, recomendaciones y/o restricciones labores. Si bien dentro de la proyección del presupuesto se tenían contemplados los reemplazos de vacaciones e incapacidades (de acuerdo con el promedio histórico) en la presente vigencia se ha presentado un incremento.

En el periodo se presentaron varias novedades administrativas del personal asistencial, a continuación, se relacionan las más relevantes (por costos):

6 vacantes definitivas de personal.

4 licencias de maternidad (tres de personal profesional).

1 incapacidad larga de un médico.

En el periodo se presentó ausentismo por concepto de incapacidades por 2002 días de 220 novedades, de las cuales 153 novedades (1335 días) son de personal asistencial; además, se tienen seis empleados con restricciones laborales, dos de ellos son personal asistencial (una corresponde a una médica).

Adquisición de servicios: Con una ejecución del 103.66%, el resultado de ha visto afectado porque se ha requerido más presupuesto para los servicios de laboratorio y el transporte de pacientes porque han tenido una demanda mayor a lo presupuestado.

Otros gastos de inversión: Con el 120.26% El porcentaje de ejecución se debe a que en la vigencia fue necesario realizar mayores gastos a los presupuestados para dar cumplimiento a las actividades del convenio de salud pública firmado con el Municipio de Marinilla.

DEUDA PÚBLICA: A la fecha la ESE no tiene deuda pública.

Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior: Las cuentas por pagar al cierre del año 2018 fueron de \$1.666.464.654, con los recursos de la disponibilidad inicial se cubrieron \$522.974.322 (\$7.405.300 de vigencia 2017 y \$515.569.022 de 2018). A la fecha de análisis se ha pagado \$1.535.554.387 (\$522.974.322 con la disponibilidad inicial y \$1.012.580.065 con recursos propios de la vigencia actual).

TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE: Ejecución 129.69%. Se comprometió en la vigencia \$11.654.107.684. La alta ejecución está afectada principalmente por los pasivos de vigencias anteriores que ascienden a \$1.666.464.654, que tiene una participación del 14.30% sobre el total ejecutado.

EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS): Al cierre de la vigencia se proyectó un superávit de \$13.969.353, **al periodo evaluado se tiene un déficit \$680.967.439** (\$694.936.792 mayor a lo programado para toda la vigencia), influenciado en gran parte por las cuentas por pagar de vigencias anteriores.

TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF: Para la vigencia se tiene proyectado un ingreso de \$46.982.047, al periodo han ingresado En el periodo han ingresado \$182.235.443 de recursos de la ESE, \$7.405.300 de disponibilidad inicial, \$174.830.143 de recuperación de cartera de vigencias anteriores., los recaudos a la fecha representan el 387.88% del valor total proyectado.



Costo medidas PSFF: Para la implementación de las medidas no se proyectó ningún costo adicional.

Pago de Pasivos PSFF: Para la vigencia se proyectó el pago de pasivos incluidos en el programa por valor de \$45.000.000, que equivalen al 1.41% del total de pasivos al 31 de diciembre de 2017. En el periodo se sanearon CxP por \$491.432.434, fuentes: \$309.196.991 del convenio de concurrencia y \$182.235.443 de la ESE. El valor cancelado a la fecha representa el 1092.07% de lo programado para el año.

TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF: Para la implementación de las medidas no se planteó ningún costo adicional, el costo total corresponde a la cancelación de los pasivos que ascienden a \$491.432.434.

BALANCE INGRESOS - GASTOS PSFF: Con corte al periodo analizado se tiene un desbalance de \$990.164.430. Al cierre de la vigencia en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero se planteó un superávit de \$15.951.400, correspondiente a:

Ingresos para pago de pasivos	\$46.982.047
Pago de pasivos	\$45.000.000
Excedente pago de pasivos	\$1.982.047
Excedente ejercicio	\$13.969.353
Excedente total	\$15.951.400

Al corte del periodo evaluado la ESE tiene un déficit del ejercicio de \$1.862.157.553 y de \$1.876.126906 (\$1.862.157.553 +\$13.969.353) con relación a lo proyectado.

CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Acumulado Anual
TOTAL INGRESOS	9,000,302,750	3,135,306,712	2,027,968,139	2,246,375,216	3,563,490,178	10,973,140,245
TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	8,986,333,397	4,756,270,200	2,365,666,980	2,149,870,440	2,382,300,064	11,654,107,684
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)	13,969,353	-1,620,963,488	-337,698,841	96,504,776	1,181,190,114	-680,967,439

6.2. MONITOREO TRIMESTRAL PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	META ANUAL EN UVR	AVANCE EN UVR	% CUMP
Total Urgencias	294.461.25	258,757.00	87.87%
Total Servicios Ambulatorios	105541.48	114,293.65	108.29%
Total Hospitalización	4306.74	4,446.36	103.24%
Total Quirófanos y Salas de Parto	3380	3,705.00	109.62%
Total Apoyo Diagnóstico	245190.18	282,800.32	115.34%
Total Apoyo Terapéutico	25391.9	108,075.75	425.63%
Total Servicios Conexos a la Salud	5875.31	7,923.36	134.86%
Total Producción	684146.86	780,001.44	114.01%

Total Urgencias: Ejecución 87.87%. La producción está por debajo de la meta. Todos los servicios se encuentran por debajo de lo planeado, siendo los más representativos los pacientes en observación y la sala de yesos; dichos servicios son ordenados por el médico de acuerdo con las necesidades del paciente por el tipo de lesión.



Total Servicios Ambulatorios: Ejecución 108.29%. Esta ligeramente por encima del valor esperado para la fecha de corte. En el periodo existen algunos servicios con baja producción como: Atención preventiva salud oral higiene oral, Otros controles de enfermería de PyP.

Total Hospitalización: Ejecución 103.24%. A pesar de que se logró la meta, la mayoría de las hospitalizaciones son con cargo a los convenios de cápita, siendo contraproducente para las finanzas de ESE.

Total Quirófanos y Salas de Parto: Ejecución 109.62%. La producción está un poco por encima de lo proyectado. Es necesario tener presente que la mayoría de los partos atendidos son de contratos de cápita, lo que es contraproducente para las finanzas de la ESE.

Total Apoyo Diagnóstico: Ejecución 115.34%. La producción está por encima de lo esperado. La mayoría de los servicios están por encima de lo esperado, sin embargo, existen dos servicios que se encuentran por debajo (Toma e interpretación radiologías odontológicas y Ultrasonido).

Total Apoyo Terapéutico: Ejecución 425.63%. Tiene un cumplimiento muy alto. Al hacer una verificación del cálculo de UVR para el servicio farmacéutico, se encontró que en el PSFF la ponderación utilizada para este servicio es de 0.15 y en el Monitoreo la ponderación es 0.75.

Total Servicios Conexos a la Salud: Ejecución 134.86%. El nivel de ejecución se debe principalmente por las actividades realizadas con cargo al convenio de medicina domiciliaria.

Total Producción: Ejecución del 114.01%. Se han producido 780,001.44 UVR. El cumplimiento total está por encima de lo programado. Hay tener cuidado en el cumplimiento de las actividades con cargo a los contratos capitados y el cumplimiento de las matrices de PyP. El único servicio que no alcanzó el nivel de producción fue urgencias.

6.3. COMPORTAMIENTO RECAUDO FUENTE PSFF

En el cuarto trimestre de 2018 se cometió un error en el registro de la información en el archivo "ResumenMonitoreo_4_2018" en la columna "Recaudo Acumulado al cierre del Trimestre que Informa", lo que ocasionó un error en el cálculo del porcentaje de cumplimiento de los recaudos en las fuentes para el saneamiento de los pasivos incluidos en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero. La información reportada al cierre de 2018 fue:

Nombre Indicador	Fuentes Programadas a la fecha de Inicio del PSFF	Recaudo Acumulado al cierre del Trimestre que Informa	% CUMP	Saldo pendiente por recaudar al cierre del trimestre
Recursos de la ESE	1,910,932,775	1,609,435,550	84%	90,759,802
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	351,257,291	56%	0
Recursos de la Nación	600,000,000	0	0%	62,649,163
Total Fuentes	3,142,357,601	1,960,692,841	62%	153,408,965

En la información reportada los recaudos son de \$1.960.692.841 y los recaudos totales ascienden \$2.988.948.636 (tal como se registró en el archivo "Cuadro2_4_2018"). Al hacer la corrección de la información se obtiene el siguiente resultado:



Nombre Indicador	Fuentes Programadas a la fecha de Inicio del PSFF	Recaudo Acumulado al cierre del Trimestre que Informa	% CUMP	Saldo pendiente por recaudar al cierre del trimestre
Recursos de la ESE	1,910,932,775	1,820,172,973	95%	90,759,802
SalDOS Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826	100%	0
Recursos de la Nación	600,000,000	537,350,837	90%	62,649,163
Total Fuentes	3,142,357,601	2,988,948,636	95%	153,408,965

De acuerdo con los datos anteriores en el cuadro Resumen de Monitoreo se dejaron de registrar ingresos por valor de \$1.028.255.795, en los siguientes conceptos:

Nombre Indicador	Recaudo Reportado 2018	Recaudo Real 2018	Ajuste
Recursos de la ESE	1,609,435,550	1,820,172,973	210,737,423
SalDOS Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	351,257,291	631,424,826	280,167,535
Recursos de la Nación	0	537,350,837	537,350,837
Total Fuentes	1,960,692,841	2,988,948,636	1,028,255,795

Con la información reportada se calculó un porcentaje de cumplimiento del 62%, pero el valor real de recaudos equivale a un 95% de cumplimiento. Con el propósito de enmendar el error cometido, en el en el archivo "**ResumenMonitoreo_2_2019**" se registran los valores consolidados de las fuentes programadas a la fecha de Inicio del PSFF, así:

PROGRAMACIÓN INGRESO DE RECURSOS					
	2018	2019	2020	2021	CONSOLIDADO
INGRESOS					
Recursos de la ESE	1,910,932,775	46,982,047	15,951,400	19,711,255	1,993,577,477
Excedente	444,240,884	46,982,047	15,951,400	19,711,255	526,885,586
Otros recursos	1,466,691,891				1,466,691,891
Convenio de concurrencia	1,039,633,779				
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112				
SalDOS Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826				631,424,826
Excedentes rentas cedidas 2012 y 2013 (Art. 4 Ley 1608/13)					0
Recursos FONSAET (Art. 7 Ley 1608/13)					0
Recursos destinados por el Departamento/Distrito					0
Recursos destinados por el Municipio					0
Recursos de la Nación	600,000,000				600,000,000
TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	3,142,357,601	46,982,047	15,951,400	19,711,255	3,225,002,303

Al cierre del mes de diciembre de 2019 se han recaudado la suma de \$3.171.184.079 en las siguientes fuentes de financiación:

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO									
CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado 2018	Vigencia 2019				Acumulado 2019	Acumulado Programa	Ejecución
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4			
Recursos de la ESE	1,970,942,775	1,820,172,973	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	2,002,408,416	101.60%
Excedente/Déficit	504,250,884	569,801,771	7,405,300	0	0	0	7,405,300	577,207,071	114.47%
Excedente de la operación corriente 2017	444,240,884	569,801,771					0	569,801,771	128.26%



RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO									
CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado 2018	Vigencia 2019				Acumulado 2019	Acumulado Programa	Ejecución
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4			
Excedente de la operación corriente 2018	45,000,000		7,405,300				7,405,300	7,405,300	16.46%
Excedente de la operación corriente 2019	15,010,000						0	0	0.00%
Otros Ingresos Extraordinarios (Detalle en Cuadro 2A)	1,466,691,891	1,250,371,202	0	74,291,445	1,031,230	99,507,468	174,830,143	1,425,201,345	97.17%
Convenio de concurrencia	1,039,633,779	1,039,633,779					0	1,039,633,779	100.00%
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112	210,737,423		74,291,445	1,031,230	99,507,468	174,830,143	385,567,566	90.28%
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826					0	631,424,826	100.00%
Recursos de la Nación para PSFF (Detalle Cuadro 2A)	600,000,000	537,350,837					0	537,350,837	89.56%
L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	3,202,367,601	2,988,948,636	7,405,300	74,291,445	1,031,230	99,507,468	182,235,443	3,171,184,079	99.03%

A la fecha están pendientes por recaudar \$31.183.522, de recursos de la ESE. A la fecha ya se recaudó el total proyectado inicialmente en el programa de recursos de la ESE, sin embargo, debido a que el Hospital no pudo justificar la totalidad de los recursos de la fuente Nación por valor de \$62.649.163, este monto se sumó a los recursos a financiar con recursos propios.

Recursos de la ESE: En el programa se proyectó el ingreso de \$1.993.577.477, a la fecha se tiene un cumplimiento del 100.44%. Se han recaudado \$2.002.408.416, al cierre del año se debía recaudar la suma de \$1.993.577.477, se recaudaron \$8.830.939 más del total de la fuente para el programa.

Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13): En la vigencia actual no se ha recaudado ningún saldo por este concepto, la totalidad de los recursos de los excedentes de cuentas maestras fueron entregados por el Municipio de Marinilla en la vigencia 2018.

Recursos de la Nación: Se tiene una ejecución del 90%. El valor total asignado por la fuente Nación es \$600.000.000, de acuerdo con los lineamientos de la Resolución 5929 de 2014 la ESE logro justificar un valor de \$537.350.837, quedando pendiente por recaudar la suma de \$62.649.163. Teniendo en cuenta que la empresa ya no puede acceder al valor no justificado, con el fin de cumplir con el saneamiento de pasivos, se debe cubrir el saldo con recursos propios.

Total Fuentes: El total de recursos proyectados en las diferentes fuentes para el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero asciende a la suma de \$3.225.002.303, de acuerdo con la proyección realizada al cierre del año 2019 se deben de haber recaudo \$3.189.339.648, al cierre del mes de diciembre ha ingresado \$3.171.184.079. A la fecha se tiene una ejecución del 98%, se encuentra pendiente de recaudar \$53.818.224 de recursos propios.

La ESE no pudo soportar \$62.649.163 de recursos de la Nación. Es necesario tener presente la empresa ya realizó el trámite ante el Ministerio de Salud y Protección Social para acceder a la fuente de recursos de la Nación y sólo se pudo justificar \$537.350.837. Con el fin de que no se vea afectado el saneamiento de los pasivos incluidos en el programa, la ESE debe buscar otras fuentes de financiación para cubrir el valor que no pudo ser soportado en la fuente Nación. Para poder justificar los recursos asignados por la Fuente Nación para el saneamiento de pasivos, la ESE realizó la actualización (a la fecha de viabilización) de los pasivos



susceptibles de pago en concordancia con los lineamientos del numeral 2.3 del instructivo de la Resolución 5929 de 2014.

Con los recursos de la Nación se proyectó el pago de: 1) Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos (Gastos inherentes al personal y Cuotas partes pensionales). 2) Entidades Públicas y de Seguridad Social, 3) Proveedores bienes y servicios (COHAN). En la actualización de pasivos los montos adeudados de los conceptos a financiar cambiaron. En el caso de las cuotas partes pensionales se dio una variación de \$99.191.013 porque la ESE efectuó dos pagos con el propósito de evitar embargos debido a que Colpensiones notificó proceso de cobro coactivo en contra de la ESE. El valor total de los pagos realizados asciende a \$103.388.403 (\$50.034.597 en febrero 22 de 2018 y \$53.353.806 en abril 26 de 2018).

La deuda a la Cooperativa de Hospitales de Antioquia –COHAN- por concepto de medicamentos y material médico quirúrgico, inicialmente se tenía proyectado un valor inferior al saldo de la deuda a la fecha de viabilización; teniendo en cuenta que el monto de los pasivos por Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos era inferior al proyectado, se logró justificar en la base de giro de pago a cooperativas \$36.541.850 más.

Teniendo en cuenta que la variación entre el valor proyectado y el soportado en las bases de giro fue de \$99.191.013 y que el valor pagado fue de \$103.388.403, se puede concluir que la razón por la cual la ESE no pudo justificar el total de los dineros programados por cuotas partes pensionales es el acatamiento al proceso de cobro coactivo.

Nombre Indicador	Pago Programado de Pasivos a la fecha de Inicio del PSFF	Saldo Neto al cierre del Trimestre Anterior	Saldo Neto al cierre del Trimestre que se Informa
Pago de Pasivos	3,202,367,601	830,080,673	634,846,214
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	1,129,276,238	102,631,230	3,516,698
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,408,173,530	699,392,779	603,665,788
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	404,530,751	28,056,664	27,663,728
Obligaciones financieras	0	0	0
Demás acreedores externos	260,387,082	0	0

Pago de Pasivos: El monto de los pasivos incluidos en el PSFF es de \$3.202.367.601, a la fecha se ha pagado \$2.567.521.387 que equivale a 80.18%% del total de pasivos incluidos en el programa, está pendiente de pago \$634.846.214. Los pasivos no cancelados corresponden en su mayoría a los bonos pensionales que sólo pueden ser pagados cuando se adquiera el derecho a la pensión, los demás no se han pagado por razones ajenas a la ESE, al hacer la discriminación del valor adeudado por concepto se encuentra:

Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos: \$3.516.698, representa el 0.55% del total adeudado. De cuotas partes pensionales a Colpensiones, no se ha cancelado porque al efectuar al hacer una verificación exhaustiva de las hojas de vida de los pensionados se encontró que seis de ellos no son responsabilidad de la ESE, en la actualidad se están haciendo las gestiones para que el fondo de pensiones quite como responsable de la deuda al Hospital.

Entidades Públicas y de Seguridad Social: \$603.665.788, representa el 95.09% del total adeudado. A pesar de que se tiene la disponibilidad de los recursos no se pueden pagar hasta que el empleado (activo o retirado) adquiera el derecho a la pensión, realice el trámite ante el Fondo de Pensiones y solicite el bono pensional.



Proveedores bienes y servicios: \$27.663.728, representa el 4.36% del total adeudado. Del Municipio de Marinilla, el valor por pagar corresponde a un saldo pendiente de devolución por no ejecución de todas las actividades en un contrato en la vigencia 2015. La cuenta no se ha pagado porque se han tenido inconvenientes con la conciliación del valor con el Ente Municipal. En la actualidad se están realizando las gestiones para llegar a una conciliación y sanear el pasivo.

Demás acreedores externos: Las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2017 ascendía a \$260.387.082, a la fecha ya se canceló el valor total de las cuentas por pagar por este concepto.

7. CONCLUSIONES

7.1. EJECUCIÓN DE MEDIDAS

De acuerdo con monitoreo realizado para la vigencia 2019 se obtiene un consolidado promedio de 85% de avance total en el cumplimiento de las actividades planteadas en las 19 medidas, así:

RESULTADO MATRIZ MEDIDAS PSFF					
ASPECTO	CATEGORIAS DE LAS MEDIDAS				
	REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	RACIONALIZACIÓN DEL GASTO	REESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA	SANEAMIENTO DE PASIVOS	FORTALECIMIENTO DE INGRESOS
INSTITUCIONAL	2	2			
ADMINISTRATIVO	5				
JURÍDICO	1				
FINANCIERO		3		2	2
ENTORNO					2
TOTAL MEDIDAS	8	5	0	2	4
EJECUCIÓN ACUMULADA 2019	70,5%	76,8%	NA	99,5%	95%

Concluyendo en su orden las categorías por avance en resultado de ejecución se determina que:

Con las medidas de **Reorganización administrativa en un 70,5%** se posicionan en el más bajo % de avance con respecto a las demás categorías. Dos de estas medidas son de ejecución de largo plazo durante el periodo del Programa (2017-2021): 1. Plan estratégico de promoción y prevención y 2. programa educativo orientado a los pacientes crónicos y a fecha de corte reportan una baja ejecución de cumplimiento por debajo de lo esperado con un 61% y 45% respectivamente con una desviación de meta proyectada dado que para la vigencia 2019 los programas debiesen estar por encima del 70% y con niveles de adherencia.

Para 5 de las medidas de ejecución anual: 1. Seguimiento y la trazabilidad de procesos, 2. Usabilidad del Software, 3. Programa de Formación y capacitación, 4. Plan de Comunicación Institucional, 5. Controles que mitiguen el riesgo de daño antijurídico, los cumplimientos están en un promedio del 76%.

El impacto financiero para estas medidas podrá medirse a largo plazo dado que su alcance está orientado principalmente al fortalecimiento de su recurso humano y los procesos institucionales.

La categoría de Racionalización del gasto con un 76,8% presenta **indicadores de aumento** contrario a las metas de disminución y/o contención de los costos laborales proyectados, mayor costo en la producción de



unidades de servicio (UVR), bajos avances desde los procesos asistenciales en la medida relacionada con la reorganización del servicio de urgencias.

El costo que le generó producir una unidad de servicio comparado con el año anterior medido por la UVR al cierre del mes de diciembre de 2019 dio un resultado de 0,93, indicando que se presentó un incremento de 0.04 con relación al año 2016 (línea base), valor que no da cumplimiento a la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia. Sin embargo, con respecto al año 2018 se reportan indicadores favorables con una disminución de \$835.52, presentando un impacto positivo para las finanzas de la ESE de \$651.703.462,62.

Los gastos de la vigencia han presentado disminución en el periodo evaluado, el incremento del total de gastos está causado por las deudas de las vigencias anteriores que la empresa por la situación de iliquidez no ha logrado sanear en su totalidad; indicando que la situación financiera desfavorable por la que en la actualidad está pasando la ESE no se debe a la mayor generación de gastos, sino a que con los ingresos no se alcanza a cubrir las obligaciones contraídas por la empresa.

La categoría en **Fortalecimiento de Ingresos** con un 95% presenta avances en los procesos de gestión de cartera, refuerzo en su facturación y gestión de glosas. Los resultados de indicadores para esta categoría reflejan las secuelas del momento que actualmente atraviesa el sector de la salud con los procesos de cartera ante EPS con dificultades financieras y/o liquidadas; además como consecuencia de los ajustes del proceso de glosas se evidencian incrementos en sus registros tanto asistenciales como administrativos. Es importante tener en cuenta en esta categoría que la ESE enfatiza esfuerzos para fortalecer la línea de ingresos particulares en los servicios que es fuerte de acuerdo con la competencia del Municipio va mostrando con pequeños avances en el ingreso, su posicionamiento.

En su impacto financiero a pesar de los mecanismos de gestión de recuperación de cartera desarrollados, y que se ha tenido un valor representativo de recuperación de la cartera de las vigencias anteriores, al cierre de 2019 el monto de la cartera mayor a 360 se ha incrementado en un 60.53% con relación a la fecha de inicio de referencia (junio 30 de 2017); ocasionando un impacto negativo sobre la situación financiera de la empresa debido a que se tenía proyectado que al cierre de la presente vigencia se daría una disminución del 40% de la cartera de empresas y el 50% de la cartera de particulares.

El saneamiento de pasivos alcanza a fecha de monitoreo un % de 99.5, con una cancelación del 100% en los pasivos de bonos pensionales y el 98,8% de otros pasivos incluidos en el PSFF.

7.2. ESCENARIO FINANCIERO

Para el cierre de la vigencia al analizar la ejecución presupuestal se evidencian los siguientes resultados:

Recaudo frente a compromiso: Al hacer el comparativo de los recaudos Vs compromisos, \$10.973.140.245, \$11,654,107,684 en el periodo analizado se obtiene un resultado negativo acumulado de \$680.967.439 en la vigencia y de -\$694.936.792 si se tiene en cuenta que para el año 2019 se tenía proyectado un superávit de \$13.969.353.

Reconocimiento frente a Compromiso: El total de ingresos reconocidos durante la vigencia asciende a \$12.972.628.052, el total de gastos comprometidos \$11,654,107,684 estos incluyen las cuentas por pagar de vigencias anteriores, el resultado de esta relación registra un superávit de \$1.318.520.368.

Recaudo frente a obligaciones: El total de ingresos recaudados para 2019 asciende a \$10.973.140.245 y el total de obligaciones (compromisos ejecutados) \$11.654.107.684, lo cual establece que la ESE con los



resultados de la vigencia no tienen capacidad de cancelar sus obligaciones ya que presentó un déficit de \$680.967.439.

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el periodo de monitoreo se evidencia coherencia en el presupuesto inicial entre la información reportada en el Sistema de Información de Hospitales – SIHO, la Contraloría General de la República – CGR a través de la plataforma CHIP y el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero viabilizado con el siguiente comportamiento:

CONCEPTO	PRESUPUESTO PSFF	PRESUPUESTO DEFINITIVO SIHO	DIFERENCIA	PRESUPUESTO EJECUTADO SIHO	PRESUPUESTO EJECUTADO PSFF	DIFERENCIA
Total Ingresos (Recaudos)	9,000,302,750	12,043,806,998	-3,043,504,248	10,973,140,245	10,973,140,245	0
Total gastos (Compromisos)	8,986,333,397	12,043,806,998	-3,057,473,601	11,654,107,684	11,654,107,684	0
Déficit	13,969,353	0		-680,967,439	-680,967,439	

- Para la vigencia 2019 el presupuesto proyectado por la ESE en el escenario financiero del Programa viabilizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público es de \$9.000.302.750 en ingresos y en gastos de \$8.986.333.397, generándose un excedente de 13.969.353.
- El presupuesto definitivo reportado en la plataforma SIHO del Ministerio de Salud y Protección social en ingresos y gastos asciende a la suma de \$12.043.806.998.
- El comparativo entre el presupuesto viabilizado y el definitivo reportado en el SIHO es de -\$3.043.504.248 en ingresos y de -\$3.057.473.601 en gastos.

La diferencia entre el presupuesto del escenario financiero que fue viabilizado y el definitivo (por valor de \$3.043.504.248) está sustentado en las modificaciones realizadas por los siguientes conceptos:

- Adición de la disponibilidad inicial por valor de \$1.193.004.884
- Firma de contratos con el Municipio para la prestación de servicios domiciliarios a adultos mayores con problemas de movilidad por valor de \$411.243.650
- Bonos pensionales pagados con los recursos del convenio de concurrencia \$313.663.000
- Mayor valor recaudado por concepto de Estampilla pro-hospital \$57.759.928
- Mayor valor recaudado por concepto de Incapacidades pagadas por la EPS y/o ARL \$82.225.202
- Recursos para el convenio de intervención de la infraestructura física de la ESE pagados por el Municipio de Marinilla \$46.266.361
- Rendimientos financieros \$20.594.182
- Mayor valor recaudado por deudas de vigencias anteriores \$607.383.202
- Aportes del Municipio no ligados a la venta de servicios \$311.363.492

El total de las adiciones asciende a la suma de \$3.043.504.248 que corresponde al valor de la diferencia entre el valor presupuesto viabilizado y el definitivo reportado en la plataforma SIHO.

EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)

El año 2019 registra un déficit de \$680.967.439 (\$-694.936.792 mayor a lo programado para toda la vigencia), si se tiene en cuenta que para el año 2019 se tenía proyectado un superávit de \$13.969.353.

El resultado del ejercicio en la vigencia 2019 genero un déficit de \$207.507.669, de acuerdo al siguiente comportamiento:



Ingresos	10,973,140,245
Menos Disponibilidad inicial	1,193,004,884
Ingresos de la Vigencia	9,780,135,361
Gastos Comprometidos	11,654,107,684
Menos CxP vigencias anteriores	1,666,464,654
Gastos de la Vigencia	9,987,643,030
Resultado vigencia	-207,507,669

INGRESOS

El recaudo al cierre de 2019 alcanza el 121.92% representados en \$10.973.140.245 Vs \$9,000,302,750 proyectado en el PSFF como recaudo total en la vigencia. En el periodo los ingresos por concepto obtuvieron la siguiente participación sobre del total: 1) Disponibilidad inicial 10.87%, 2) Ingresos corrientes 61.97% (venta de servicios de salud 61.91%, otros ingresos corrientes 0.06%), 3) Total Ingresos No Corrientes 14.95%, 4) Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior con una participación del 12.21%. Es de anotar de que a pesar de que los ingresos por concepto de prestación de servicios de salud tuvieron una ejecución del 92.57%, la participación sobre el total de ingresos es baja (61.91%) si tenemos en cuenta que corresponde al objeto social de la empresa.

Si bien el total de ingresos está por encima de lo esperado, los recaudos por el objeto social (venta de servicios de salud) no alcanzaron el nivel proyectado en el periodo. El nivel de ingresos se obtiene por la disponibilidad inicial y las vigencias anteriores.

Es necesario enfatizar que la ESE no es ajena a las dificultades derivadas de la crisis financiera del sector Salud, lo que impacta directamente en las expectativas de recaudo y flujo de efectivo arrojando como resultados indicadores no favorables en la rotación de su cartera como:

- El 48.58% de la cartera con vencimiento mayor o igual a 360 días está en cinco (5) empresas con las que se vislumbran grandes inconvenientes por liquidación y/o problemas de liquidez para obtener el pago de los servicios prestados, considerando por tanto una cartera de difícil recaudo.
- La cartera con vencimiento mayor a 360 días ha incremento en un 60.53% con relación a la línea base (junio 2017).

GASTOS ADMINISTRATIVOS

La participación de gastos administrativos para la vigencia 2019 registra un 135.30%, como resultado de una proyección para cubrir estos gastos en el PSFF de \$2.258.418.473 y unos compromisos de \$3.055.631.333.

Los gastos fijos administrativos tienen una participación del 86.81% y los variables del 13.12% sobre el total presupuestado.

La ejecución de acuerdo a la representatividad de las apropiaciones es la siguiente:

Transferencias al sector público (Gastos fijos): Ejecutado en un 247.00%.

Otros gastos de inversión: Con una ejecución del 200.47%

Servicios Personales Indirectos (Gastos fijos): Ejecución del 194.57%

Servicios Personales Asociados a la Nómina (111.02%) y Aportes patronales (107.76%)

Adquisición de servicios (Gastos fijos): 103.20% comprometido

Otras Transferencias (Gastos fijos): Comprometido el 100.48%,

Infraestructura hospitalaria (Gastos fijos): Comprometido el 100%



GASTOS OPERACIONALES

El valor presupuestado para cubrir los gastos operacionales asciende a \$6.727.914.924, de los cuales \$4,061,482,634 (57.63%) son fijos y \$2,870,529,063 (42.37%) son variables. A diciembre de 2019 se ha comprometido el 103.03% del total de gastos operacionales, el 104.75% de gastos fijos y el 100.70% de gasto variables.

La ejecución total está ligeramente por encima del valor esperado. El comportamiento por apropiaciones con mayor ejecución es el siguiente: Servicios Personales Asociados a la Nómina, ejecución de 107.14%, Servicios Personales Indirectos (Gastos variables), compromisos por el 134.63%, Adquisición de servicios (gastos variables): con una ejecución del 103.66%, y Otros gastos de inversión (gastos variables) con el 120.26%

Las principales causas asociadas a este comportamiento superior en la ejecución del presupuesto atienden a: Contratación de personal para no alterar el funcionamiento normal de la ESE por novedades administrativas, nuevos contratos de prestación de servicios para el cumplimiento de requisitos normativos, apropiación Bonos, cuotas de bonos y cuotas partes jubilatorias requeridas por cobros coactivos, recursos adicionales para cumplir con el proyecto de ampliación y adecuación del servicio de urgencias financiado por el Municipio, entre otros.

PRODUCCIÓN

Al mes de diciembre de 2019 en la ESE se produjeron 780,001.44 unidades de valor relativo (UVR), la mayor participación se encuentra en los servicios de apoyo diagnóstico (36.26%), seguido el servicio de urgencias con el (33.17%) y los servicios ambulatorios (14.65%). En estos tres servicios se prestaron servicios equivalentes a 655.850,97 UVR que representan el 84.08% sobre el total.

Al cierre del mes de diciembre de 2019 la ESE facturó por concepto de prestación de servicios de salud la suma de \$8.792.685.151, las EAPB pagaron \$6.793.197.344 que representan el 77.26% del valor facturado y se tienen unas cuentas pendientes de pago por valor de \$1.999.487.807 correspondientes al 22.74% sobre el total facturado en la vigencia.

Al mes de diciembre la ejecución esperada es del 100%; al hacer el comparativo entre el valor programado y el ejecutado encontramos que la ESE: ha facturado el 106.76%, los recaudos están ejecutados en un 92.57%, el rezago tiene un valor del 225.88% sobre lo programado, el valor de uso alcanzó un 103.13% y el resultado del ejercicio (facturado menos pagado) una pérdida del 150.87%.

PASIVOS

Al cierre de la vigencia 2019 se tenía proyectado el pago de \$3.187.367.601 (\$3.142.367.601 en 2018 y 45.000.000 en 2019), a diciembre de 2019 se ha pagado \$2.567.521.387 (\$2.076.088.953 en 2018 y \$491.432.434 en 2019), que equivalen al 80.55%.

A la fecha de los pasivos incluidos en el programa se encuentra pendiente de pago \$634.846.214, así: **Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos** por \$3.516.698, **Entidades Públicas y de Seguridad Social** \$603.665.788 (Bonos pensionales de los empleados (activos y retirados), respaldado por el Contrato de concurrencia), **Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)**: por \$27.663.728.

En el año 2019 no se puede alcanzar la meta propuesta porque a pesar de que se tiene un saldo disponible de \$603.665.788 para el pago de pasivos por concepto de bonos pensionales, estos no pueden ser cancelados hasta que los empleados o exempleados de la ESE incluidos en la matriz de concurrencia adquieran el derecho a la pensión.



8. RECOMENDACIONES

- 8.1. Trabajar por el equilibrio financiero de la Institución en cumplimiento a la proyección de medidas adoptadas desde el programa de saneamiento fiscal y financiero desde la sostenibilidad de su capital humano, la sistematización de sus procesos, la implementación del sistema de costos, el mercadeo de servicios de salud y aumento en la productividad de los servicios; al tiempo de continuar en procesos de consolidación de cobro de cartera y trazabilidad al proceso de facturación.
- 8.2. Articular con el Ente Municipal la suscripción de convenios o contratos que le permitan a la ESE obtener un margen de utilidad como apoyo a su gestión financiera.
- 8.3. Análisis de cambio tipo de Contratación de personal de Planta Temporal y/o Financiación de su costo por la Administración Municipal.
- 8.4. Fortalecer el mercadeo de los servicios de salud potenciales de la Institución con el fin de obtener nuevos ingresos en el segmento particular.
- 8.5. Evaluación y seguimiento del ausentismo del recurso humano dada su alta incidencia en los costos laborales del periodo, por parte del comité de Seguridad y salud en el trabajo con el fin de intervenir sus causas generadoras y realizar el recobro de las incapacidades con el propósito de asegurar la recuperabilidad de los montos por este concepto.
- 8.6. Realizar gestiones tendientes a obtener ingresos de recursos diferentes de las fuentes de financiación del programa para lograr el objetivo propuesto.
- 8.7. Realizar seguimiento permanente a la adherencia a guías y protocolos de manejo por parte del personal asistencial de la Institución para garantizar el control y/o disminución de los gastos bajo un criterio más unificado en la prestación del servicio y la prevención de eventos adversos de los que puedan derivar demandas.
- 8.8. Realizar seguimiento en forma periódica a la ejecución de las actividades propuestas en el monitoreo con el fin de cumplir las metas establecidas en cada una de las medidas y el impacto financiero proyectado.
- 8.9. Asegurar la coherencia de la implementación de las medidas con los resultados obtenidos, de manera que se pueda comprobar la eficacia de estas o generar el ajuste necesario y oportuno buscando el impacto real y positivo al aspecto financiero.
- 8.10. Fortalecer el proceso de gestión de cartera en cuanto a la Circularización, conciliación, cobro persuasivo y coactivo, con el fin de sanear la cartera y lograr su pago.
- 8.11. Dinamizar la política de uso racional de los recursos con el propósito de establecer acciones de mejora en la contención del gasto y la sensibilización del grupo de colaboradores con el compromiso de todos en el restablecimiento económico de la ESE.
- 8.12. Hacer seguimiento en forma periódica al cumplimiento de las actividades de promoción y prevención a los usuarios adscritos a la ESE, que permitan el ingreso de recursos por los servicios prestados por la modalidad de evento y el cumplimiento de las metas establecidas en los contratos de cápita.