



# PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO

2017 — 2021



EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO  
**HOSPITAL**  
SAN JUAN DE DIOS  
MARINILLA



## INFORME MONITOREO I TRIMESTRE 2020



 **#SALVEMOS  
EL HOSPITAL**  
UN HOSPITAL PARA LA CF



**E.S.E HOSPITAL SAN JUAN  
DE DIOS DE MARINILLA**

**COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO**

DORIAN DUVERLY PULGARIN RAMIREZ  
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.....	1
2.	AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE MEDIDAS.....	1
2.1.	MEDIDA 01 .....	2
2.2.	MEDIDA 02 .....	4
2.3.	MEDIDA 03 .....	7
2.4.	MEDIDA 04 .....	10
2.5.	MEDIDA 05 .....	12
2.6.	MEDIDA 06 .....	14
2.7.	MEDIDA 07 .....	17
2.8.	MEDIDA 08 .....	18
2.9.	MEDIDA 09 .....	19
2.10.	MEDIDA 10 .....	21
2.11.	MEDIDA 11 .....	23
2.12.	MEDIDA 12 .....	30
2.13.	MEDIDA 13 .....	32
2.14.	MEDIDA 14 .....	37
2.15.	MEDIDA 15 .....	40
2.16.	MEDIDA 16 .....	45
2.17.	MEDIDA 17 .....	51
2.18.	MEDIDA 18 .....	55
2.19.	MEDIDA 19 .....	56
2.20.	CONSOLIDADO POR CATEGORIA.....	59
3.	EJECUCIÓN DEL ESCENARIO FINANCIERO PROPUESTO EN EL PSFF VIABILIZADO.....	65
3.1.	INGRESOS .....	66
3.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	67
3.3.	GASTOS OPERACIONALES.....	68
3.4.	RESULTADO DEL EJERCICIO.....	70
4.	RESULTADOS ALCANZADOS EN PRODUCCIÓN Y VENTA DE SERVICIOS DE SALUD RESPECTO DE LA PROPUESTA DEL PSFF VIABILIZADO.....	71
4.1.	PRODUCCIÓN.....	71
4.2.	COSTO DE USO.....	75
5.	PAGO DEL PASIVO PROGRAMADO EN EL PROGRAMA VIABILIZADO .....	80
5.1.	ACTUALIZACIÓN DE PASIVOS.....	80
5.2.	FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	80
5.3.	EJECUCION DE FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PASIVOS DEL PSFF:.....	81
5.4.	EJECUCION DE PAGO DE LOS PASIVOS DEL PSFF .....	85
5.5.	ESTADO DE FUENTES Y USO DE FONDOS .....	90
6.	RESUMEN MONITOREO .....	92
6.1.	MONITOREO TRIMESTRAL FLUJO FINANCIERO .....	92
6.2.	MONITOREO TRIMESTRAL PRODUCCIÓN.....	96
6.3.	COMPORTAMIENTO RECAUDO FUENTE PSFF.....	96
6.4.	MONITOREO TRIMESTRAL PAGO DEL PASIVO PSFF .....	100
7.	CONCLUSIONES.....	101
7.1.	EJECUCIÓN DE MEDIDAS.....	101
7.2.	ESCENARIO FINANCIERO.....	101
8.	RECOMENDACIONES.....	104

## 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 marzo de 2020, 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.

Es importante tener en cuenta para el presente monitoreo la afectación financiera ocasionada por la declaración de Emergencia Sanitaria en el país a raíz de la Pandemia de la Covid-19, a partir del 17 de marzo de 2020, la cual impacta de forma directa, indicadores, metas, acciones y resultados establecidos bajo las proyecciones del programa de saneamiento.

## 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 (Dígite 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.

### 1. 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:

### 1.1. 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:** Las Guías de Práctica Clínica son instrumentos de gran utilidad para la planificación y gestión de gastos en salud, ya que permiten mejorar la eficiencia de los recursos y controlar los costos en la prestación de los servicios. El alcance de esta medida define la actualización e implementación de 15 Guías de Práctica Clínica de acuerdo al perfil epidemiológico del Municipio de Marinilla. La pretensión financiera con la medida está proyectada para el control y/o disminución de los gastos bajo un criterio unificado, principalmente en ayudas diagnósticas y medicamentos.

Esta medida es proyectada para el cuatrienio y su indicador de cumplimiento para la vigencia 2020 es la actualización e implementación del 90% de las GPC definidas. Dado lo anterior y como resultado acumulado de cumplimiento al primer trimestre de 2020 se evidencia 82% en actualización, de acuerdo al siguiente consolidado:

GUÍAS DEFINIDAS EN EL PSFF	ESTADO	% AVANCE
GPC Recién Nacido	En Desarrollo	80%
GPC EDA	Completa	100%
GPC Complicaciones del Embarazo	En Desarrollo	80%
GPC Hipertensión	Completa	100%
GPC Episodio Depresivo, Trastorno depresivo recurrente	Completa	100%
GPC Alteraciones del crecimiento y Desarrollo	Atrasado	30%
GPC Dislipidemia	Atrasado	30%
GPC EPOC	Completa	100%
GPC Trauma Craneoencefálico	Completa	100%
GPC Infección por VIH	Atrasado	25%
GPC Sífilis Gestacional	Atrasado	80%
GPC Riesgo y Manejo de Neumonía y Bronquiolitis	Completa	100%
GPC Prevención de Cáncer de Cuello Uterino	Completa	100%
GPC Conducta Suicida	Completa	100%
GPC Diabetes	Completa	100%
<b>TOTAL AVANCE DE IMPLEMENTACIÓN</b>		<b>82%</b>

## RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADO 2018	RESULTADO 2019	RESULTADO ACUMULADO I TRIMESTRE 2020
Índice de Actualización de GPC	Guías Actualizadas	Guías actualizadas en un 90%	25%	69%	82%
	Total, de guías programadas *100				
Índice de implementación de GPC	Guías implementadas	Guías implementadas en un 90%	0%	0%	0%
	Total, de guías programadas *100				
Cumplimiento de la medida					41%

De las 15 Guías de Práctica Clínicas definidas en el PSFF para su actualización e implementación se alcanza un 78% en la Fase de actualización con la proyección de: Adopción (Acto administrativo), recomendaciones Trazadoras a Implementar, establecimiento de barreras y facilitadores, Plan de Acción de Implementación e Instrumento de Adherencia.

**DESVIACIONES:** De acuerdo a las metas establecidas en los indicadores del PSFF, esta medida presenta desviación en su fase de Implementación. Si bien a fecha de monitoreo se presenta un 82% de cumplimiento solo es para la Fase de Actualización. Se hace necesario iniciar con el plan de implementación para el proceso de adopción de nuevas GPC, y su evaluación a través de los instrumentos ajustados para la medición de su adherencia.

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

Para mejorar el cumplimiento en el 2020 y alcanzar la meta del 4 año de un 90% en implementación se continuará con las actividades propuestas al cierre de la vigencia 2019:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
Proyección y ejecución de las etapas faltantes en las siguientes GPC: <b>GPC Dislipidemia</b> <b>GPC Alteraciones del crecimiento y Desarrollo</b> <b>GPC Infección por VIH</b> <b>GPC Sífilis Gestacional</b>	Subdirección Científica	Junio de 2020	<b>Atrasado</b>
Revisar y ajustar plantilla de auditoria de GPC adoptadas para realizar ajuste acorde a las recomendaciones	Auditoria Medica	Junio de 2020	Se reportan 9 Instrumentos de Evaluación a GPC de 15 en Total por realizar.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
Iniciar plan de implementación de las GPC ya desarrolladas de acuerdo al cronograma	Subdirección Científica/ Asesora de Calidad/ Líder de Guía	Segundo semestre 2020	Sin inicio de Implementación
Implementar Indicador de monitoreo para los gastos en ayudas diagnósticas y medicamentos, que permita verificar el impacto financiero de la medida.	Subdirección Científica Subdirección Financiera	Abril 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: 89%,  
Cumplimiento en Implementación de GPC: 78%

#### **SOPORTES:**

Instrumento de Evaluación GPC Conducta Suicida  
Instrumento de Evaluación GPC Depresión  
Instrumento de Evaluación GPC Detección y Manejo de Lesiones Precancerosas de Cuello Uterino  
Instrumento de Evaluación GPC Diabetes  
Instrumento de Evaluación GPC EDA en Menores de 5 Años  
Instrumento de Evaluación GPC Neumonía Menores 5 A y Bronquiolitis Menores 2 A  
Instrumento de Evaluación GPC TEC

## **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:** Para la vigencia 2020 se continua contratación con 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

2. **Realizar ajustes al proceso de atención en urgencias:** No presenta avance para el trimestre en esta actividad

3. **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 continua en un 49% acumulado dado que no se evidencia avance para el primer trimestre de 2020 en el desarrollo de estas.

### RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META 2020	RESULTADO 2018	RESULTADO 2019	RESULTADO I TRIMESTRE 2020
1. % de adherencia al proceso actualizado urgencias.	Numero de criterios evaluados con cumplimiento igual o superior al 80%	Adherencia al proceso en 70%.	0%	0%	0%
	Numero de criterios evaluados) *100				
2. Variación de los ingresos por el servicio de urgencias	((Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia actual - Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia anterior)	Incremento en el ingreso por servicios facturados en urgencias en un 8%. Respecto a la vigencia anterior	23%	13%	-16% (94.297.125,00)
	Ingresos por el servicio de urgencias en la vigencia anterior) *100				
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	8.3%

**Indicador 2, Variación de los ingresos por el servicio de urgencias:** La variación de ingresos para el primer trimestre 2020 con respecto a 2019 es del **-16%** con unas ventas por \$ 497.449.287 respecto a \$ 591.746.412 en 2019 mostrando con una variación negativa de **-94.297.125**.

VARIACIÓN DE LOS INGRESOS POR EL SERVICIO DE URGENCIAS	TRIMESTRE I
INGRESOS URGENCIAS VIG ACTUAL	497.449.287,00
INGRESOS URGENCIAS VIG ANTERIOR	591.746.412,00
<b>VARIACIÓN \$</b>	<b>(94.297.125,00)</b>
<b>VARIACIÓN %</b>	<b>-16%</b>

**Indicador: Proporción de glosas por Pertinencia en el servicio de Urgencias:** A la fecha Se cuenta con la información de la proporción de pertinencia médica del trimestre correspondiente, para este caso se identifica los siguientes datos respecto a la pertinencia medica del total de glosas por el servicio.

PERIODO 2020	VALOR TOTAL DE GLOSAS EN URGENCIAS	VALOR GLOSAS POR PERTINENCIA MEDICA EN URGENCIAS	PROPORCION
TRIMESTRE I	25,713,815	2,127,717	8.3%

**DESVIACIONES:** De acuerdo con los resultados presentados para los indicadores se presentan las siguientes desviaciones:

**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 2, Variación de los ingresos por el servicio de urgencias:** Para el periodo del monitoreo se presenta variación negativa del 16%, con una desviación del 24%, frente a la meta de Incremento en el ingreso por servicios facturados en urgencias en un 8% respecto a la vigencia anterior.

**Indicador 3, Proporción de glosas por Pertinencia en el servicio de Urgencias:** La proporción de un 8.3% de glosas en el servicio de urgencias corresponde a pertinencia médica. Se evidencia que el indicador respecto al periodo anterior ha aumentado, representando esto la necesidad de generar acciones para retroalimentar al personal médico y capacitar en lineamientos de facturación.

Para mejorar los resultados en la ejecución de la medida se programan al cierre de la vigencia 2019 las siguientes acciones que permitan disminuir la brecha con la meta pretendida:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
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	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	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
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 el primer trimestre de 2020 con respecto a 2019 fue del -16% con unas ventas por \$ 497.449.287 respecto a \$ 591.746.412 en 2019 mostrando con una variación negativa de **94.297.125**. A este impacto negativo se hace necesario sumarle el costo de la contratación de 2 APH, que aumentan el gasto de prestación de servicios en el proceso de urgencias por \$8.694.000.

**CONCLUSIONES:** La medida para el trimestre analizado presenta resultados poco satisfactorios dado que no alcanza el impacto financiero pretendido por la disminución en el ingreso, el aumento en el gasto y el atraso en el cumplimiento de actividades programadas en el cronograma de desviación.

Se hace necesario retomar los ajustes al proceso de atención en urgencias con la 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 001 y 002 de 2020, servicio de personal para realizar clasificación de pacientes en el servicio de urgencias.
- 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; 1. Cumplimiento del plan, 2. 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 periodo Enero a marzo 2020 el avance permanece en el 61%. Las acciones planteadas para el cumplimiento de la medida: 1. Identificar los aspectos por mejorar en cada programa de PyP (Talento humano, recursos, estrategia y resultados), 2. Estructurar, aprobar e implementar un plan estratégico de PyP y 3. Realizar seguimiento y evaluación, no presentan evidencias de avance.

Sin embargo, en articulación con el proceso se demuestra cumplimiento de las siguientes acciones relacionadas con la medida:

- 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 los diferentes programas.
- 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, captación y consulta individualizada a las jóvenes en riesgo.
- Curso de Familias Gestantes.
- Amplia publicidad desde las redes sociales de las acciones desarrolladas desde los programas de Promoción y Prevención para la Comunidad.
- Encuentro con paciente diabéticos para generar espacios de aprendizaje dinámico.

## RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS 2018	RESULTADOS 2019	RESULTADOS I TRIMESTRE 2020
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	90%	2%	61%	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.	78,2%%	70%	62%
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.	Sin reporte	15%	9%
			Sin reporte	\$129.697.664	\$ 43.065.866

**DESVIACIONES:** Se presentan desviaciones para los 3 indicadores establecidos:

**Indicador 1, Índice de cumplimiento del plan estratégico de Promoción y Prevención:** Para el primer trimestre del año 2020 la implementación del Plan no presenta avance, por tanto, presenta desviación inicial del 19% ante una proyección de cumplimiento del 80%.

**Indicador 2, Proporción en cumplimiento de metas por asegurador:**

Para el cálculo de este indicador se toman las metas planteadas por las EPS, que son 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	Calificación
60,50%	65,40%	60,20%	Deficiente

Para el periodo evaluado se alcanza un cumplimiento promedio del 62% 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 más reacios en asistencia a la consulta ya que no la ven relevante. Por otro lado, esta población se encuentra en un ciclo de vida productivo y argumentan no asistir por que su jornada laboral no se los permite o por que se encuentran cumpliendo jornadas académicas.

- 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.
- No se logra captar la población femenina para la toma de citología por los horarios laborales.
- Para el último mes del primer trimestre del año en curso, se pudo evidenciar una desaceleración en el proceso

**Indicador 3, Proporción de ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento:** La relación de ingresos por la facturación evento en los servicios de Promoción y Prevención presentados en el primer trimestre del año 2020 es del 10%. Al comparar el mismo periodo para la vigencia anterior se registra una variación negativa del **-25%**, representada en **- 14.288.527,00**, Desviación del 35% respecto a la meta fijada de aumentar el 10% en la facturación por este concepto.

CONCEPTO	TRIMESTRE I
Ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento VIG ACTUAL	43.065.866
Ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento VIG ANTERIOR	57.354.393,00
<b>VARIACIÓN \$</b>	(14.288.527,00)
<b>VARIACIÓN %</b>	<b>-25%</b>
<b>META</b>	<b>10%</b>
<b>DESVIACIÓN</b>	<b>35%</b>

Es importante tener en cuenta que el impacto esperado en los ingresos para el primer trimestre 2020 es afectado por la baja producción en los servicios dada la declaratoria de emergencia sanitaria por el COVID 19.

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

Para el logro de la medida, se ha planteado un cronograma para la vigencia actual dado el atraso que se viene presentado ante la inestabilidad del líder del proceso.

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

Acción	Estado	Ponderado	Resultado	% de Avance
Identificar los aspectos por mejorar en cada programa de promoción y prevención (Talento humano, Recursos, Material de apoyo, Metodología, articulación y resultados)	Atrasado	35%	24%	8%
Estructurar plan estratégico de promoción y prevención con implementación de RIAS	Atrasado	35%	29%	10%
Desarrollar actividades propuestas	Atrasado	20%	50%	10%
Seguimiento y medición del Plan estratégico.	No Iniciado	10%	0%	0%
		<b>100%</b>		<b>28%</b>

**CONCLUSIONES:** El avance de esta medida es contemplado por toda la vigencia del programa (2017-2020). acumula al primer trimestre de 2020 un cumplimiento del 61% en actividades ejecutadas de acuerdo con la programación, la meta estaba definida para este año en un 90% 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

- Matriz DOFA de los diferente programas
- Acta de Comité de PYP (vacunación)
- 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 primer trimestre del año 2020 el registro de pacientes crónicos asciende a 3.632 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 programa, 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 a desarrollar, un programa educativo orientado a los pacientes con patología crónica, con un seguimiento a la adherencia tomando una muestra de pacientes priorizados asistentes a este.

PACIENTES CRÓNICOS		
2018	2019	2020
3.661	3.788	3.632

PACIENTES POR PATOLOGIA A MARZO 2020			
DIABETES	EPOC	HTA	TOTAL GENERAL
933	341	2358	3.632

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

- Proyección de cronograma de actividades y ayudas educativas.
- Programa educativo para usuarios con patología crónica documentado
- Atención de la Hipertensión y la Diabetes (Riesgo cardiovascular), con atención de un equipo de profesionales del área de la salud como médico, enfermera, psicología y estudiantes de enfermería.
- Aplicación de Test de Riesgo Cardiovascular

- Encuentro pedagógico en controles grupales de riesgo cardiovascular 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, no obstante se debe tener en cuenta, que lo programas establecidos en relación con los pacientes crónicos, continúan con las mismas falencias que son ajenas a la voluntad de la institución, ya que como se puede evidenciar en el transcurrir del tiempo, los usuarios de patologías crónicas como Diabetes, Hipertensión arterial, entre otras, siempre presentan el mismo patrón de comportamiento: recaída y/o descompensación de pacientes, aumentando el índice de usuarios que consultan en el servicio de urgencias, por la inasistencia a sus controles..

La poca adherencia a los programas anteriormente mencionados, es consecuencia de la poca apropiación y responsabilidad de usuario por mantener un control adecuado de su enfermedad y calidad de vida. Se continúan buscando y estableciendo mecanismos por parte del ESE para esta población en específico, con el objetivo de lograr los parámetros propuestos en la medida y de esta manera generar un bienestar físico, mental y psicológico de estas personas.

### RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS 2018	RESULTADOS 2019	RESULTADOS I TRIMESTRE 2020
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	El 10% de los pacientes priorizados mejoran la adherencia al tratamiento.	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 6 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
Identificar la población susceptible para el desarrollo del programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de base de datos de riesgo cardiovascular de pacientes no controlados o con débil apoyo familiar.</li> <li>2. Actas de reunión con personal del programa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comité de PyP</li> <li>2. Enfermera Coordinadora de PyP.</li> <li>3. Equipo de trabajo del programa</li> </ol>	Marzo 2020
Estructurar programa educativo para usuarios con patología crónica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar metodología</li> <li>2. Realizar cronograma de actividades y ayudas educativas.</li> <li>3. Programa educativo para usuarios con patología crónica documentado y socializado.</li> </ol>		Junio 2020
Ejecutar el programa educativo	<p>Ejecutar la metodología propuesta</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formatos de socialización del Programa educativo para usuarios con patología crónica (Reuniones de programas, Comité PyP, Reunión de personal)</li> <li>2. Soportes fotográficos</li> <li>3. Soportes físicos (actividades de PyP)</li> <li>4. Actas de articulación con otras instituciones o programas</li> </ol>		Diciembre 2020
Seguimiento de adherencia y medición a la implementación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de adherencia</li> <li>2. Evaluación de conocimientos</li> <li>3. Recolección de medicamentos no usados.</li> <li>4. Revisión de consulta de pacientes del programa a otros servicios de urgencias o consulta médica general por diagnósticos relacionados con su patología</li> </ol>		Diciembre 2020

**CONCLUSIONES:** El avance de esta medida es contemplado por toda la vigencia del Plan (2017-2020). Su avance al primer trimestre de 2020 continua en 45% en el cumplimiento de actividades. Sin embargo, en resultados del indicador fijado de adherencia no reporta resultados para el primer trimestre del año 2020, razón por la cual es importante identificar puntos críticos que no contribuyen con la obtención de los resultados esperados:

- La Poca conciencia de enfermedad y adherencia a los programas preestablecidos por la institución.
- La carencia de recursos por parte de los usuarios para el desplazamiento a las citas de control, la cual en la mayoría de los casos se da en personas que habita en zonas rurales y con carencia de recursos.
- La alta rotación del líder del programa de P Y P, ya que, con esa situación, se interrumpen los procesos planteados generando un retroceso en el programa.

### SOPORTES:

- Listados de asistencia a los programas.
- Registro fotográfico
- Test de Riesgo Cardiovascular

### 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:** Del año 2019 quedaron pendientes por actualizar 66 documentos de los cuales se descartaron 26 que corresponden a guías de manejo de patologías que no están en el perfil epidemiológico de los últimos 3 años y 1 documento obsoleto. En consecuencia, para el 2020 se definió como meta la actualización de 39 documentos.

Durante el primer trimestre se actualizaron 43 documentos aprobados mediante la Resolución 113 de marzo de 2020, de los cuales 23 corresponden con la meta para el año en curso, evidenciando un cumplimiento del 58.97%. Los 20 documentos restantes se crearon o actualizaron para cumplir con los requisitos normativos o la simplificación de tareas dentro de los procesos. De los 23 documentos actualizados en el periodo se desplegaron 18, esto corresponde con un 46.15% de cumplimiento.

PERIODO	Actualización Total de Documentos (Meta PSFF + Cumplimiento Normativo)	Actualización de Documentos incluidos en Meta del PSFF 2020	Despliegue de Documentos	Acto Administrativo
I Trimestre 2020	43	23	18	Resolución 113 de marzo de 2020
Meta inicial de actualización y despliegue 2020 en PSFF			66	
Menos procesos descartados por obsoletos y/o no aplicación respecto al perfil epidemiológico últimos 3 años			27	
Total procesos objeto de Medición y despliegue 2020 en PSFF			39	

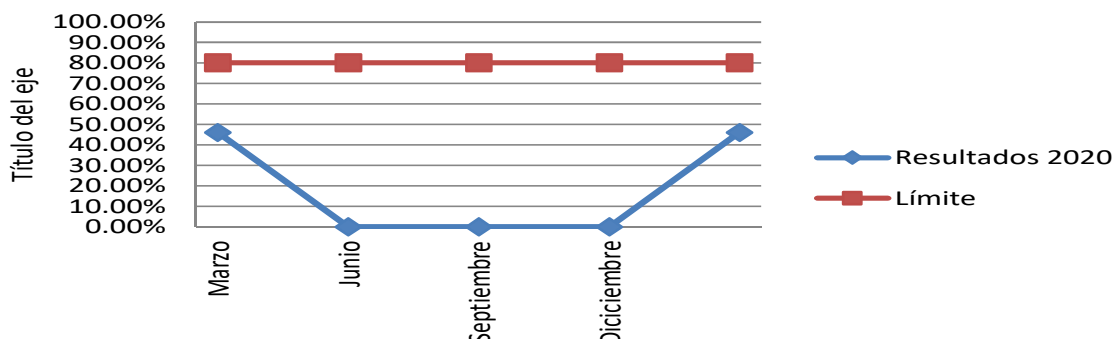
### 3. Fortalecer el sistema para la gestión efectiva a riesgos institucionales desde la adherencia a los controles.

- **Actualización del mapa de riesgos** Durante el trimestre se actualizaron los riesgos de promoción y prevención y atención en hospitalización.
- **Programa de Auditoría Interna con enfoque de Riesgos:** Se define el programa institucional de auditorías 2020 con 97 actividades de seguimiento, verificación y evaluación distribuidas entre auditorías internas de calidad, auditorías de control interno, auditorías de seguridad y salud en el trabajo, seguimiento a proveedores de interdependencia y actividades de seguimiento a todos los planes de mejoramiento derivados de las auditorías entre otras actividades desarrolladas por los diferentes comités.

## RESULTADO DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	ACUMULADO 2018	ACUMULADO 2019	RESULTADOS I TRIMESTRE 2020
Proporción de procesos actualizados y con despliegue.	No. de procesos actualizados con despliegue	4. Año:100% actualización, y despliegue de documentos restantes.	5.56%	54.6%	46.15%
	Total de procesos a actualizar definidos en Línea de Base				
Índice de adherencia a procesos Institucionales	Procesos con adherencia	Aumento del 10% de la adherencia sobre L.B.	No aplica para el periodo.	6%	No aplica para el periodo
	Total de procesos objeto de medición				

### Proporción de procesos actualizados y con despliegue 2020



Para el primer trimestre se debía a tener un avance del 25%, el reporte para el periodo supera esta medida en 21.15 puntos. Conforme a la tendencia se podría decir que la meta estará superada para el segundo trimestre.

**DESVIACIONES:** Los indicadores no presentan desviaciones

**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 para el periodo 23 documentos lo que representa el 58.97% de la meta para el año y un 46.15% con el despliegue de 18 documentos.

Del total de actividades programadas para impactar la medida en el primer trimestre, se alcanza un avance del 22%.

#### SOPORTES:

- Resolución 113 del 30 de marzo del 2020
- Acta No.1 comité de calidad 30 de enero de 2020
- Acta No. 2 comité de calidad 26 de febrero de 2020
- Evidencias de despliegue de procesos
- Evidencia de medición de adherencia de procesos
- Evidencia programa de auditoría institucional 2020.

#### 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". Para el primer trimestre de 2020 el cumplimiento de la medida registra un 13% en su fase de planeación para la intervención en la vigencia en los 16 módulos del Software Institucional con acciones de parametrización y capacitación a usuarios del sistema.

Como avance de la medida se presenta para el periodo de monitoreo:

- Cronograma de trabajo para la capacitación en los módulos administrativos y asistenciales que se encuentran pendientes y el seguimiento a los módulos ya capacitados. Es de anotar que por rotación de personal es necesario reprogramar algunos módulos que ya se habían capacitado en la vigencia anterior.
- Trabajo permanente en mantenimiento a todos los módulos (historia clínica, nómina, contabilidad, presupuesto, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, costos y activos fijos).
- Actualización de reportes de facturación
- Ajustes al módulo de nómina
- Publicación de nuevos reportes en el Servidor de Reportes (Reporting Services)
- Construcción de reportes para el apoyo al servicio farmacéutico para la verificación de fórmulas ordenadas por contingencia del Covid-19.
- Construcción de reportes de maternas con las variables respectivas de llamadas y control por contingencia de Covid-19.
- Construcción de reporte de pacientes con dx específicos para la verificación de órdenes vigentes y fechas para realizar llamadas por motivo de contingencia del Covid-19.

### RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS		
			ACUMULADO 2018	ACUMULADO 2019	I TRIMESTRE 2020
Índice de funcionarios capacitados	No. de usuarios capacitados	100%	0	88%	0%
	Total de empleados usuarios del sistema de información				
Índice de Eficiencia en el uso de los módulos	No. de módulos revisados y ajustados	100%	5%	88%	13%
	Total de módulos disponibles				

**DESVIACIONES:** Los indicadores de eficiencia y funcionarios capacitados en el uso de los módulos presentan un resultado del 13%, con una desviación del 12% dado que para el primer trimestre de 2020 no se alcanzan a desarrollar las actividades propuestas de capacitación en el cronograma 2020.

### Cronograma Módulos Administrativos

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.
Parametrización de activos fijos	Grupos de activos		28							
	Lugares de uso									
Parametrización de activos fijos	Activos		28							
	Series									
Movimiento de Activos Fijos	Órdenes de Compra									
	Compra			11						
	Traslados, Bajas									
	Depreciaciones									
Parametrización Nomina	Revisión de Parametrización					13				
Parametrización de costos	Unidades de distribución									
	Distribución de los costos en las unidades funcionales				16					
	Valores estimados									
Informes de costos	Informes				17					
Activos Fijos	Seguimiento				23					
Presupuesto	Seguimiento				23					
Nomina	Seguimiento				24					
Contabilidad	Seguimiento				24					
Cuentas por Cobrar	Seguimiento					14				
Cuanta por Pagar	Seguimiento					14				
Costos	Seguimiento					14				

### Cronograma Módulos Asistenciales

ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.
Parametrización Modulo Promoción y Prevección	Frecuencias								
	Grupos poblacionales								
	Porcentajes auxiliares	27							
	Agendas Grupales								
	Actividades								
Movimiento Modulo Promoción y Prevección	Estrategias								
	Encuestas								
	Matriz de gestión		10						
	Matriz de Programación								
	Gestión de agendas grupales								
Movimiento Admisión y Facturación	Pacientes(creación de pacientes)								
	Cargos directos y facturación contado								
	Ajuste de cuentas								
	Facturación Crédito								
	Registros de admisión								
	Liquidación de pendientes								
	Cancelación de cuenta								
	Facturación Crédito Hospitalización								
	Fusoat								
	Vincular Fusoat con factura crédito								
	Generación de RIPS								
Anulac. o devol. (cargos, fact.cont. y fact.cred.)									
Movimiento Consulta externa	Pacientes(Creación de pacientes)								
	Citas medicas								
	Liquidaciones pendiente de cita			17					
	Factura contado de la cita								
	Agenda(listado)								
Anulación de cita, traslados de citas									
Movimiento Urgencias - Hospitalización con Facturación	liquidación de pendientes de una cita								
	Ajuste de cuentas								
	Registros de admisión				27				
	Liquidación de pendientes								
	Cancelación de cuenta								
	Factura crédito hospitalización								
	Fusoat								
	Vincular fusoat con factura crédito				28				
Generación de Rips									
Anulaciones y devoluciones									
Laboratorio Clínico	Tipo de resultado								
	Grupos de Analitos								
	Secciones				27				
	Grupos Etareos								
	Analitos								
	Admision								
	Hoja de Trabajo								
	Digitación de resultados				28				
Resultados de exámenes									
Adquisición automática									

**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. Para el primer trimestre de 2020 presenta un resultado del 13% de cumplimiento de acuerdo con lo programado. 0% de ejecución del cronograma de capacitación asistencial y 13% en fases de mantenimiento y parametrización del Software.

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 primer trimestre de 2020.

## 2.7. MEDIDA 07

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

**CATEGORIA:** Reorganización administrativa

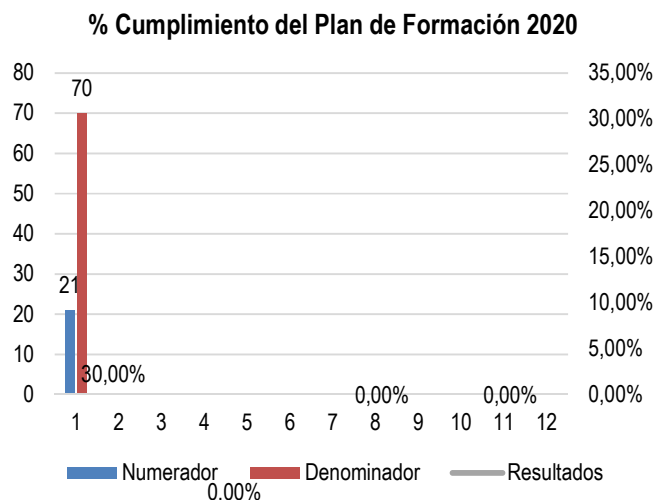
**ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA:** Un programa de Formación y Capacitación Institucional, promueve el aprendizaje organizacional con un impacto directo en el fortalecimiento de procesos teniendo como premisa el ajuste de las competencias individuales para el logro de los objetivos: Dentro de 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.

Un avance del 24% para el primer trimestre 2020 en el PIC está representado en:

- Capacitación a líderes en Proyectos de Aprendizaje en equipo - PAE
- Consolidación de la proyección de Plan de Capacitación 2020 y registro de Indicadores.
- Planeación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo: 1. Estrategias de mejoramiento al Clima organizacional e intervención a Riesgo Psicosocial, 2. Renovemos nuestro conocimiento – Grupo de Enfermería, 3. Aplicación de tratamientos que reporten mejor control de las patologías orales – Grupo de Odontología.
- Ejecución de 20 de Acciones de Formación
- Implementar procedimientos de inducción, entrenamiento y reinducción

### RESULTADO DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	ACCIONES DE FORMACIÓN	META DE CUMPLIMIENTO 2020	CUMPLIMIENTO ACUMULADO 2018	CUMPLIMIENTO ACUMULADO 2019	CUMPLIMIENTO I TRIMESTRE 2020
Índice de Cumplimiento del programa en cada vigencia	No. de acciones de formación realizadas	20	80%	88.51	92.42%	28.57%
	No. de Acción de Formación	70				\$ 6.113.051



**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:** La medida tiene un avance del 24% en el primer trimestre de 2020 representado en las siguientes actividades:

- Consolidación del Plan Institucional de Capacitación 2020 y aprobación por gerencia del 100%
- Ejecución del 28% de Plan Institucional de Capacitación 2020 y registro de Indicadores
- Ejecución de una Jornada de Inducción en febrero 2020 al 22%.
- 6 Proyectos de Aprendizaje

**SOPORTES:**

- Cronograma de capacitaciones y evidencias
- Registro de indicadores
- Jornada de Inducción
- Planeación Proyectos de Aprendizaje

**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:** Con el fin de medir el desempeño individual en la contribución de los objetivos institucionales se articula el proceso de evaluación de desempeño como un instrumento que contribuye al cumplimiento de las metas propuestas desde el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, en donde desde la concertación de objetivos con los empleados son contemplados las acciones necesarias para su cumplimiento y la sensibilización desde su compromiso Institucional.

Para el primer trimestre de 2020 se realiza concertación de objetivos con 27 empleados de carrera administrativa. La medida continua con igual porcentaje de avance 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, 2. Capacitar a líderes en nuevo esquema, 3. Articular criterios de concertación, 4. Realizar planes de mejoramiento Individual.

**RESULTADOS DEL INDICADOR**

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS		
			CUMPLIMIENTO ACUMULADO 2018	CUMPLIMIENTO ACUMULADO 2019	I TRIMESTRE 2020
Índice de Adherencia evaluación de desempeño laboral	No. de empleados con aplicación de EDL	Adherencia al proceso EDL en un 100% cada año durante la vigencia del Plan.	24.32%	24.32%	24.32%
	Total de empleados sujetos a EDL				

**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

Acta de Comité de Gestión y Desempeño – marzo 2020

**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:** Una política de Comunicación Institucional se hace imprescindible para la articulación del trabajo entre todas las unidades funcionales y una estrategia fundamental por cuanto vincula el Hospital con su entorno y sus grupos de interés.

Las acciones contempladas dentro de la medida del Plan de Comunicaciones Institucional presentan un cumplimiento para el primer trimestre de 2020 del 16%, evidenciado en las siguientes actividades

1. **Estructurar e implementar plan:** El Plan de Comunicaciones es presentado y aprobado en el Comité de Gestión y Desempeño, para su implementación se presenta Plan de Acción. Desde su implementación se evidencian las siguientes acciones desarrolladas:
  - Cartelera institucionales
  - Campañas de educación en salud
  - Desarrollo de Señalética (Política de humanización en el servicio, Contingencia COVID-19)
  - Videos institucionales.
  - Mantenimiento y actualización de la Página Web
  - Actualización y mantenimiento de redes.
  - Comunicación interna a través del grupo interno de Facebook
  
2. **Modelo de Escucha Activa:** El modelo fue revisado y aprobado en su nueva versión por el Comité de Gestión y Desempeño para iniciar con su implementación.
  
3. **Fortalecer competencias en uso efectivo de medios:**
  - Planeación, diseño de arquitectura y migración de datos al nuevo Sitio Web <https://comunicacioneseem.wixsite.com/hospitalmarinilla>
  - 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.

**Acciones de Formación:**

- Manejo del estrés Laboral, Arl Colmena, marzo 2020

**RESULTADOS DE INDICADORES**

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS			
		META DE CUMPLIMIENTO 2020	CUMPLIMIENTO 2018	CUMPLIMIENTO 2019	I TRIMESTRE 2020
Índice de cumplimiento Plan de Comunicaciones Institucional	Actividades Ejecutadas	Ejecución del plan de comunicación >= 80%	10%	84%	16%
	Actividades programadas*100				
	Total de usuarios encuestados *100				
Índice de satisfacción Comunicación Organizacional.	Número de usuarios satisfechos	Aumento 10%	No se realizó medición	No se realizó medición	No se ha realizado medición
	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 marzo de 2020 la medida presenta avance del 16%, con acciones que fortalecen la comunicación Institucional y el clima organizacional.

**SOPORTES:**

- Manual Identidad
- Plan Comunicaciones
- Modelo de escucha activa
- Estrategia Marketing
- Informe gestión comunicaciones

**2.10. MEDIDA 10  
ESTABLECER E IMPLEMENTAR CONTROLES QUE MITIGUEN EL RIESGO DE DAÑO ANTIJURÍDICO**

**CATEGORIA:** Reorganización Administrativa

**ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA:** El alcance de esta medida esta direccionado al establecimiento de controles desde la Política de Daño antijurídico para la prevención de una pérdida económica por concepto de condenas judiciales, mismas que tienen la vocación de impactar de manera negativa las finanzas de la entidad pública.

Las actuaciones judiciales donde es demandada la ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla se han atendido de manera completa y oportuna

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.

A la fecha la ESE tienen los siguientes procesos judiciales activos:

RADICADO	DEMANDANTE	TIPO DE PROCESO	CUANTIA PRETENSIONES	PROBABILIDAD DE PÉRDIDA	ESTADO
05001333303020130110600-	Mary Luz Martínez Castaño y otros	Reparación directa Responsabilidad médica	150 SMLMV	ALTA	Primera Instancia: A Despacho Para Sentencia
05001333300420140019100-	Conrado Escudero y otros	Reparación directa Responsabilidad médica	Se condena a indemnizar perjuicios extra patrimoniales por 406,2 SMLMV (\$317.340.500) para 2018	ALTA	Segunda Instancia: A Despacho Para Sentencia
05001333302620130014700-	Walter Hernando Luna y otros	Reparación directa Responsabilidad médica	1550 SMLMV	MEDIA	Primera Instancia: A Despacho Para Sentencia
05001333302720170050800-	Martha Cecilia Ciro y otros	Reparación directa	1500 SMLMV	MEDIA	Primera Instancia: Audiencia de Pruebas

RADICADO	DEMANDANTE	TIPO DE PROCESO	CUANTIA PRETENSIONES	PROBABILIDAD DE PÉRDIDA	ESTADO
		Responsabilidad médica			13, 23 Y 27 De Febrero; 05 de Marzo De 2020
054403113 001201100 43900-	Dora Yarnobi Valencia Orozco	Llamado en garantía. Responsabilidad Civil médica	185 SMLMV	MEDIA	Primera Instancia: Audiencia de Instrucción y Juzgamiento El 28-02- 20
056153 105001 201700 44700	Elizabeth Rendón	Ordinario Laboral	INDETERMINADA NO SE CUANTIFICA EN LA DEMANDA	MEDIA	Pendiente que se fije Audiencia de Trámite
0561531050 0120180000 600-	Diana Cardona	Ordinario laboral	INDETERMINADA NO SE CUANTIFICA EN LA DEMANDA	MEDIA	Pendiente que se fije audiencia de trámite
0561531 0500120 1800111 00-	Carlos Aldever Sánchez	Ordinario laboral	INDETERMINADA NO SE CUANTIFICA EN LA DEMANDA	MEDIA	Pendiente que se fije audiencia de trámite

## RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS		
			ACUMULADO 2018	ACUMULADO 2019	I TRIMESTRE 2020
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%	No se registra Indicador	84%	14%
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

Las acciones para esta medida en el periodo de monitoreo reportan un avance acumulado del 14% 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 desarrollándose de acuerdo con los términos establecidos.

**DESVIACIONES:** La medida se encuentra atrasada para el primer trimestre de 2020 en las acciones planteadas desde el cronograma planteado al cierre de 2019, por lo que se retomaran en el segundo trimestre de 2020:

## 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	
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.	APH Profesional que rota por el servicio	Permanente
4	Evaluación diaria para la atención médica en el servicio de Urgencias	Auditor Médico Subdirector Científico	
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.	COVE (Comité de Vigilancia Epidemiológica) Gerencia Subdirector Científico Calidad Personal de la ESE	Permanente
6	Contratar servicios de rayos X que permita mejorar la disponibilidad del servicio los fines de semana.	Gerencia Subdirector Científico Técnico de Rayos X	Permanente

**IMPACTO FINANCIERO:** El estimativo de probabilidad de fallo en contra y la valoración del pasivo contingente de la entidad está causado por un valor de \$175.560.600.

**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 del primer trimestre de 2020 con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, presentan un incremento de \$167.830.795 (11.72%); 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 mes de marzo de 2020 se ha tenido una disminución del 9.75% con relación a la línea base (2016). Teniendo en cuenta que atendiendo a normatividad expedida por el Gobierno Nacional los salarios de en el periodo 2017 a 2019 ha incrementaron en cada año en el IPC más un punto, esta disminución alcanza el 13.15% del 2016 al primer trimestre de 2020.

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020 T1
Gastos laborales (Línea base)	6,126,593,433				
IPC		4.09%	3.18%	3.80%	3.86%
Gastos laborales ajustados con IPC		6,377,171,104	6,579,965,145	6,830,003,821	1,772,385,992
Gastos laborales ajustados con Incremento salarial		6,438,437,039	6,707,563,707	7,029,526,765	1,841,736,013

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020 T1
Gatos laborales al cierre de la vigencia / Periodo evaluado		6,122,487,882	6,208,580,678	6,542,549,463	1,599,599,465
Variación (Gastos laborales periodo Vs Gastos laborales línea base con incremento IPC)		-3.99%	-5.64%	-4.21%	-9.75%
Variación (Gastos laborales periodo Vs Gastos laborales línea base con incremento salarial)		-4.91%	-7.44%	-6.93%	-13.15%

La meta establecida por la empresa en el PSFF para el año 2020 es la disminución de los gastos laborales en un 9.7% 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 9.75%. Tomando las cifras a valores constantes (con el incremento del IPC en cada vigencia)
- Disminución del 13.15%. Tomando las cifras a valores constantes (con incremento salarial en cada vigencia)

A pesar de que se obtiene una disminución, si se calcula la variación incrementando del IPC y que el resultado está acorde a la meta planteada, la disminución se proyectó sin tener en cuenta la inflación, razón por la cual no se alcanza la meta proyectada para la presente vigencia (9.7%). 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 en el primer trimestre realizó la actualización del estudio de cargas efectuado en el mes de noviembre como insumo para el estudio técnico de prórroga de Planta de cargos temporal, durante el periodo de abril a junio 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 el primer trimestre se ajustó el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de 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 83%.

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:

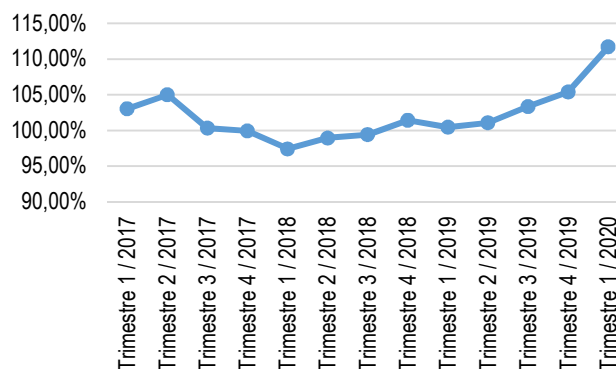
Cargo	2017		2018		Total	
	Temporal	Fija	Temporal	Fija	Temporal	Fija
Auxiliar Administrativo	1		5	1	6	1
Profesional universitario - Sistemas			1		1	0
Técnico administrativo			1		1	0
Auxiliar de servicios generales			1		1	0
<b>Total cargos administrativos</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>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

Cargo	2017		2018		Total	
	Temporal	Fija	Temporal	Fija	Temporal	Fija
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 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020
							I TRIMESTRE
Índice de costos laborales	$(\text{Gastos laborales obligados de la vigencia} / \text{Gastos laborales de la línea de base}) * 100$	9,7% de mejora respecto la vigencia 2016 (7,7% de 2018, 1% de 2019 y 1% de 2020)	0%	92,73%	101,41%	105,38%	111,72%
				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 acumulado 5,38% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior	Incremento 11,72% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior
			0	\$4.105.551 de ahorro acumulado	\$86.092.796 de incremento acumulado	\$333.968.785 de incremento acumulado	\$161.304.967 de incremento

Índice de costos laborales



**DESVIACIONES:** La meta propuesta en el Indicador “Índice de costos laborales” acumulada proyectada para el año 2020 tiene una planteada una disminución del 9,7%, a la 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 9,75%, dando cumplimiento a lo planteado. Sin embargo, en el indicador se plantea la disminución de los costos laborales sin realizar los ajustes por inflación, por lo que el resultado del índice es un incremento del 11,72%, presentándose una desviación del 21,42%.

En el periodo evaluado la ESE no ha logrado disminuir los costos laborales en el nivel deseado, debido a varios factores dentro de las que está la necesidad que se ha tenido de cubrir novedades administrativas del personal (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 periodo comprendido entre los meses de enero a marzo la empresa ha tenido 341 días de ausentismo por incapacidades y licencias de maternidad en 29 novedades (27 incapacidades y 2 licencias de maternidad).

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 marzo de 2020, en el mes de marzo la Junta Directiva de la ESE analizó nuevamente la proyección de los costos de dicha planta para la vigencia 2020. De acuerdo a lo planteado en el monitoreo anterior, en el primer trimestre de dio cumplimiento al cronograma de actividades, con el cual se efectuó el análisis de posibles escenarios de contratación, los cuales fueron socializados en la reunión de la Junta Directiva realizada el día 14 de marzo. A continuación, se hace seguimiento al cronograma planteado:

**Actividad 1: 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.).**

Se presentan a la Junta Directiva varios escenarios financieros, en los cuales se presentaron alternativas de contratación del personal dentro de las que se encuentra: a) Continuar con el personal por medio de la planta de cargos temporal. b) Realizar una contratación mixta (personal asistencial por planta temporal y personal administrativo por contrato sindical). c) Contratar todo el personal por medio de contrato sindical; teniendo en cuenta que la jornada laboral del sector privado es de 48 horas semanales y en el sector público de 44 horas, en este escenario se efectuó la proyección de dos formas una con el personal actual y otra incrementando las 4 horas semanales. En la revisión del estudio de cargas laborales se concluyó que si se incrementa la jornada laboral a 48 horas se generaría una disminución de 5 cargos (1 medico, 1 auxiliar de enfermería, 1 auxiliar de servicio farmacéutico, 1 auxiliar administrativo, 1 auxiliar de servicios generales)

Para el cálculo de los costos por otro tipo de contratación (Contrato sindical) se tomó como referencia los salarios actuales y unos gastos administrativos del 10%. Debido a que el incremento salarial se definió en la reunión de marzo, se plantearon varios incrementos con los costos proyectados para un año, así:

**5.12%** fue el incremento sugerido por el gobierno para los empleados

**4.4%** proyectado en los escenarios financieros

**3.8%** IPC del año 2019

**Incremento 5.12%.**

Planta Temporal costo \$3.262.063.377: Personal asistencial \$2.469.463.611. Personal administrativo \$792.599.766

Contratación mixta costo \$3.224.157.763: Personal asistencial por planta temporal \$2.469.463.611. Personal administrativo por contrato sindical \$754.694.152. Disminución de los costos \$37.905.614 al año, \$3.158.802 mensual

Contrato sindical

44 horas semanales: costo \$3.160.559.368. Disminución de los costos \$101.504.009 al año, \$8.458.667 mensual

48 horas semanales (Disminución de 5 cargos): costo \$2.913.287.736. Disminución de los costos \$348.775.641 al año, \$29.064.637 mensual

**Incremento 4.4%. Costos:**

Planta Temporal \$3.240.631.907: Personal asistencial \$2.453.011.692. Personal administrativo \$787.620.215

Contratación mixta \$3.202.830.265: Personal asistencial por planta temporal \$2.453.011.692. Personal administrativo por contrato sindical \$749.818.573. Disminución de los costos \$37.801.642 al año, \$3.150.137 mensual

Contrato sindical

44 horas semanales: costo \$3.139.441.813. Disminución de los costos \$101.190.094 al año, \$8.432.508 mensual

48 horas semanales (Disminución de 5 cargos): costo \$2.893.826.000. Disminución de los costos \$346.805.907 al año, \$28.900.493 mensual

**Incremento 3.80%. Costos:**

Planta Temporal \$3.222.772.885: Personal asistencial \$2.439.302.286. Personal administrativo \$783.470.599

Contratación mixta \$3.185.057.876: Personal asistencial por planta temporal \$2.439.302.286. Personal administrativo por contrato sindical \$745.755.590. Disminución de los costos \$37.715.009 al año, \$3.142.916 mensual

Contrato sindical

44 horas semanales: costo \$3.121.844.334. Disminución de los costos \$100.928.551 al año, \$8.410.712 mensual

48 horas semanales (Disminución de 5 cargos): costo \$2.877.608.386. Disminución de los costos \$345.164.499 al año, \$28.763.709 mensual

**Actividad 2: Análisis de costos de liquidación de prestaciones sociales ante una posible terminación de nombramientos bajo modalidad de Planta temporal para análisis de Junta:** En reunión de Junta Directiva se explica que de tomarse la alternativa de contratar al personal por otro tipo de vinculación, el personal que se encontraba vinculado por medio de la Planta de Cargos Temporal se le debía pagar la liquidación dentro de los 45 días siguientes a su desvinculación, para lo cual se hizo una proyección de los costos de liquidación al 31 de marzo de 2020, dándose los siguientes resultados:

Personal	Valor proyectado
Administrativo	95,027,116
Asistencial	227,862,729
<b>Total</b>	<b>322,889,845</b>

**Actividad 3: Análisis de costos proyectados Vs modalidades de contratación Vs costo – Beneficio:** Los miembros de la Junta Directiva revisaron los escenarios financieros planteados por la ESE. Teniendo en cuenta la difícil situación financiera de la empresa 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 por tres meses más, de abril 1 a junio 30, con un incremento salarial del 3.8% para todo el personal de la ESE.

Teniendo en cuenta que se hace necesario definir la modalidad de vinculación de los empleados de la ESE y que tanto al cierre de la vigencia 2019 como en lo corrido del presente año se han obtenido resultados financieros desfavorable, es preciso hacer un nuevo 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. Para ello, la Junta Directiva solicito previa a la terminación de la planta temporal aprobada, propuestas de otros tipos de vinculación del personal.

**Actividad 4: Análisis de riesgo jurídico y presentación de informe a Junta para consideración:** El asesor jurídico socializo a los juntarios las vías legales para la contratación del personal en Empresas Sociales del Estado, en la cual se analizan las siguientes normas aplicables:

Concepto del ministerio del trabajo 08se2018120300000048002 de 10 de diciembre de 2018  
Circular conjunta No. 042578 del 22 de marzo de 2012

Teniendo en cuenta la normatividad anterior y basado en la situación financiera de la empresa, el asesor jurídico concluyo como posible alternativa para la vinculación del personal el **Contrato Sindical**. Con el fin de contextualizar a los miembros de la Junta Directiva realizo una corta explicación de sus requisitos, objetivos y obligaciones; además, presento ejemplos de contratos de esta modalidad que se tienen en otros Hospitales de la zona.

**Actividad 5: Proyectar estudio técnico de cargas ajustado a las necesidades actuales.** Para el estudio técnico de planta temporal que se presentó en el mes de marzo a la Junta Directiva, no se actualizó el estudio de cargas, debido a que el último fue formulado en el mes de noviembre, además, al revisar la producción del cuarto trimestre de 2019 no se observan variaciones importantes que amerite el ajuste del estudio.

El Estudio de cargas de trabajo (para cada Año), ha sido elaborado con la participación de los funcionarios de todos los niveles ocupacionales de la ESE Hospital San Juan de Dios; con el nivel directivo, los profesionales y técnicos que tienen personas a cargo y con los responsable de la ejecución de los procesos y procedimientos, atendiendo las

directrices formuladas por parte de la gerencia y con la Guía Metodológica para la Modernización de la Gestión Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Para el levantamiento de las cargas se programaron una serie de entrevistas puntuales e individuales con los responsables de cada área, con el fin de lograr información veraz y permitir un conocimiento más detallado de las actividades que se venían realizando en la lógica interna de cada área. Adicionalmente en el transcurso del desarrollo de la investigación se realizaron múltiples entrevistas, comunicaciones y reuniones con los líderes de Proceso y Gerencia, todo ello facilitando la tarea del levantamiento de información.

Es importante aclarar que el levantamiento de la información se fundamentó principalmente sobre datos históricos evidenciados desde octubre de 2018 hasta septiembre de 2019, horizonte de tiempo en el cual se revisaron las bases de datos instituciones, los resultados del decreto 2193, registros manuales sistemáticos, entre otros.

Los datos obtenidos fueron validados con los líderes de proceso para comprobar la veracidad de la información, evitando exageraciones ya sea por exceso o por defecto, por parte de los responsables, lo cual es muy frecuente, ya que las personas se sienten evaluadas en cuanto al desempeño de sus actividades y a la distribución de las funciones.

**Actividad 6 Presentación a Junta Directiva estudio técnico de cargas ajustado:** La asesora de calidad realizó la presentación del estudio de cargas, el cual contemplo los siguientes aspectos:

**Aspectos teóricos:** Definición, objetivos, metodología, cálculo del tiempo

**Resultado de estudio de cargas:** El estudio de cargas refleja que para el desarrollo de todos los procesos misionales la ESE necesita en total 49,09 cargos para 30 días de operación; sin embargo, al aplicar el factor turno para servicios donde se requiere que la operación sea 24 horas, 7 días a la semana por 365 días, el requerimiento aumenta a 25,83 cargos más para un total de 74,92. Mientras que para el desarrollo de todos los procesos de apoyo y algunos de direccionamiento, la ESE necesita en total 45 cargos para 30 días de operación; sin embargo, al aplicar el factor turno para los procesos de apoyo donde se requiere que la operación sea 24 horas, 7 días a la semana por 365 días, el requerimiento aumenta 6,62 cargos para un total de 51,66.

El estudio de cargas demuestra que, para la prestación de los servicios de primer nivel de atención, para 30 días de operación, se requiere 126,61 cargos (47.1 administrativos y 79.5 asistenciales), de los cuales la ESE cuenta solo con 40 que son de planta global (16 administrativos y 24 asistenciales). La planta temporal actual, está compuesta por 69.5 cargos distribuidos así: 27 administrativos, 42.5 cargos asistenciales (42 tiempo completo y un cargo de medio tiempo).

En total se tienen provistos 109.5 cargos (40 de planta global + 69.5 de planta temporal). Conforme el estudio de cargas, se requeriría proveer 17,11 cargos más para garantizar la operación los 30 días del mes de todos los procesos. Es pertinente aclarar que el estudio de cargas se hizo para garantizar la operación de 30 días, 24 horas para los servicios que así lo requieren; por lo tanto, a la carga básica de 94,13 cargos se le suma el factor turno que corresponde como mínimo a 32,5 cargos. En el siguiente cuadro se presenta el comparativo de los cargos actuales y la carga asumida:

RESUMEN	CARGA REQUERIDA	PLANTA DE CARGOS FIJA ACTUAL	PLANTA DE CARGOS TEMPORAL ACTUAL	PLANTA DE CARGOS PROPUESTA 2020	CARGA QUE SE ASUME
DIRECTIVO	3,50	3	0	3	-0,50
ASESOR	1,11	1	0	1	-0,11
PROFESIONAL	38,45	15	15,5	30,5	-7,99
TÉCNICO	7,97	2	6	8	0,03
ASISTENCIAL	75,58	19	48	67	-8,58
<b>TOTAL</b>	<b>126,61</b>	<b>40</b>	<b>69,5</b>	<b>109,5</b>	<b>-17,1</b>

**Actividad 7: Gestión de posibles recursos con el ente territorial para la sostenibilidad de cargos para las próximas vigencias:** Debido a la incertidumbre que se presenta por los cambios 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 que históricamente el Municipio ha contratado con terceros servicios que la ESE está en capacidad de prestar; basados en la información reportada de la contratación realizada en el año 2019, se le presentó a la Junta Directiva una propuesta de los servicios que puede prestar la ESE con el fin de potencializar la capacidad actual instalada y fortalecer los ingresos:

CONTRATO	VALOR – Vigencia anterior
Plan de Intervenciones Colectivas (PIC)	472.318.921
Población Vinculados	397.829.291
Atención Domiciliaria	314.608.900
<b>Atención a población con Discapacidad</b>	<b>400.000.000</b>
<b>Atención en Salud Mental</b>	<b>262.111.800</b>
<b>Medicina Legal</b>	<b>44.226.478</b>
Vacunación población adulta	101.000.000
<b>Posible Total Contratación</b>	<b>1.992.095.390</b>

Los datos resaltados en rojo corresponden a los que han sido prestados por terceros.

En la sesión los asistentes les solicitan a los miembros del sector Municipal que estudien la posibilidad de contratar con la ESE todos los servicios que este en capacidad de prestar.

**Actividad 8: Presentación de estudio técnico de cargas a la Secretaria Seccional de Salud de Antioquia para solicitud de prórroga de Planta de acuerdo con decisión de Junta Directiva.**

**Seguimiento:** El estudio técnico para la prórroga de la planta de cargos temporal fue enviado a la Secretaria Seccional de Salud de Antioquia para su revisión. El estudio fue revisado por Ente Departamental, el cual expidió el aval.

**Actividad 9: 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:** En el mes de marzo no se realizó nuevamente la solicitud del listado de legibles a la Comisión Nacional del Servicio Civil porque el día 9 de marzo se recibió respuesta al comunicado enviado por la ESE en donde se pidió el listado de las personas que conforman la lista de elegibles que estén interesados en ocupar empleos de carácter temporal. Para lo cual se relacionaron los 11 cargos vacantes: 3 del nivel profesional (1 médico, 1 odontólogo, 1 enfermero) y 8 del nivel asistencial (2 auxiliares de enfermería, 3 auxiliares de servicio farmacéutico, 3 auxiliares administrativos).

Adjunto al comunicado la Comisión se envió el listado de elegibles para cada uno de los 11 cargos solicitados.

**IMPACTO FINANCIERO:** Al hacer el comparativo de los costos laborales incurridos en el primer trimestre de 2020 en valores nominales (sin tener en cuenta la inflación) con relación al mismo periodo de 2019, se obtiene un incremento de \$161.304.967 (11.72%).

Si se realiza el comparativo de los gastos de personal al mes de marzo de 2020 con relación a la proporcionalidad de un trimestre 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 9.75% (\$172.786.527). Si se hace el comparativo incrementando los gastos laborales con el porcentaje de aumento salarial, se da una disminución del 13.15% (\$242.136.548).

**CONCLUSIONES:** Incremento de 11.72% 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 9.75% (\$172.786.527) en el primer trimestre de 2020 con relación al 2016

#### **SOPORTES:**

- Estudio Técnico de Planta Temporal
- Acuerdo No 04 de marzo 14 de 2020 prorrogando Planta temporal
- Certificado de Aval de la Prorroga de Secretaria Seccional de Salud y Protección Social
- Ejecución presupuestal marzo 2020
- Acuerdo No 04 de marzo 14 de 2020 actualización Manual de funciones
- Acta 153 de marzo 14 de 2020 de la Junta Directiva
- Respuesta CNSC

#### **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.

Bajo el aplicativo PERC sólo se puede conocer el costo por centro, no permite calcular el costo por cada uno de los servicios. Para distribuir los gastos de los centros administrativos en los asistenciales, se tomó como referencia la participación que tiene cada centro asistencial en el total de esta clasificación. De igual forma, con el fin de calcular el margen de utilidad o pérdida por centro de costos, se ajustó el valor facturado por unidad funcional (con el margen de contratación).

Debido a que los centros administrativos tienen un peso porcentual importante sobre el total de costos y que históricamente se tienen valores significativos de margen de contratación, el prorrateo utilizado y los cálculos manuales se pueden generar inexactitudes en el cálculo del costo por centro.

Con la metodología PERC la ESE realizó un estudio de costos consolidado de toda la vigencia 2018, en el año 2019 se hizo un estudio con corte al mes de marzo y en el periodo comprendido entre abril a noviembre se realizó un estudio en forma mensual.

La capacitación del manejo de la plataforma y la elaboración de los formatos requeridos para alimentar el aplicativo han estado a cargo de un contratista externo, el cual renunció desde el mes de noviembre del año pasado y a la fecha no ha sido reemplazado.

A pesar de que la medida al cierre de la vigencia 2019 terminó con un avance satisfactorio del 92% en cumplimiento de actividades programadas, la herramienta utilizada (PERC) sólo permite el cálculo de un costo por unidad funcional, por lo que actualmente la ESE no tiene el cálculo del costo por actividad, que es el objetivo final de un estudio, es decir, a pesar de que en la vigencia anterior se dio cumplimiento 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.

Teniendo en cuenta las apreciaciones anteriores y que la empresa requiere conocer con urgencia el costo de cada uno de los servicios prestados con el fin tener una herramienta que pueda ser utilizada como base para la contratación con las diferentes EAPB, se tiene planteado examinar la posibilidad de adquirir un software de costos con el cual no se tenga la posibilidad de conocer el costo de cada uno de los servicios prestados en la ESE; adicionalmente, debido a que la empresa no se cuenta con recursos para su adquisición, se propone buscar la posibilidad de tener cofinanciación.

Luego del análisis del alcance del estudio de costos por la plataforma PERC y con el propósito de hacer seguimiento a los costos por unidad funcional, se está realizando el estudio de los costos mensual con base en la información contable. En la actualidad se está a la espera de que se cuente con otro instrumento que permita la medición de los costos incurridos en la prestación de cada uno de los servicios.

Para el cumplimiento de la medida, la empresa programa 4 actividades:

1. **Diagnosticar la operatividad del sistema de costos:** Actividad que se desarrolló en su totalidad en la vigencia 2018.
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:** Para la presente vigencia se tiene planteado la realización del estudio de costos por unidad funcional con base en la información contable. Con un cumplimiento del 17%
4. **Realizar seguimiento y control:** Con un cumplimiento del 17%

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 marzo se tiene un cumplimiento de las actividades planteadas del 17%.

#### RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020 I TRIMESTRE
Índice de cumplimiento del cronograma (costos en la prestación de los servicios)	$(\text{Número de tareas cumplidas} / \text{Número de tareas programadas}) * 100$	100%	0%	0%	50%	89%	16.67%
Proporción de servicios con costeo	$(\text{Número de unidades funcionales con estudio de costos implementados} / \text{Número de unidades funcionales}) * 100$	100%	0%	0%	0%	100%	16.67%

**DESVIACIONES:** En la actualidad se está realizando el cálculo de los costos por unidad funcional a partir de la información contable; a pesar de que gran parte de la información puede ser fácilmente asociado a cada centro, existen otros datos que se dificulta su asociación como es el caso del margen de contratación, las glosas y de los gastos administrativos.

Debido a que no se cuentan con un método que permita establecer las bases de asignación, para efectos de su prorrateo se tuvieron las siguientes consideraciones:

- Margen de contratación y glosas: Se prorrateo con base en el peso porcentual de los ingresos de cada unidad funcional
- Gastos administrativos: Se prorrateo con base en el peso porcentual de los costos de cada unidad funcional

Aunque la medida ha tenido avance en la vigencia del programa, a la fecha no se tiene el cálculo del costo por cada uno de los servicios que se prestan en la ESE, que 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:

UNIDAD FUNCIONAL	UTILIDAD O PERDIDA		
	Enero	Febrero	Marzo
URGENCIAS-CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	-184,813,465	-142,207,594	-172,565,164
SERVICIOS AMBULATORIOS - CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS	-19,255,559	-20,252,189	-48,700,241
SERVICIOS AMBULATORIOS CONSULTA ESPECIALIZADA	-3,480,591	-7,718,192	-7,320,222
SERVICIOS AMBULATORIOS-SALUD ORAL	-13,652,362	-15,144,982	-30,411,289
SERVICIOS AMBULATORIOS-PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	128,182,194	121,073,164	84,729,767
SERVICIOS AMBULATORIOS-OTRAS ACTIVIDADES EXTRAMURALES	-2,064,950	-2,029,774	-2,119,680
HOSPITALIZACION-ESTANCIA GENERAL	-31,750,075	-29,675,683	-49,259,345
APOYO DIAGNOSTICO-LABORATORIO	33,582,217	17,521,429	25,511,800
APOYO DIAGNOSTICO-IMAGENOLOGIA	11,338,353	15,205,124	7,124,180
APOYO TERAPEUTICO-REHABILITACION Y TERAPIAS	1,255,536	-584,351	1,178,962
APOYO TERAPEUTICO - FARMACIA E INSUMOS	31,073,288	32,108,065	29,790,710
SEERVICIOS CONEXOS A LA SALUD- AMBULANCIA	-19,396,113	5,118,517	-24,376,703
MEDICINA LEGAL	-1,770,658	-117,088	-3,642,282
<b>TOTAL COSTO SERVICIOS DE SALUD</b>	<b>-70,752,185</b>	<b>-26,703,552</b>	<b>-190,059,508</b>

En el comparativo de los costos incurridos para la prestación de los servicios de salud en el periodo evaluado, en todos los meses se ha presentado una pérdida con un consolidado al cierre del primer trimestre de \$287.515.245.

A pesar de que se presenta un cálculo, 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 17%. Se realiza un cálculo de los costos, pero no se cuenta con una herramienta que permita generar el cálculo de las posibles pérdidas o ganancias de la operación, ni de los costos por servicio, que es el objetivo de un estudio de costos.

**SOPORTES:**

Actas 4 y 7 de 2020 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.

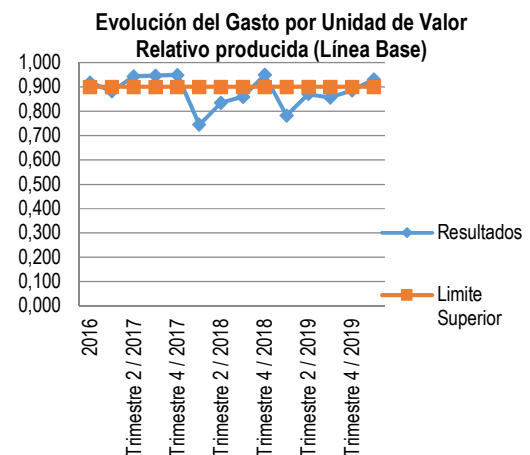
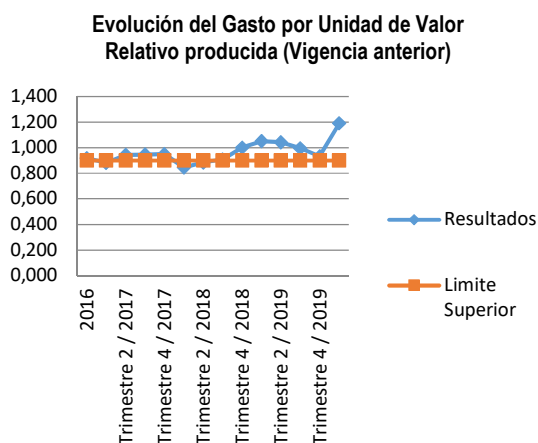
Con la medida planteada se estará midiendo la productividad que está directamente ligada al costo de los servicios. Para el cumplimiento de esta medida se definieron 4 actividades:

1. **Operativizar el Comité de Producción:** En la vigencia 2020 se operativizó el comité.
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 16%, en ejecución de actividades y del 1.19 en UVR. De acuerdo con los resultados al cierre marzo se presenta la siguiente información:

### RESULTADOS DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO O 2020	LINEA BASE	RESULTADOS				
				2017	2018	2019	2020	
							I TRIMESTRE	
Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo Producida	(Gastos de funcionamiento y operación comercial y prestación de servicios obligados en la vigencia / Número de UVR producidas 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 / Número de UVR producidas en la vigencia anterior)	Disminuir 0.04 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) 0.93	Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo Producida - Con relación a la vigencia anterior	0.97	0.91	1.03	0.93	1.19
			Gasto por UVR producida en el periodo	\$ 12,986.44	\$ 12,324.23	\$ 12,332.30	\$ 11,496.79	\$ 12,461.79
			Gasto por UVR producida en el periodo con relación a la línea base		-\$ 662.21	-\$ 654.14	-\$ 1,489.65	-\$ 524.65



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	2020
	Trim 4	Trim 4	Trim 4	Trim 1
0.97	0.91	1.03	0.93	1.19

Al cierre del mes de marzo de 2020 la relación de costos y gastos con la UVR producida dio un resultado de 1.19, indicando que se presentó un incremento del 0.22, cifra que denota que no se 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	2020
	Trim 4	Trim 4	Trim 4	Trim 1
0.97	0.95	0.95	0.89	0.93

A marzo 31 de 2020 el indicador acorde con la meta establecida para la vigencia (0.93), mostrando que se presentó una disminución de 0.04 con relación a diciembre de 2016, cumpliendo la meta del programa que es la disminución de 0.01 por cada vigencia (0.04 acumulado al año).

Analizando el resultado del indicador en el periodo evaluado desde los diferentes escenarios encontramos:

- La variación de la UVR con relación al año inmediatamente es del 1.19, cifra que está por encima de la meta
- La variación de la UVR con relación a la línea base es del 0.93, valor que da cumplimiento a 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
- El estándar óptimo de la Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo Producida es del 0.9, al cierre del primer trimestre de 2020 no se da cumplimiento al estándar.

Concepto	Presupuesto		Ejecución - Obligación				% Ejecución
	Inicial	Definitivo	Enero	Febrero	Marzo	Total	
<b>GASTOS</b>	9,376,352,661	9,975,318,598	2,383,112,170	671,300,956	851,134,308	3,905,547,434	39.15%
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	7,646,975,688	8,530,726,935	1,792,117,212	543,565,347	724,506,812	3,060,189,371	35.87%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	6,254,996,902	7,216,383,830	1,427,924,181	473,225,754	601,531,749	2,502,681,684	34.68%
<b>Gastos de Administración</b>	1,713,396,428	2,000,395,138	401,939,383	137,821,205	189,686,357	729,446,945	36.47%
Vigencia 2020		1,747,156,266	148,700,511	137,821,205	189,686,357	476,208,073	27.26%
Vigencia Anterior		253,238,872	253,238,872	0	0	253,238,872	100.00%
<b>Gastos de Operación</b>	4,541,600,474	5,215,988,692	1,025,984,798	335,404,549	411,845,392	1,773,234,739	34.00%
Vigencia 2020		4,548,062,661	358,058,767	335,404,549	411,845,392	1,105,308,708	24.30%
Vigencia Anterior		667,926,031	667,926,031	0	0	667,926,031	100.00%
<b>GASTOS GENERALES</b>	1,228,020,422	1,134,516,667	298,897,257	67,387,921	85,571,023	451,856,201	39.83%
<b>Gastos de Administración</b>	476,606,515	450,637,648	120,107,835	22,978,522	57,749,506	200,835,863	44.57%
Vigencia 2020		367,833,771	37,303,958	22,978,522	57,749,506	118,031,986	32.09%
Vigencia Anterior		82,803,877	82,803,877	0	0	82,803,877	100.00%
<b>Gastos de Operación</b>	751,413,907	683,879,019	178,789,422	44,409,399	27,821,517	251,020,338	36.71%
Vigencia 2020		544,431,502	39,341,905	44,409,399	27,821,517	111,572,821	20.49%
Vigencia Anterior		139,447,517	139,447,517	0	0	139,447,517	100.00%
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	163,958,364	179,826,438	65,295,774	2,951,672	37,404,040	105,651,486	58.75%
Vigencia 2020		120,159,020	5,628,356	2,951,672	37,404,040	45,984,068	38.27%
Vigencia Anterior		59,667,418	59,667,418	0	0	59,667,418	100.00%
<b>GASTOS DE OPERACION COMERCIAL Y PRESTACION DE SERVICIOS</b>	1,434,553,799	1,081,697,078	509,343,560	127,735,609	126,627,496	763,706,665	70.60%
<b>GASTOS DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>	1,273,515,025	971,243,902	475,546,976	116,423,860	118,214,879	710,185,715	73.12%
Vigencia 2020		570,847,220	75,150,294	116,423,860	118,214,879	309,789,033	54.27%
Vigencia Anterior		400,396,682	400,396,682	0	0	400,396,682	100.00%

Concepto	Presupuesto		Ejecución - Obligación				% Ejecución
	Inicial	Definitivo	Enero	Febrero	Marzo	Total	
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	161,038,774	110,453,176	33,796,584	11,311,749	8,412,617	53,520,950	48.46%
Vigencia 2020		81,038,774	4,382,182	11,311,749	8,412,617	24,106,548	29.75%
Vigencia Anterior		29,414,402	29,414,402	0	0	29,414,402	100.00%
<b>INVERSION</b>	294,823,174	362,894,585	81,651,398	0	0	81,651,398	22.50%
Vigencia 2020		281,243,187	0	0	0	0	0.00%
Vigencia Anterior		81,651,398	81,651,398	0	0	81,651,398	100.00%
<b>Gastos Vigencia 2020</b>	9,376,352,661	8,260,772,401	668,565,973	671,300,956	851,134,308	2,191,001,237	26.52%
<b>Gastos Vigencia Anterior</b>	0	1,714,546,197	1,714,546,197	0	0	1,714,546,197	100.00%

Si realizamos una proyección lineal del presupuesto, al cierre del primer trimestre de 2020 se espera una ejecución del 25%, a la fecha se tienen obligaciones de gastos del 39.15%, valor que está por encima de lo esperado, sin embargo, si descontamos las cuentas por pagar de vigencias anteriores que ascienden a \$1.714.546.197, se ha ejecutado el 26.52% del presupuesto proyectado.

En el periodo analizado el único ítem que está por debajo del valor esperado son los gastos de inversión con el 22.5%, los demás se encuentran por encima del 34%. Si analizamos las obligaciones de la vigencia encontramos que a pesar de que se disminuye la ejecución, aun varios ítems se encuentran por encima del valor esperado.

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 vigencia (tomando como referencias la línea base – 2016) a valores constantes:

Concepto	2016	2017	Var	2018	Var	2019	Var	2020	Var
Gastos	2,709,490,974	4,240,671,540	56.51%	3,325,875,244	-21.57%	3,973,934,594	19.49%	3,905,547,434	-1.72%
Vigencia	2,330,705,815	3,686,648,130	58.18%	1,991,483,398	-45.98%	2,307,469,940	15.87%	2,191,001,237	-5.05%
Vigencia Anteriores	378,785,159	554,023,410	46.26%	1,334,391,846	140.85%	1,666,464,654	24.89%	1,714,546,197	2.89%

En el comparativo del total de gastos obligados al mes de marzo de las vigencias 2016 a 2020 se observa un incremento total de 44.14%, ocasionada por las deudas de las vigencias anteriores que aumentaron en 352.64%, mientras que los gastos de la vigencia disminuyeron en 5.99%. Si se hace el cotejo entre vigencias, de 2016 a 2017 se da un incremento del 56.51%, de 2017 a 2018 disminuyeron en 21.57%, de 2018 a 2019 subieron en 19.49% y de 2019 a 2020 decreció en 1.72%.

En el cotejo llama la atención como las deudas de vigencias anteriores han incrementado en cada año, dándose el menor incremento en el año 2020 con el 2.89% y el mayor en el 2018 con un 140.85%.

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	2020	Var Total
Gastos	2,709,490,974	3,905,547,434	22.27%
Gastos de funcionamiento	2,394,887,586	3,060,189,371	8.39%
Gastos de personal	1,729,700,236	2,502,681,684	22.73%
Gastos generales	606,835,959	451,856,201	-36.84%
Transferencias corrientes	58,351,391	105,651,486	53.58%
Gastos de operación comercial y prestación de servicios	276,103,388	763,706,665	134.62%
Inversión	38,500,000	81,651,398	79.90%
<b>TOTAL GASTOS DIFERENTES A CUENTAS POR PAGAR</b>	2,330,705,815	2,191,001,237	-20.26%
<b>TOTAL GASTOS DE VIGENCIAS ANTERIORES</b>	378,785,159	1,714,546,197	283.95%
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	2,709,490,974	3,905,547,434	22.27%

- El total de gastos incremento en 22.27%
- Los gastos de personal aumentaron 22.73%.
- Los gastos generales presentaron una disminución del 36.84%.
- Las transferencias presentaron un aumento 53.58%.
- Los gastos de operación comercial y de prestación de servicios aumentaron en un 134.62%.
- Los gastos de inversión aumentaron en 79.90%.
- Los gastos de vigencias anteriores incrementaron en 283.95%
- Los gastos de la vigencia decrecieron en 20.26%

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), ni la meta establecida en el programa para la vigencia 2020 (0.93).

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 66% 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 del primer trimestre de 2020 se dio un resultado de 1.19, indicando que se presentó un incremento del 0.22 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 (0.04 para 2020)

La empresa en el año 2020 en los gastos obligados 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 2020 por problemas de iliquidez).

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

CONCEPTO	2016 Dic	2017 Dic	2018 Dic	2019 Dic	2020 Marzo
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	2,160,968,531
Número de UVR producidas en la vigencia actual	680,267.66	672,820.24	731,514.55	780,001.44	173,407.59
Gasto por Unidad de Valor Relativo producida en la vigencia	12,986.44	12,324.23	12,344.15	11,496.79	12,461.79
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	1,961,454,786
Número de UVR producidas en la vigencia anterior	643,553.89	680,267.66	672,820.24	732,217.59	187,209.58
Gasto por Unidad de Valor Relativo producida en la vigencia anterior	14,139.70	12,986.44	12,324.23	12,332.30	10,477.32
Resultado indicador	<b>0.92</b>	<b>0.95</b>	<b>1.00</b>	<b>0.93</b>	<b>1.19</b>
Variación de total de gastos (vigencia actual - anterior)	<b>-265,402,774</b>	<b>-542,263,314</b>	<b>737,936,860</b>	<b>-62,418,600</b>	<b>199,513,745</b>
Variación UVR (vigencia actual - anterior)	<b>36,713.77</b>	<b>-7,447.42</b>	<b>58,694.31</b>	<b>47,783.85</b>	<b>-13,801.99</b>
Variación Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (vigencia actual - anterior)	<b>-1,153.26</b>	<b>-662.21</b>	<b>19.92</b>	<b>-835.52</b>	<b>1,984.47</b>

El costo por UVR producida incrementó con relación al mismo periodo de la vigencia anterior en \$1.984,47, presentando un impacto negativo para las finanzas de la ESE de \$344.121.618,92 valor que resulta de multiplicar las UVR producidas en el año (173.407,59) por el incremento en el costo de la producción de cada Unidad de Valor Relativa (\$1.984,47). El resultado negativo se da porque los gastos incrementaron y la producción disminuyó.

**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 decreció \$835,52 y en 2020 incremento \$1.984,47. Con un resultado negativo \$344.121.618,92 en el periodo evaluado.

**SOPORTES:**

- Metas de producción PSFF cuadro 32
- Indicadores PSFF
- Ejecución Presupuestal marzo 2020
- Socialización informe de producción
- Informe de Austeridad en el gasto y Evidencia de publicación en página WEB
- Actas 1 y 2 comité de producción
- Actas 4 y 7 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 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
<b>Total Ajuste</b>	<b>\$ 98,412,961</b>	

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.

Debido a que no se ha recibido respuesta por parte de Colpensiones, en el mes de enero se envió nuevamente solicitud de aclaración en los siguientes términos: *"En Para la deuda generada por la señora MARIA LUISA BERNAL MONROY con CC 4.1540.371 la ESE viene esperando respuesta definitiva de la Dirección de prestaciones económicas de Colpensiones desde el año 2018, por la no procedencia de cobro de esta asegurada al Hospital San Juan de Dios de Marinilla, dado su inexistencia laboral con la Institución, por tanto, no se autoriza aplicación a su favor"*.

#### 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	2020
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 4	Trim 1
0%	0.00%	13.92%	30.23%	65.50%	100.00%	100.00%	100.00%

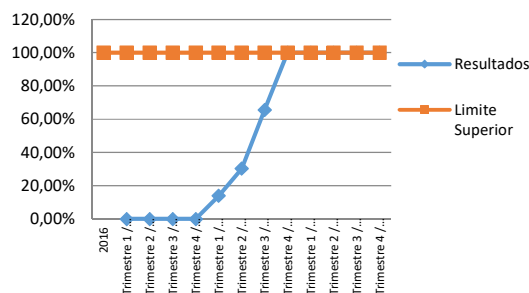
En el tercero y cuarto trimestre de 2017 no se efectuó ningún pago, por tanto, el cumplimiento de la medida fue del 0%; en el año 2018 se canceló el 100% de los pasivos susceptibles de pago. En el cuarto trimestre de 2019 se realizó un ajuste al saldo de la obligación por \$98.412.961. En el año 2020 no se ha efectuado ningún desembolso ni ajuste por concepto de las cuotas partes pensionales incluidas en el PSFF. 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				
				2017	2018	2019	MARZO 2020	CONSOLIDADO PSFF
Proporción de pasivos por cuotas partes cancelados	Pasivos por concepto de cuotas partes pensionales cancelados / Total de Pasivos por concepto de cuotas partes pensionales incluidos en el PSFF	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%
			\$359,417,942 (Valor inicial \$461.347.601 – monto no susceptible de pago \$101.929.659)	\$0	\$359,417,942	\$359,417,942	\$359,417,942	\$359,417,942

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:**

- Solicitud a Colpensiones
- Ejecución diciembre 2018
- Cuadro4\_1\_2020; 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 – marzo de 2020 se desarrollaron las siguientes acciones con un avance del 24%:

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 para el periodo enero a junio de 2020 ascendió a un costo de \$25.804.431 el cual tiene como objeto "Prestación de servicios de apoyo profesional y técnico en la ESE Hospital San Juan de Dios de Marinilla, 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 así como la rendición de información a los diferentes entes de control y entidades responsables de pago derivados de la prestación de servicios de salud", 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.

En el periodo de vigencia del programa se han dado avances importantes en esta medida como:

- Cumplimiento en un 100% la auditoría a la facturación por evento
- Auditoría promedio del 82.58% 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, en el periodo evaluado no se radico en forma oportuna el 1.95% de las facturas crédito.
- 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 a diciembre de 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 número 6 el Manual único de glosas, devoluciones y respuestas.
- Disminución de las glosas aceptadas en la vigencia 2019 en 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 recibidas. En la vigencia 2018 se registraron glosas por \$340.000.605; en el año 2019 alcanzaron \$101.458.320 y en el primer trimestre de 2020 de \$25.713.851.
- 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
- El porcentaje de ingresos en el periodo enero a marzo de 2020 presentó una disminución con relación al mismo periodo del año anterior del 6.76%, equivalente a \$128.007.378.
- En el periodo analizado las glosas recibidas han tenido una participación baja respecto al monto facturado, así:

Periodo	Valor facturado	Valor glosas recibidas	% glosado sobre facturación
Enero	555,801,353	6,847,434	1.23%
Febrero	562,997,100	12,227,803	2.17%
Marzo	526,676,551	6,638,614	1.26%
<b>Total</b>	<b>1,645,475,004</b>	<b>25,713,851</b>	<b>1.56%</b>

Se está efectuando discriminación de las glosas por servicio, arrojando los siguientes resultados en el primer trimestre de 2020:

SERVICIO	TOTAL
Consulta externa	1,382,793
Farmacia	76,668
Hospitalización	2,778,580
Laboratorio	1,446,820
Odontología	17,900
Urgencias	18,222,812
Vacunación	1,788,278
<b>TOTAL</b>	<b>25,713,851</b>

### RESULTADOS DE INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020
							I TRIMESTRE
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%
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 77.71%)	100% (Auditoría al 82.58%)
Variación de las glosas Administrativa (Valor)	(Sumatoria del valor de glosas recibidas por causales administrativas de la vigencia actual - Sumatoria de las glosas recibidas por causales administrativas en la vigencia anterior) / Sumatoria de las glosas recibidas por causales administrativas en la vigencia	Disminución 60% con relación a la línea base (20% en 2018, 20% en 2019, 20% en 2020)	0%		124.86%	-50.32%	-69.53%
			0		\$181.973.917	-\$ 164.913.209	-\$ 46.558.119
Variación de las glosas Asistenciales (Valor)	(Sumatoria del valor de glosas recibidas por causales asistenciales de la vigencia actual - Sumatoria de las glosas recibidas por causales asistenciales en la vigencia anterior) / Sumatoria de las glosas recibidas por causales asistenciales en la vigencia anterior)*100	Disminución 60% con relación a la línea base (20% en 2018, 20% en 2019, 20% en 2020)	0%		-12.26%	230.34%	-94.58%
			0		-\$1.540.780	\$25,386,929	-\$ 19,435,912

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020
							I TRIMESTRE
Porcentaje de Ingresos	$\left( \frac{\text{Total de ingresos por venta de servicios de salud en la vigencia actual} - \text{Total de ingresos por venta de servicios de salud en la vigencia anterior}}{\text{Total de ingresos por venta de servicios de salud en la vigencia anterior}} \right) * 100$	Incremento	0%	9,30%	-2,53%	11,16%	-6,76%
			0	\$690.303.597	-\$204.928.576	\$882,835,625	-\$ 128,007,378

En la ESE se recibe una gran cantidad de glosas y devoluciones (de enero a marzo 294 glosas y 23 devoluciones) cuyo valor representa: las glosas el 1.56% y las devoluciones el 8.23% sobre el valor 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:

Motivo de Glosa	Cantidad	Participación	Participación Acumulada
05-Tarifas no pactadas	62	21.09%	21.09%
108-Ayudas diagnósticas	48	16.33%	37.41%
107-Medicamentos	34	11.56%	48.98%
123-Procedimiento o actividad	26	8.84%	57.82%
06-faltan documentos	21	7.14%	64.97%
101-Estancia	15	5.10%	70.07%
115-Datos insuficientes del usuario	15	5.10%	75.17%
339-Comprobante de recibido del usuario	15	5.10%	80.27%
116-Usuario o servicio corresponde a otro plan o responsable	12	4.08%	84.35%
102-Consultas, interconsultas y visitas médicas	11	3.74%	88.10%
545-Servicio no pactado	8	2.72%	90.82%
117-Usuario retirado o moroso	6	2.04%	92.86%
105-Derechos de sala	4	1.36%	94.22%
106-Materiales	4	1.36%	95.58%
120-Recibo de pago compartido	3	1.02%	96.60%
126-Usuario o servicio corresponde a capitación	2	0.68%	97.28%
08-Usuario no pertenece a la aseguradora	1	0.34%	97.62%
09-Mayor valor cobrado	1	0.34%	97.96%
114-Error en suma de conceptos facturados	1	0.34%	98.30%

Motivo de Glosa	Cantidad	Participación	Participación Acumulada
124-Falta firma del prestador de servicios de salud	1	0.34%	98.64%
330-Autorización de servicios adicional	1	0.34%	98.98%
331-Bonos o Boucher sin firma del paciente, con enmendaduras o tachones	1	0.34%	99.32%
338-Hoja de traslado en ambulancia	1	0.34%	99.66%
341-Descripción quirúrgica	1	0.34%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>294</b>	<b>100.00%</b>	

Al hacer el análisis por motivo de glosa se encuentra que la mayor causa es por Tarifas no pactadas (21.09%), seguida de Ayudas diagnósticas (16.33%), Medicamentos (11.56%), Procedimiento o actividad (8.84%); estos conceptos representan el 57.82%. Si se hace la clasificación por grupo encontramos:

Motivo de Glosa	Cantidad
<b>0 Ninguna</b>	85
<b>1 Facturación</b>	182
<b>3 Soporte</b>	19
<b>5 Cobertura</b>	8
<b>Total</b>	<b>294</b>

**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, es decir, para el año 2020 se espera una disminución del 60%. En el comparativo elaborado con corte a marzo, se cumple con la meta de las glosas tanto por causas administrativas como asistenciales dado decrecieron en 69.53% y 94.58% respectivamente.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que históricamente en la empresa el registro de las 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). En el mes de enero 2019 se inició el proceso de registro de las glosas y devoluciones en el software institucional, aunque en forma parcial, sólo a partir del mes mayo de la vigencia anterior se está realizando todo el proceso (registro, gestión) en el software institucional, ocasionado un aumento en el número, diferencias de valor por la 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 enero a marzo de 2020, con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, presentó una disminución del 6.76%, equivalente a \$128.007.378.

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:** 24% Cumplimiento ejecución actividades. Indicador Variación de glosas Asistenciales y Administrativas cumplido con disminución 69.53% y 94.58% respectivamente. Incumplimiento en indicador de incremento de ingresos con disminución 6.76%, \$128.007.378.

**SOPORTES:**

- Ejecución presupuestal marzo 2020
- Consolidado glosas enero marzo 2020

## 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: esta actividad se cumplió en la vigencia anterior.
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 las dos actividades a realizar en la vigencia 2020 se le asignó una ponderación de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de la meta, así: 80% y 20% respectivamente. Con corte al mes de marzo de 2020 se obtienen los siguientes resultados:

1. **Reorganizar funciones relacionadas al proceso de Circularización, conciliación y cobro de cartera:** En la vigencia 2019 se cumplió el 100% de la actividad.
2. **Identificar acreencias y aplicar mecanismos de acuerdo con el estado de la cartera:** 25% correspondiente al primer 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.

a) Se tienen identificadas las acreencias de cada una de las empresas; b) se ha efectuado Circularización; c) se tienen actas de conciliación de cartera con algunas EAPB, d) se está realizando el cobro persuasivo

3. **Realizar seguimiento a las actividades de recaudo:** 25% correspondiente al primer 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 al cierre del primer trimestre de 2020 se tiene un cumplimiento del 25%.

En el periodo de ejecución del PSFF se han desarrollado actividades relacionadas con la gestión de cartera como:

- 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
- Gestión de cartera a los deudores, la ESE realiza cobros persuasivos en forma periódica (como se puede observar en respuestas dadas por la Coosalud y la IPS Universitaria)
- Proceso de cobro coactivo con las empresas que lo ameriten (tal como se realizó con QBE Seguros).
- Solicitud de embargo de cuentas cuando sea pertinente. En el periodo se han solicitado varios embargos a entidades bancarias, dentro las que se encuentran:  
Entidad Bancaria: ASSET Management, Embargo para: Coomeva

Entidad Bancaria: Banco Colpatria, Embargo para: FMP

Entidad Bancaria: Banco de Occidente, Embargo para: Café Salud

Entidad Bancaria: Banco Popular, Embargo para: Coomeva

Entidad Bancaria: BBVA, Embargo para: Café Salud

Conciliación y saneamiento de cartera con varias empresas, dentro las que están: Coomeva, Cajacopi y Capital salud, entre otras.

Conciliación de recobros de cápita con las empresas que se tienen contratos por esta modalidad, como ejemplo se tienen actas de Nueva EPS y Savia salud.

Depuración de la cartera incobrable de personas naturales por \$84.680.987 y jurídicas por \$43.422.223. El saneamiento se ha realizado basados en la normatividad vigente aplicable y a la política contable de la ESE relacionada con el deterioro de la cartera y el retiro y baja de cuentas.

La depuración se ha realizado por varios factores dentro los que se encuentran:

- La relación costo-beneficio de su cobro no resulta eficiente
- Caducidad de la acción
- Pérdida de ejecutoriedad del acto administrativo que le dio origen
- Inexistencia probada del deudor o su insolvencia demostrada, que impida ejercer o continuar ejerciendo los derechos de cobro
- Derechos respecto de los cuales no es posible ejercer el cobro, por cuanto opera alguna causal relacionada con su extinción
- Deudas de las cuales no se tiene un responsable de pago
- Proceso jurídico (Controversias contractuales): Una vez surtido los procesos de conciliación, cobro persuasivo y coactivo (cuando aplica) se inicia proceso jurídico, tal como es el caso de la cartera de Caprecom EPS que la ESE inicio proceso jurídico para vincular a la Fiduciaria la Previsora 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.

Con el fin procurar obtener pago de la cartera adeudado por las diferentes EAPB y que no se interrumpa el cobro de la cartera, la ESE en forma continua realiza las gestiones, como ejemplo se tiene el proceso realizado a QBE seguros:

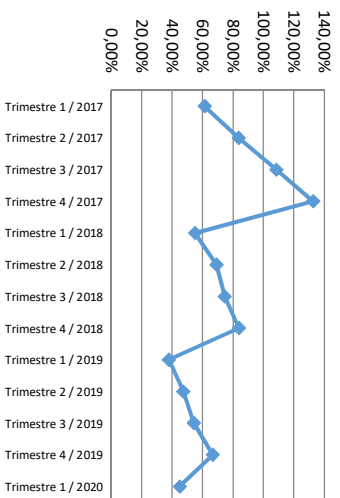
- En el mes de mayo de 2019 se realizó cobro persuasivo por valor de \$4.913.777
- En mayo de 2019 se realiza mandamiento de pago por valor de \$4.274.504 y se hace la notificación
- Se ordena embargo en mayo de 2019
- En el mes de febrero de 2020 se realizó cobro persuasivo por valor de \$2.426.327
- En marzo de 2020 se resuelven excepciones a cobro realizado

## RESULTADOS DE INDICADORES

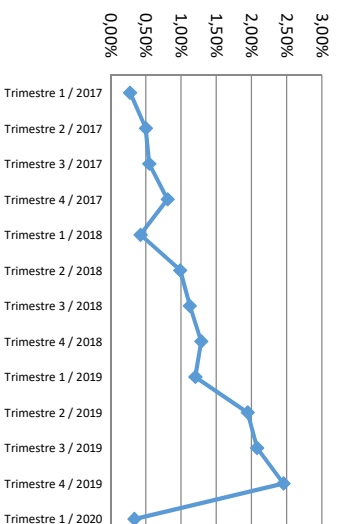
INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020
							I TRIMESTRE
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Empresas)	(Total de recaudos de cartera con EAPB de vigencias anteriores durante el periodo / Total cartera con EAPB mayor a 360 días al inicio de la vigencia)*100	50% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (20% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019, 10% 2020)	98.07%	132.65%	83.91%	66.86%	45.04%
			\$1.132.688.160	\$1.417.258.012	\$1.225.642.743	\$ 1,338,931,108	\$ 1,038,046,810
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días	(Total de recaudos de cartera con particulares de vigencias anteriores durante el periodo / Total cartera con)	60% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (30% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019, 10% 2020)	1.02%	0.81%	1.29%	2.46%	0.34%

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS				
			LINEA BASE	2017	2018	2019	2020
				I TRIMESTRE			
Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Particulares)	$(\text{Total de cartera depurada con particulares mayor a 360 días durante el período} / \text{Total cartera con particulares mayor a 360 días al inicio de la vigencia}) * 100$	60% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (30% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019, 10% 2020)	\$ 0	\$59 647 847	\$27 154 424	\$22 317 716	\$ 0
Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Empresas)	$(\text{Total de cartera depurada con EAPB mayor a 360 días durante el período} / \text{Total cartera con EAPB mayor a 360 días al inicio de la vigencia}) * 100$	50% de la cartera mayor a 360 días de línea base recuperada y/o depurada (20% en 2017, 10% en 2018, 10% 2019, 10% 2020)	\$ 0	\$ 0	\$ 26 276 265	\$ 17 145 958	\$ 0
			\$1 010 441	\$ 805 634	\$ 743 513	\$ 1 417 485	\$ 244 200

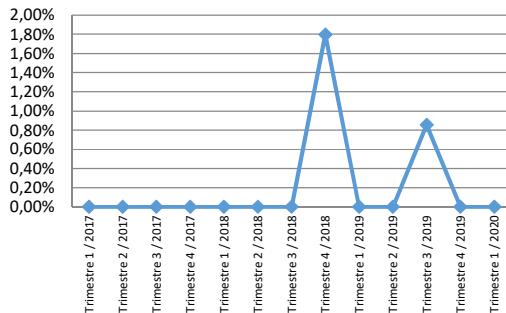
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Empresas)



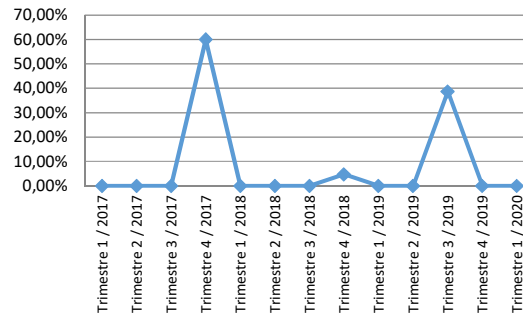
Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días (Particulares)



**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. En la vigencia 2019 ingresaron \$1.338.931.108 de la cartera de vigencias anteriores equivalente al 66.86%. Al cierre del mes de marzo de 2020 se ha recuperado \$1.038.046.810, correspondiente al 45.04%.

**Índice de depuración de cartera mayor a 360 días (Empresas):** La línea base del indicador es 0%, en el año 2017 no se efectuó depuración de cartera. 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 2019, 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. En la presente vigencia no se ha formalizado ningún proceso de depuración. A la fecha el total depurado asciende a \$43.422.223.

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 marzo de 2020 con relación a la línea base (30 de junio de 2017) que presentó un incremento del 65.73% al pasar de \$1.369.302.625 a \$2.269.311.009.

### **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. En el año 2019 se dio una recuperación equivalente al 2.46% (\$1.417.485). En el primer trimestre del año 2020 se ha recuperado \$244.200 que representa el 0.34%.

**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); en la vigencia actual no se ha realizado depuración de cartera de particulares. En el periodo de vigencia del PSFF se ha saneado en total \$84.680.987 de la cartera de particulares.

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 \$77.094.266, lo que representa una disminución del 30.76%, monto que está por debajo de la meta propuesta que corresponde al 60% 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 2020 se tiene programado un saneamiento de la cartera del 50% (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	2020
				Trimestre 1
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
Cartera mayor 360 días al cierre del periodo evaluado	1,460,608,179	2,001,637,723	2,304,810,247	2,269,311,009
<b>Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)</b>	<b>6.67%</b>	<b>46.18%</b>	<b>68.32%</b>	<b>65.73%</b>
Variación valor	91,305,554	632,335,098	935,507,622	900,008,384
Disminución proyectada en valor	273,860,525	410,790,788	547,721,050	684,651,313
<b>Desviación de acuerdo meta en valor</b>	<b>365,166,079</b>	<b>1,043,125,886</b>	<b>1,483,228,672</b>	<b>1,584,659,697</b>

En el periodo de ejecución del programa la cartera ha incrementado todos los periodos, al mes de marzo de 2020 se tiene proyectada una disminución de \$684.651.313 en el monto de la cartera mayor a 360 días (con relación al 30 de junio de 2017), al cierre del mes de marzo presentó un incremento de \$900.008.384, dándose una desviación con relación a los proyectado de \$1.584.659.697.

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 2020 se esperaba tener un saneamiento de la cartera de particulares del 60%, 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	2020
				Trimestre 1
Cartera mayor 360 días en la línea de base (junio de 2017)	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	72,035,653	77,094,266
<b>Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)</b>	<b>-48.17%</b>	<b>-48.17%</b>	<b>-35.30%</b>	<b>-30.76%</b>
Variación valor	-53,631,778	-53,631,778	-39,308,355	-34,249,742
Disminución proyectada en valor	33,403,202	44,537,603	55,672,004	66,806,405
<b>Desviación de acuerdo meta en valor</b>	<b>-20,228,576</b>	<b>-9,094,175</b>	<b>16,363,649</b>	<b>32,556,663</b>

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 primer trimestre del 2020) de \$32.556.663.

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

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020
				Trimestre 1
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
Cartera mayor 360 días al cierre del periodo evaluado	1,518,320,409	2,059,349,953	2,376,845,900	2,346,405,275
<b>Variación porcentual (Línea base Vs saldo actual)</b>	<b>2.54%</b>	<b>39.08%</b>	<b>60.53%</b>	<b>58.47%</b>
Variación valor	37,673,776	578,703,320	896,199,267	865,758,642
Disminución proyectada en valor	307,263,727	455,328,391	603,393,054	751,457,717
<b>Desviación de acuerdo meta en valor</b>	<b>344,937,503</b>	<b>1,034,031,711</b>	<b>1,499,592,321</b>	<b>1,617,216,359</b>

Al cierre del mes de marzo de 2020 la desviación total con relación al monto de cartera que se tenía proyectado recuperar es de \$1.617.216.359 (la cartera incremento en \$865.758.642 con relación a la línea base más el valor proyectado de disminución de \$751.457.717). 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	Marzo de 2020			OBSERVACIONES
	Mayor a 360 días	Total cartera radicada	Deterioro de cartera	
EPS CAPRECOM	845,946,460	845,946,460	845,946,460	Empresa liquidada
COOMEVA EPS SA	477,177,027	689,529,735	320,597,079	Empresa con grandes problemas de liquidez
CAFESALUD EPS	162,737,707	162,737,707	159,582,339	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
	1,788,933,671	2,001,286,379	1,629,198,355	
Participación sobre el total de la cartera	73.51%	47.77%	80.41%	
<b>Total cartera a periodo de corte del periodo</b>	<b>2,433,572,804</b>	<b>4,189,047,193</b>	<b>2,026,164,075</b>	

El 47.77% 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 73.51% sobre la cartera con un vencimiento mayor o igual a 360, además, debido al periodo vencimiento tienen un valor de deterioro alto (80.41 % sobre el monto total), impactando en forma negativa los estados financieros.

**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 mes de marzo de 2020 el monto de la cartera mayor a 360 se ha incrementado en un 58.47% con relación a la fecha de inicio de referencia (junio 30 de 2017); ocasionando un impacto negativo sobre las finanzas de la empresa. Situación que está en contravía de lo planteado en el PSFF que tiene proyectado que al cierre de la presente vigencia se tenga una disminución del 50% de la cartera de empresas y el 60% 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 \$865.758.642, 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 \$751.457.717.

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 \$1.617.216.359.

**CONCLUSIONES:** Incremento de la cartera mayor a 360 días en 58.47%, ocasionando impacto negativo de acuerdo con la meta por no percibir y/o depurar de los deudores por \$1.617.216.359. Cumplimiento de acciones programadas en la medida 25%.

**SOPORTES:**

- Cartera: Cartera SIHO T1 2020
- Actas 2019 Comité de Sostenibilidad Financiera número 3, 5, 6 y 7
- Soportes de mecanismos de cobro realizados con las diferentes EAPB

**2.17. MEDIDA 17**

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

**CATEGORIA:** Saneamiento de Pasivos

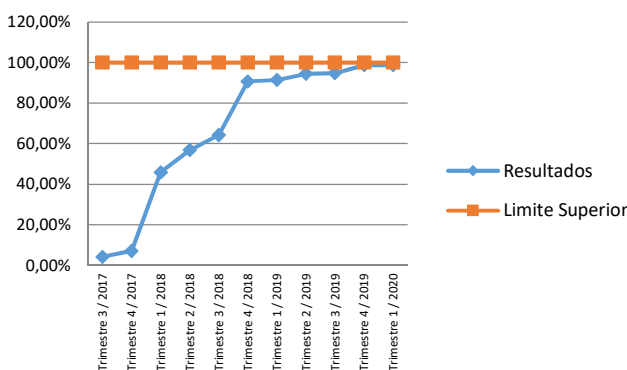
**ANALISIS DE LA MEDIDA:** Esta medida es de cumplimiento acumulado en la vigencia del programa (2017 a 2021), por tanto, la ejecución es consolidada a la fecha del monitoreo. Al 31 de diciembre de 2019 la ESE ya efectuó la primera actividad que corresponde a la identificación de las acreencias (avance 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**

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS				
				2017	2018	2019	2020	
							I TRIMESTRE	
Proporción de pasivos cancelados	Valor de pasivos incluidos en el PSFF que fueron cancelados / Total de Pasivos incluidos en el PSFF	100% al cierre del cuarto año. Nota: Se exceptúan las CXP por bonos	Resultado	0%	7.05%	90.68%	98.80%	98.80%
			Susceptibles de pago acumulado a la fecha de corte	\$ 2.162.723.822	\$ 2.326.832.576	\$ 2.289.504.822	\$ 2.598.701.813	\$ 2.598.701.813

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	LINEA BASE	RESULTADOS			
				2017	2018	2019	2020
							I TRIMESTRE
		Valor pagado en el periodo	\$ 0	\$ 164,108,754	\$ 1,911,977,103	\$ 2,567,521,387	\$ 0
		Valor pagado acumulado a la fecha de corte	\$ 0	\$ 164,108,754	\$ 2,076,085,857	\$ 2,567,521,387	\$ 2,567,521,387

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 Secretaria 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	2020
	Trim 4	Trim 4	Trim 4	Trim 1
0.00%	7.05%	90.68%	98.80%	0.00%
<b>Acumulado PSFF</b>	7.05%	90.68%	98.80%	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 la vigencia 2020 no se ha realizado ningún pago de los pasivos incluidos en el PSFF, por tanto, no cambia el porcentaje de ejecución de la medida.

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
<b>Total</b>	<b>\$3.202.367.601</b>

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:

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

Las acreecias 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 adquiera 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 instauró 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 logró 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
<b>Total</b>	<b>\$ 537,350,837</b>

**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
<b>USOS - PAGO DE PASIVOS</b>							
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
<b>SALDO DISPONIBLE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	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: Cuadro\_1\_2020; 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 Secretaria 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 (Diciembre)	\$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
	2020 (Enero – Marzo)	\$16.893	\$ 15.136.128	\$ 45.408.384
				<b>\$ 59.344.768</b>

**CONCLUSIONES:** Afiliación de 896 usuarios vinculados al régimen subsidiado representando un mayor ingreso a la ESE por \$ 416.205.440 a lo largo del programa. 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

### 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

**ANALISIS DE LA MEDIDA:** Para el periodo analizado el avance de la medida alcanza un 14% con la ejecución de las acciones planteadas desde el PSFF:

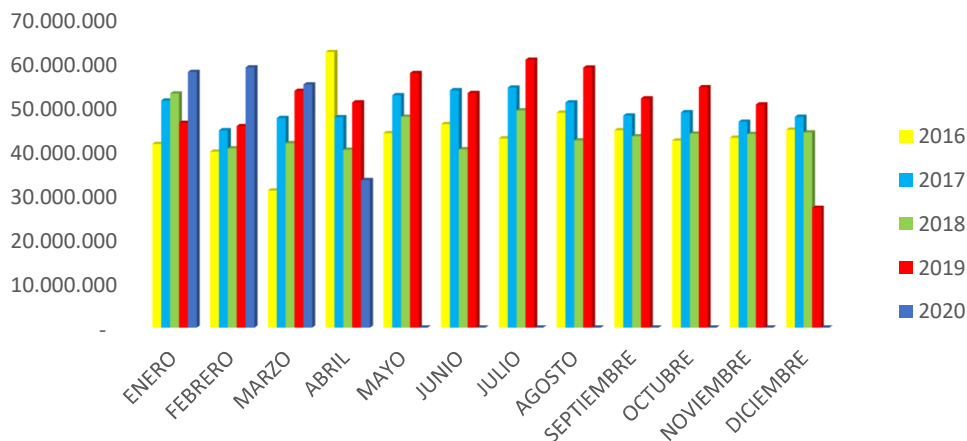
- 1. Establecer Línea Base de venta a particulares:** Actividad cumplida al inicio del PSFF
- 2. Implementar plan de mercadeo - Estrategia de Marketing:** La estrategia es presentada y aprobada en el comité de gestión y desempeño para dar inicio a su implementación.
- 3. Articular con CCF y ARL sensibilización y capacitación en mercadeo y venta:** No se evidencian acciones en esta actividad para el periodo.
- 4. Fortalecer servicios potenciales,** a través de la 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.

### RESULTADO DEL INDICADOR

INDICADOR	FORMULA	META DE CUMPLIMIENTO 2020	RESULTADOS		
			ACUMULADO 2018	ACUMULADO 2019	I TRIMESTRE 2020
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 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.	-1%	8%	16%
	/ Ingresos por los servicios de consulta externa, laboratorio, odontología y farmacia en la vigencia anterior) *100		Variación: 62,376,618	\$61.639.302	\$13.507.406

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 primer trimestre de 2020 un incremento acumulado del 16%, así:

### VENTAS PARTICULARES



2020		TRIMESTRE I
INGRESOS CONSULTA EXTE		5.407.200
INGRESOS ODONTOLOGIA		6.862.300
INGRESOS LABORATORIO		24.354.906
INGRESOS FARMACIA		60.457.600
<b>TOTAL VIGENCIA ACTUAL</b>		<b>97.082.006</b>
2019		TRIMESTRE I
INGRESOS CONSULTA EXTE		4.093.200
INGRESOS ODONTOLOGIA		7.989.900
INGRESOS LABORATORIO		22.819.500
INGRESOS FARMACIA		48.672.000
<b>TOTAL VIGENCIA ANTERIOR</b>		<b>83.574.600</b>
<b>VARIACIÓN \$</b>		<b>13.507.406</b>
<b>VARIACIÓN %</b>		<b>16%</b>

**DESVIACIÓN:** No se presenta desviación, la meta propuesta es una variación positiva del 10% con respecto a la vigencia anterior y se cumple.

El servicio de Odontología continua con tendencia de disminución de ingresos de particulares con 14% representados en un valor \$7.989.900 para el trimestre analizado. Los demás servicios objeto de aumento de ingresos particulares en la medida cumplen con la meta fijada.

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	Permanente
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.		
Priorizar pagos a proveedores estratégicos para que se realicen los despachos con oportunidad de acuerdo con la disponibilidad financiera.	Subdirectora Financiera	Permanente
Capacitación al personal del Servicio farmacéutico sobre atención al cliente.	Regente de farmacia Recurso humano	Por Definir
<b>LABORATORIO</b>		
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
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
<b>COMUNICACIONES</b>		
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 16% representados en \$13.507.406. Se presenta variación

positiva en los servicios de Consulta Externa, Laboratorio y Farmacia. A continuación, se presenta variación por servicios contemplados en la medida:

Servicios	TRIMESTRE I		
	2.020	2.019	VARIACIÓN %
INGRESOS CONSULTA EXTE	5.407.200	4.093.200	32%
INGRESOS ODONTOLOGIA	6.862.300	7.989.900	-14%
INGRESOS LABORATORIO	24.354.906	22.819.500	7%
INGRESOS FARMACIA	60.457.600	48.672.000	24%
<b>TOTAL TRIMESTRE 1 / 2020</b>	<b>97.084.026</b>	<b>83.576.619</b>	<b>16%</b>

**CONCLUSIÓN:** Medida con un avance acumulado del 16% en cumplimiento de actividades programadas. Con una variación de ingresos en 2020 con respecto a 2019 del 16% con unas ventas por concepto particular \$97.084.026 respecta a \$83.576.619 en 2019 mostrando un aumento de \$13.507.406.

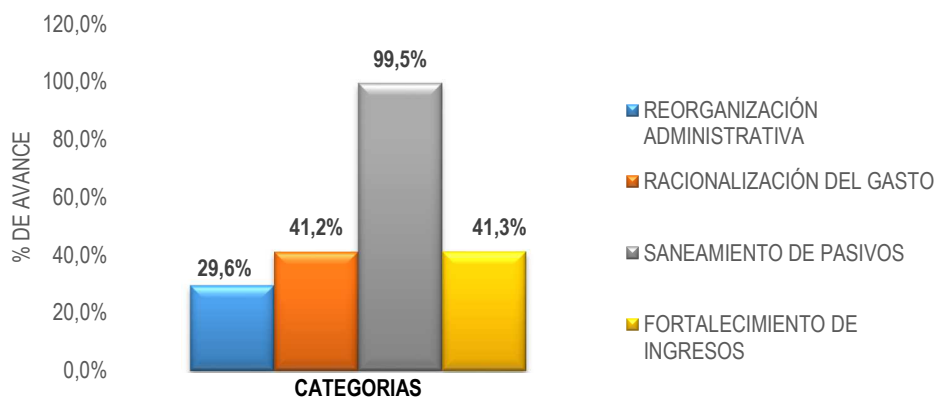
**SOPORTES:**

Plan de Mercadeo – Estrategia de Marketing  
Indicador Venta Particulares  
Estados financieros

**2.20. CONSOLIDADO POR CATEGORIA**

De acuerdo con monitoreo realizado para el primer trimestre de la vigencia 2020 se obtiene un 52,9% acumulado 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.

**% de Avance de Medidas por Categorías**



**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 al primer trimestre de 2020 las medidas de reorganización administrativa alcanzan en su conjunto un 29,6% 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 fecha de corte los programas debiesen estar rodeando el 75% 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 22%, porcentaje satisfactorio para las metas planteadas en 2020 las cuales al primer trimestre debiese estar por un 25%.

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 I TRIMESTRE 2020	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	62,00%			
			Proporción de ingreso en el servicio de Promoción y Prevención por evento.	9% \$ 43.065.866			
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.	46,15%	12,5%	22%	3%
			Índice de adherencia	No aplica para el periodo			

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	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	0%	12,5%	13%	2%
			Índice de Eficiencia en el uso de los módulos	13%			
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.	28.57% \$6.113.051	12,5%	24%	3%
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	16%	12,5%	16%	2%
			Índice de satisfacción Comunicación Organizacional.	No se ha realizado medición			
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.	14%	12,5%	14%	2%
			Oportunidad en la gestión de las demandas.	Cumplimiento en términos de Ley			
<b>TOTAL AVANCE CATEGORIA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>					<b>100%</b>		<b>29,6%</b>

## RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

En racionalización del gasto son fijadas 5 medidas con un cumplimiento global del 41,2%. 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 82% en el Indicador de ajuste y actualización. Se hace necesario para la presente vigencia iniciar el despliegue, la implementación y el seguimiento desde su aplicación y el impacto en los costos pretendido.

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 39% en el desarrollo 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 del primer trimestre de 2020 con relación al mismo periodo de la vigencia inmediatamente anterior, presentan un incremento de \$167.830.795 (11.72%); 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 2020 es la disminución de los gastos laborales en un 9.7% 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 9.75%. Tomando las cifras a valores constantes (con el incremento del IPC en cada vigencia)
- Disminución del 13.15%. Tomando las cifras a valores constantes (con incremento salarial en cada vigencia)

El costo por UVR producida incrementó con relación al mismo periodo de la vigencia anterior en \$1.984.47, presentando un impacto negativo para las finanzas de la ESE de \$344.121.618,92 valor que resulta de multiplicar las UVR producidas en el año (173.407,59) por el incremento en el costo de la producción de cada Unidad de Valor Relativa (\$1.984,47). El resultado negativo se da porque los gastos incrementaron y la producción disminuyó.

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.

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

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	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 Actualización de las guías	82%	20%	41%	8%
			Índice de implementación de las guías	0%			
2	Ajustar el proceso de urgencias y asignación específica de funciones al personal del servicio para el óptimo funcionamiento.	Proceso actualizado y personal del servicio con asignación específica. 1 año: Actualización, 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.	% de adherencia al proceso actualizado de urgencias.	0%	20%	49%	10%
			Proporción de ingresos en el servicio de urgencias	-16% (94.297.125,00)			
			Índice de glosas por Pertinencia médica	8.3%			
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	111,72% Incremento 11,72% con relación al mismo periodo de la vigencia anterior \$161.304.967 de incremento	20%	83%	17%

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
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	16.67%	20%	17%	3%
			Proporción de servicios con costeo	16.67%			
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	1.19	20%	16%	3%
<b>TOTAL AVANCE CATEGORIA RACIONALIZACIÓN DE GASTOS</b>					<b>100%</b>		<b>41,2%</b>

### 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 marzo de 2020 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

Las medidas contempladas son las siguientes:

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	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%
<b>TOTAL AVANCE CATEGORIA SANEAMIENTO DE PASIVOS</b>					<b>100%</b>		<b>99,5%</b>

## FORTALECIMIENTO DE INGRESOS

En conjunto esta categoría alcanza un cumplimiento en actividades del 41,3%, 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 mes de marzo de 2020 el monto de la cartera mayor a 360 se ha incrementado en un 58.47% con relación a la fecha de inicio de referencia (junio 30 de 2017); ocasionando un impacto negativo sobre las finanzas de la empresa. Situación que está en contravía de lo

planteado en el PSFF que tiene proyectado que al cierre de la presente vigencia se tenga una disminución del 50% de la cartera de empresas y el 60% 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 \$865.758.642, 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 \$751.457.717.

Teniendo en cuenta el monto de disminución de la cartera esperado y el valor del incremento, la empresa tiene una desviación en el recaudo y/o depuración por los deudores \$1.617.216.359.

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 Secretaria de Salud Municipal logra la Afiliación de 896 nuevos usuarios vinculados al régimen subsidiado representando un mayor ingreso por \$416.205.440 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 para el periodo de monitoreo de estos servicios registra un incremento del 16% representados en \$13.507.406. Se presenta variación positiva en los servicios de Consulta Externa, Laboratorio y Farmacia.

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

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	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%	24%	6%
		Disminución de glosas por causales administrativas >= al 20% cada año durante la vigencia del Plan.	Índice de Cumplimiento de auditoría a la facturación (Cápita)	82.58%			
		Disminución de glosas por causales asistenciales >= al 20% cada año durante la vigencia del Plan.	Variación de las glosas Administrativa (Valor)	-69.53% -\$ 46,558,119			
			Variación de las glosas Asistenciales (Valor)	-94.58% -\$ 19,435,912			

	MEDIDA PROPUESTA	META	INDICADOR	RESULTADO I TRIMESTRE 2020	PONDERADO	AVANCE	RESULTADO
		Incremento en el ingreso por servicios facturados.	Porcentaje de Ingresos	-6.76% -\$ 128,007,378			
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.	Índice de recuperabilidad de cartera mayor a 360 días	Empresas: 45.04% \$ 1,038,046,810 Particulares: 0.34% \$ 244,200	25%	25%	6%
		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 depuración de cartera mayor a 360 días	0.00% \$0			
3	Aumentar ingresos por la asignación de nuevos usuarios del Régimen Subsidiado trasladados del régimen vinculado de acuerdo a la normativa aplicable.	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%
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 16% 13.507.406	25%	16%	4%
<b>TOTAL AVANCE CATEGORIA FORTALECIMIENTO DE INGRESOS</b>					<b>100%</b>		<b>41,3%</b>

### 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 2020; 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 mes de marzo 2020:

RECAUDO				% AVANCE	
CODIGO	CONCEPTO	Presupuesto Vigencia PSFF	Trimestre 1	Acumulado Anual	
0	Disponibilidad Inicial	0	334,752,038	100.00%	
1	TOTAL INGRESOS	9,376,352,661	2,001,027,108	21.34%	
1.2	Total Ingresos Corrientes	7,639,212,682	779,978,470	10.21%	
1.2.1	Ingreso de Explotación	7,633,501,838	779,478,470	10.21%	
1.2.1.1	Venta de Servicios de Salud	7,633,501,838	779,478,470	10.21%	
1.2.1.1.1	Régimen Subsidiado	3,216,933,672	512,721,371	15.94%	
1.2.1.1.2	Régimen Contributivo	1,776,119,756	46,363,631	2.61%	
1.2.1.1.4	Municipios - PPNA y NO POS	453,450,365	47,735,617	10.53%	
1.2.1.1.6	Municipios - PIC	462,097,966	0	0.00%	
1.2.1.1.8	SOAT - Accidentes de Tránsito	292,908,088	15,677,459	5.35%	
1.2.1.1.11	Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	129,428,470	6,508,164	5.03%	

RECAUDO				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Presupuesto Vigencia PSFF	Trimestre 1	Acumulado Anual
1.2.1.1.12	Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPETROL)	452,148,426	42,459,036	9.39%
1.2.1.1.13	Otras ventas de servicios de salud	850,415,095	108,013,192	12.70%
1.2.3	Otros Ingresos Corrientes	5,710,844	500,000	8.76%
1.2.3.2	Otros Ingresos	5,710,844	500,000	8.76%
1.2.3.2.1	Arrendamientos bienes muebles e inmuebles	5,710,844	500,000	8.76%
1.3	Total Ingresos No Corrientes	851,940,842	182,757,628	21.45%
1.3.1	Recursos de Capital	851,940,842	182,757,628	21.45%
1.3.1.2	Aportes Ocasionales	85,890,617	44,578,655	51.90%
1.3.1.2.3	Aportes Ocasionales del Departamento/Distrito	85,890,617	44,578,655	51.90%
1.3.1.2.3.1	Aportes del Departamento	0	44,578,655	0.00%
1.3.1.3	Otros Recursos de Capital	766,050,225	138,178,973	18.04%
1.3.1.3.1	Rendimientos y Participaciones	111,700,067	414,070	0.37%
1.3.1.3.2	Otros Recursos de capital	654,350,158	137,764,903	21.05%
	Comercialización de Mercancías	494,009,427	112,700,338	22.81%
	Bienestar Social	35,907,996	1,920,158	5.35%
	Fondo de la Vivienda	24,940,932	14,392,826	57.71%
	Aprovechamientos	46,494,379	8,751,581	18.82%
	Otros Ingresos de Capital (DPP)	52,997,424	0	100.00%
1.9	Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior	885,199,137	1,038,291,010	117.29%
<b>A</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>9,376,352,661</b>	<b>2,335,779,146</b>	<b>24.91%</b>

Como resultado del cierre del ejercicio del año 2019 la ESE tiene una disponibilidad inicial de \$334.752.038; de estos recursos \$173.085.686 tienen destinación específica o corresponden a fondos de terceros, quedando como libre destinación \$161.666.352 que fueron destinados para el pago de pasivos con corte a diciembre 31 de 2019.

Al cierre del mes de marzo 2019 la empresa ha recaudo un total de \$2.335.779.146 que corresponde al 24.91% de lo proyectado. Al efectuar el análisis en forma desagregada encontramos:

### 3.1. INGRESOS

**VENTA DE SERVICIOS DE SALUD:** Ingresos a marzo de 2020 \$779.478.470 (10.21%), recaudo que se encuentra por debajo de lo proyectado (25%). Al hacer el análisis por rubro encontramos que ningún concepto alcanzó el recaudo esperado:

**Régimen Subsidiado:** 15.94%

**Régimen Contributivo:** 2.61%

**Municipios - PPNA y NO POS:** 10.53%. En los escenarios financieros del PSFF se proyectó un ingreso para la vigencia de \$451.466.621 por la atención de la Población Pobre no Afiliada del Municipio de Marinilla, de los cuales \$397.829.291 pertenecían a recursos del SGP y \$53.637.330 de esfuerzo propio del Ente Municipal. A partir del presente año las IPS Públicas no reciben estos recursos del SGP por lo que la atención a la población vinculada se debe realizar con recursos del Municipio, por tanto, en el mes de marzo se firmó contrato por un valor de \$95.471.234 en el cual se contempló un anticipo del 50% del valor del total (\$47.735.617)

**Municipios – PIC:** 0.00%. A la fecha de análisis no se ha firmado el contrato.

**SOAT - Accidentes de Tránsito:** 5.35%.

**Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares):** 5.03%.

**Otras Entidades** (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPETROL): 9.39%. 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:** 12.70%

**OTROS INGRESOS CORRIENTES:** 8.76%.

**TOTAL, INGRESOS NO CORRIENTES:** Recaudos por 182.757.628, correspondientes al 21.45%. Este es uno de los rubros que mayor ejecución presenta, dentro de este se destacan los ingresos por concepto de Estampilla pro hospital que tiene una ejecución del 51.9% y del Fondo de vivienda con el 57.71%.

**RECAUDO CARTERA - REZAGO VIGENCIA ANTERIOR:** La ESE proyectó para la vigencia recaudos por \$885.199.137, en el año se obtuvo recaudos por este concepto por valor de \$1.038.291.010 que representan el 117.29% de lo proyectado, superando el recaudo en \$153.091.873.

Con el propósito de alcanzar los recaudos esperados para la vigencia fiscal 2020, la ESE adelantó las siguientes actividades de **Gestión de cartera**, la cual incluye: Circularización y conciliación de cartera, proceso cobro persuasivo y coactivo y jurídico.

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	Trimestre 1	Acumulado Anual
<b>B</b>	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2,339,209,144</b>	<b>841,748,596</b>	<b>35.98%</b>
<b>E</b>	<b>TOTAL GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2,036,177,788</b>	<b>771,098,023</b>	<b>37.87%</b>
E.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2,011,236,856	771,098,023	38.34%
E.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	1,558,968,595	577,428,309	37.04%
E.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	1,061,943,219	298,716,793	28.13%
E.2.1.01.03	Servicios Personales Indirectos	154,009,634	186,497,040	121.09%
E.2.1.01.04	Aportes patronales	343,015,742	92,214,476	26.88%
E.2.1.02	GASTOS GENERALES	265,819,528	147,685,646	55.56%
E.2.1.02.02	Adquisición de servicios	257,578,128	146,070,499	56.71%
E.2.1.02.03	Impuesto y Multas	8,241,400	1,615,147	19.60%
E.2.1.03	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	186,448,733	45,984,068	24.66%
E.2.1.03.01	Transferencias al sector público	179,484,165	38,818,844	21.63%
E.2.1.03.02	Otras Transferencias	6,964,568	7,165,224	102.88%
E.2.3	GASTOS DE INVERSIÓN	24,940,932	0	0.00%
E.2.3.01	INFRAESTRUCTURA HOSPITALARIA	0	0	100.00%
E.2.3.98	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	24,940,932	0	0.00%
<b>F</b>	<b>TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>303,031,356</b>	<b>70,650,573</b>	<b>23.31%</b>
F.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	303,031,356	70,650,573	23.31%
F.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	73,992,468	8,326,988	11.25%
F.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	73,992,468	8,326,988	11.25%
F.2.1.02	GASTOS GENERALES	229,038,888	62,323,585	27.21%
F.2.1.02.01	Adquisición de bienes	153,700,689	29,649,798	19.29%
F.2.1.02.02	Adquisición de servicios	75,338,199	32,673,787	43.37%

Los gastos fijos administrativos tienen una participación del 87.05% y los variables del 12.95% sobre el total presupuestado. El presupuesto proyectado para los gastos administrativos en la vigencia es de \$2.339.209.144 y se ha comprometido \$841.748.596 equivalente a 35.98%. Los gastos fijos se han ejecutado en el 37.87% y los variables el 23.31%. En la ponderación del valor ejecutado se destacan algunas apropiaciones que es necesario efectuarles un análisis más detallado:

**Servicios Personales Indirectos (Gastos fijos):** Ejecución del 121.09%. En este rubro se tiene una ejecución superior a lo presupuestado debido a:

- En los primeros meses del año se realizan los contratos de prestación de servicios que se proyectan para toda la vigencia, ocasionando que se tengan compromisos superiores a los proyectados para el periodo (25%).
- 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 y licencias de maternidad por 341 días en 29 novedades (27 incapacidades y 2 licencias de maternidad). Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales (cuatro de ellos son personal administrativo). A continuación, se relacionan las novedades del personal administrativo:
  - 4 vacantes definitivas de personal.
  - 6 incapacidades
  - 4 empleados con restricciones laborales
  - Costo novedades \$19.834.798

**Adquisición de servicios (Gastos fijos):** 56.71% comprometido. En este ítem se agrupan tres conceptos (Servicio de Vigilancia, Servicios Públicos, Seguros), en el periodo se presentó un compromiso mayor a lo esperado en: Servicio de Vigilancia debido a que a principio del año se firmó el contrato para la prestación de por toda la vigencia, tomando en cuenta que dicho concepto tiene una participación del 41.56% sobre el total, tuvo una incidencia significativa sobre la ejecución, además, la apropiación de seguros presentó una ejecución del 40% debido a la fecha de vencimiento de las pólizas.

**Adquisición de servicios (Gastos variables):** Con una ejecución del 43.37%. En este concepto se tiene los gastos de bienestar social, viáticos, comisiones bancarias, entre otros. En el primer trimestre de 2020 los gastos financieros han tenido una ejecución superior a lo presupuestado, ocasionando la mayor ejecución en el total de la apropiación.

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

### 3.3. GASTOS OPERACIONALES

COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
<b>C</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>7,003,383,662</b>	<b>2,118,292,315</b>	<b>30.25%</b>
<b>G</b>	<b>TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES</b>	<b>4,045,491,196</b>	<b>1,005,727,274</b>	<b>24.86%</b>
G.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	4,045,491,196	1,005,727,274	24.86%
G.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	3,946,397,059	975,328,705	24.71%
G.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	2,825,843,701	722,642,261	25.57%
G.2.1.01.04	Aportes patronales	1,120,553,358	252,686,444	22.55%
G.2.1.02	GASTOS GENERALES	99,094,137	30,398,569	30.68%

COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
G.2.1.02.02	Adquisición de servicios	99,094,137	30,398,569	30.68%
<b>H</b>	<b>TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES</b>	<b>2,957,892,466</b>	<b>1,112,565,041</b>	<b>37.61%</b>
H.2.1	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	1,253,456,425	579,580,265	46.24%
H.2.1.01	GASTOS DE PERSONAL	601,136,655	298,379,972	49.64%
H.2.1.01.01	Servicios Personales Asociados a la Nómina	380,065,416	77,769,963	20.46%
H.2.1.01.03	Servicios Personales Indirectos	221,071,239	220,610,009	99.79%
H.2.1.02	GASTOS GENERALES	652,319,770	281,200,293	43.11%
H.2.1.02.01	Adquisición de bienes	26,654,918	2,633,409	9.88%
H.2.1.02.02	Adquisición de servicios	625,664,852	278,566,884	44.52%
H.2.2	GASTOS DE OPERACIÓN	1,434,553,799	456,484,776	31.82%
H.2.2.01	GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	1,434,553,799	456,484,776	31.82%
H.2.2.01.01	Compra de Bienes para la Venta	1,343,207,944	365,806,726	27.23%
H.2.2.01.02	Compra de Servicios para la Venta	91,345,855	90,678,050	99.27%
H.2.3	GASTOS DE INVERSIÓN	269,882,242	76,500,000	28.35%
H.2.3.98	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	269,882,242	76,500,000	28.35%

El valor presupuestado para cubrir los gastos operacionales asciende a \$7.003.383.662, de los cuales \$4.045.491.196 (57.76%) son fijos y \$2.957.892.466 (42.24%) son variables. A marzo de 2020 se ha comprometido el 30.25% del total de gastos operacionales, el 24.86% de gastos fijos y el 37.61% 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 Indirectos (Gastos variables):** Compromisos por el 99.79%. El porcentaje de ejecución está afectado por:

- En el mes de enero se realizaron los contratos de prestación de servicios de los profesionales asistenciales por toda la vigencia.
- 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 laborales. Si bien dentro de la proyección del presupuesto se tenían contemplados los reemplazos de vacaciones e incapacidades (de acuerdo al promedio histórico), en la vigencia se ha tenido ausentismo por concepto de incapacidades y licencias de maternidad por 341 días en 29 novedades (27 incapacidades y 2 licencias de maternidad). Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales, dos de ellos son personal asistencial (una de ellas de una médica) ocasionado un incremento en los costos de esta apropiación. A continuación, se relacionan las novedades administrativas del personal asistencial:
  - 8 vacantes definitivas de personal.
  - 2 licencias de maternidad (Auxiliar de enfermería y Bacterióloga).
  - 21 incapacidades
  - 2 empleados con restricciones laborales
  - Costo novedades \$90.266.151

**Adquisición de servicios (gastos variables):** Con una ejecución del 44.52%, el resultado de ha visto afectado porque la ESE realizó contratos de servicios asistenciales por toda la vigencia, así: Recolección de residuos hospitalarios, Transporte asistencial básico, Servicios de Laboratorio contratados con terceros, Mantenimiento de equipos biomédicos.

**Compra de bienes para la venta (Gastos variables):** Ejecución del 99.27%, debido a que el contrato para el servicio de alimentación de los usuarios se realizó por todo el año.

### 3.4. RESULTADO DEL EJERCICIO

Al cierre de la vigencia 2019 quedaron unas cuentas por pagar pendientes por valor de \$1.714.546.197 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	1.714.546.197

Para la vigencia 2020 se tiene un presupuesto de gastos proyectado de \$ 9.342.592.806, al periodo evaluado se tienen unos compromisos acumulados de \$4.674.587.108; dando un porcentaje de ejecución del 50.04%.

COMPROMISOS				% AVANCE
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
J	TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	9,342,592,806	4,674,587,108	50.04%

Al hacer el comparativo de los recaudos con los compromisos, en el periodo analizado se obtiene un resultado negativo de \$2.338.807.962 en la vigencia y de -\$2.372.567.817 si se tiene en cuenta que para el año 2020 se tenía proyectado un superávit de \$33.759.855.

CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
A	TOTAL INGRESOS	9,376,352,661	2,335,779,146	2,335,779,146
J	TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	9,342,592,806	4,674,587,108	4,674,587,108
K	EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)	33,759,855	-2,338,807,962	-2,338,807,962

Teniendo en cuenta que los compromisos están por encima del valor esperado y que los gastos de personal tienen un peso porcentual del 66.15% sobre el total de los gastos proyectados para la vigencia, con el fin de procurar la disminución de los recursos, se tiene planteado con base en las necesidades de personal que arroja el estudio de cargas de trabajo y a la luz de la normatividad vigente, estudiar alternativas de contratación del personal.

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	Acumulado Anual	Ejecución
L.1	Recursos de la ESE	15,951,400	0	0	0.00%
L.1.1	Excedente/Déficit 2019	15,951,400	0	0	0.00%
L.1.2	Otros Ingresos Extraordinarios	0	0	0	0.00%
	Convenio de concurrencia	0	0	0	0.00%
L.2	Saldo Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	0	0	0	0.00%
L.7	Recursos de la Nación para PSFF	0	0	0	0.00%
L	TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	15,951,400	0	0	0.00%

Para el año 2020 se tenía proyectado el ingreso de recursos para el saneamiento de pasivos incluidos en el PSFF por valor de \$15.951.400 (de excedentes de la vigencia anterior), en el primer trimestre no se han tenido ingresos para el pago de pasivos.

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 2020:

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			
<b>FUENTES - INGRESO DE RECURSOS</b>							
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
<b>Total ingresos</b>	<b>912,862,779</b>	<b>7,405,300</b>	<b>174,830,143</b>	<b>1,095,098,222</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,095,098,222</b>
<b>USOS - PAGO DE PASIVOS</b>							
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
<b>Total Saneamiento de pasivos</b>	<b>309,196,991</b>	<b>7,405,300</b>	<b>174,830,143</b>	<b>491,432,434</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>491,432,434</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	<b>603,665,788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603,665,788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603,665,788</b>

En el primer trimestre del año no se han pagado pasivos incluidos en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.

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

##### 4.1. PRODUCCIÓN

En el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de marzo de 2020 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:

Unid Funcional	CENTRO DE COSTOS	PORTAFOLIO DE SERVICIOS			Programación 2020	USO EFECTIVO DE SERVICIOS	% Cumplimiento
		COD	SERVICIOS	Trimestre 1			
Urgencias	Consulta y procedimientos	1.1.01	Consultas de medicina general urgentes	21631	3965	18.33%	
		1.1.04	Sala de yeso	501	99	19.76%	
		1.1.05	Sala de reanimación	39	7	17.95%	
		1.1.06	Sala general de procedimientos menores	33667	5866	17.42%	
	Observación	1.2.03	Pacientes en observación	1897	281	14.81%	
Servicios Ambulatorios	Consulta externa y procedimientos	2.1.01	Consultas de medicina general electivas	32759	8222	25.10%	
	Actividades de promoción y prevención	2.2.01	Vacunación	18186	3782	20.80%	
		2.2.02	Atención preventiva salud oral higiene oral	13728	3204	23.34%	
		2.2.03	Planificación familiar	1938	833	42.98%	
		2.2.04	Promoción en salud	5994	1641	27.38%	
		2.2.05	Controles de Enfermería de PyP	3846	864	22.46%	
		2.2.06	Otros controles de enfermería de PyP (Diferentes a atención prenatal - Crecimiento y desarrollo)	3038	495	16.29%	
		2.2.07	Otras actividades de promoción y prevención	448	241	53.79%	
	Actividades de salud oral	2.4.01	Total consultas odontológicas realizadas (valoración)	4488	1174	26.16%	
		2.4.02	Sellantes aplicados	4434	711	16.04%	
		2.4.03	Superficies obturadas	12331	1384	11.22%	
		2.4.04	Exodoncias	2168	436	20.11%	
	Consulta especializada	2.5.16	Ginecobstetricia	211	1	0.47%	
		2.5.28	Nutrición y dietética		0	100.00%	
		2.5.31	Optometría	872	278	31.88%	
2.5.38		Psicología	756	224	29.63%		

Unid Funcional	CENTRO DE COSTOS	PORTAFOLIO DE SERVICIOS		Programación 2020	USO EFECTIVO DE SERVICIOS	
		COD	SERVICIOS		Trimestre 1	% Cumplimiento
Hospitalización	Estancia general	3.3.01	General adultos	284	55	19.37%
		3.3.02	General pediátrica	64	15	23.44%
		3.3.03	Obstetricia	52	22	42.31%
Quirófanos y Salas de Partos	Salas de parto	4.1.01	Partos vaginales	52	22	42.31%
Apoyo Diagnóstico	Anatomía patológica	5.1.01	Toma de muestras citologías cérvico-uterinas	2980	703	23.59%
		5.1.02	Laboratorio citologías cérvico-uterinas	1264	294	23.26%
	Imagenología	5.2.01	Radiología e imágenes diagnóstico	11624	2843	24.46%
		5.2.02	Ultrasonido	1717	232	13.51%
	Laboratorio clínico	5.2.03	Toma e interpretación radiologías odontológicas	187	37	19.79%
		5.3.01	Laboratorio clínico	66477	17915	26.95%
5.3.02	Toma de muestras de Lab Clínico	22161	5971	26.94%		
Apoyo Terapéutico	Farmacia e insumos hospitalarios	6.3.01	Servicio farmacéutico	119147	32503	27.28%
	Rehabilitación y terapias	6.5.01	Fisioterapia	3075	498	16.20%
		6.5.02	Fonoaudiología y/o terapia de lenguaje	146	32	21.92%
Servicios Conexos a la Salud	Servicios conexos a la salud - Medicina legal	7.1.01	Servicios Medicina Legal (Necropsia)	0	9	100.00%
	Servicios conexos a la salud - Servicios de ambulancias	7.2.01	Transporte asistencial básico	372	210	56.45%
		7.2.02	Transporte asistencial medicalizado	90	0	0.00%
	Servicios conexos a la salud - Otros servicios	7.3.01	Otros Servicios	2264	97	4.28%
<b>TOTAL UVR</b>				<b>698,121.28</b>	<b>173,407.59</b>	<b>24.84%</b>

Durante el primer trimestre del año se evidencia se ha generado un porcentaje de cumplimiento de 24.84 %. Al evaluar la producción con corte al primer trimestre de 2020 respecto a la proyectada se puede evidenciar un porcentaje de cumplimiento promedio al proyectado durante el periodo ejecutado.

Si bien en el trimestre a 31 de marzo se generó el inicio de la emergencia hospitalaria relacionada con la contingencia de COVID -19, ese último mes del trimestre, se vio altamente reducida la operación de la institución por los motivos relacionados al ordenamiento Nacional de restricción de servicios que dio lugar a partir de la emergencia Sanitaria decretada el 12 de marzo del año en curso.

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 y 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. Adicionalmente, en el mes de marzo una vez iniciada la contingencia COVID urgencias fue uno de los servicios donde fue evidente desde el inicio reducción de servicios teniendo en cuenta el temor colectivo frente a la alerta mundial.

En los servicios ambulatorios se evidencia un cumplimiento de 25.10% en las consultas de medicina general lo que evidencia un cumplimiento superior al proyectado principalmente en los meses de enero y febrero que tienen un comportamiento de mayor demanda de este servicio.

Para el caso de las actividades de promoción y prevención se evidencia un porcentaje de cumplimiento de vacunación del 20.80%, este porcentaje se encuentra por debajo de lo proyectado, su cumplimiento se ha visto afectado por la disponibilidad de biológicos que está sujeto a la distribución por parte del Ministerio y que, a pesar de que se realiza el pedido respecto al promedio de biológicos consumidos y población, al momento del despacho se hace menor e insuficiente para la población asignada lo que impide mejorar coberturas y así mismo producción.

Respecto a la atención preventiva en salud oral se evidencia un porcentaje proporcional al periodo (trimestre) a pesar de que los servicios extramurales y de promoción y prevención son considerados selectivos y esta actividad es una de las primeras que fue suspendida por la contingencia Covid, es así, como es posible ver que si se hubiera podido dar curso normal a la operación durante el mes de marzo el porcentaje de producción sería superior

En los servicios de Planificación se observa un alto porcentaje de cumplimiento superior a lo proyectado para el trimestre (42.98%), 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 53.79% 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 las consultas odontológicas realizadas de demanda inducida presenta un porcentaje superior a lo estimado para el periodo 53.79% frente acciones dadas desde el inicio de año para fortalecer el número de ingresos a las actividades de salud oral para evaluar factores de riesgo. Sin embargo, se evidencia una disminución en la producción de Superficies obturadas y exodoncias, situación que no necesariamente puede verse como negativa, teniendo en cuenta que esta acción está supeditada a las condiciones de salud oral del paciente, se espera que si se evidencia que hay un incremento en valoraciones pero disminución en actividades asociadas a curar patologías orales, es posible pensar que habrá mayor proporción de usuarios sanos que se ve reflejada además en las atenciones preventivas en salud oral.

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 27.38% 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 cumplimiento proporcional en servicios como optometría y psicología, para el caso de nutrición es un servicio con cierre temporal por tanto no refleja producción y ginecología en el momento solo se presta particular por lo cual la producción es muy baja.

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

Sumado a esto se viene ofertando a varios Hospitales de la región que no cuentan con el servicio de Rayos X para que el usuario de esta entidad pueda asistir a nuestra institución para hacer uso de este servicio.

En el área de hospitalización se ha incrementado la estancia de obstetricia ya que, el municipio de marinilla tiene una alta población migrante, especialmente venezolanas, que es una de las principales causas de incrementos de partos en la ESE.

En el caso de ultrasonido, al igual que las consultas especializadas, están únicamente prestándose el servicio a las ecografías que son de primer nivel (obstétricas), ya que con las aseguradoras no se encuentra actualmente vigente los otros servicios por evento (Doppler y ecografías transvaginales) lo que hace que se refleje un cumplimiento de producción de 13.51%

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 19.79%.

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%.

En cuanto a los servicios de ambulancia se evidencia que el transporte asistencial básico un cumplimiento superior al estimado en cuarto trimestre 56.45 %. 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. Y por otro lado las actividades de medicina legal relacionados con los reconocimientos medico legales. La producción en este servicio evidencia un cumplimiento del 4.28%, este porcentaje es muy bajo debido a que el alto porcentaje de las actividades proyectado en este servicio está supeditada al contrato de Salud pública con el Municipio de Marinilla que en el primer trimestre aún no se celebra, razón por la cual la única producción registrada en este trimestre es de reconocimiento médico legales.

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 proporcional al trimestre del año. 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.

Al finalizar el trimestre y se estima para los próximos trimestres del año se ve claramente afectada la producción de servicios en la entidad frente a la emergencia Sanitaria de Covid teniendo en cuenta que muchos de los servicios se ven restringidos frente a lineamientos ministeriales para proteger los factores de riesgo. Por tal razón se comienza a ver en el primer trimestre afectada el número de actividades por esta razón.

Al hacer el análisis de la producción del año por unidad funcional en unidades de valor relativo (UVR), comparando la producción proyectada en la vigencia con la realizada en el primer trimestre encontramos:

COMPARATIVO UVR PRODUCIDAS Vs PROGRAMADAS				
		Programación	Producción	Ejecución
3.1.	Urgencias	304,263.45	53,848.86	17.70%
3.2.	Servicios Ambulatorios	106,101.74	26,641.92	25.11%
3.3.	Hospitalización	4,296.00	988.08	23.00%
3.4.	Quirófanos y Salas de Parto	3,380.00	1,430.00	42.31%
3.5.	Apoyo Diagnóstico	247,953.40	64,002.16	25.81%
3.6.	Apoyo Terapéutico	26,246.65	24,774.75	94.39%
3.7.	Servicios Conexos a la Salud	5,880.04	1,721.82	29.28%
3.8.	Total Producción	698,121.28	173,407.59	24.84%

Al mes de marzo de 2020 en la ESE se produjeron 173,407.59 unidades de valor relativo (UVR), que corresponden al 2484% de lo programado. La mayor ejecución se encuentra en los servicios de apoyo terapéutico con el 94.39%, seguido el servicio de Quirófanos y Salas de Parto con 42.31% y los demás servicios tienen una ejecución por debajo del 30%.

En el periodo evaluado el servicio de urgencias fue el que presentó menor ejecución (17.7%), 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 incluidos en la cápita.

#### 4.2. COSTO DE USO

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 2020. El total invertido por la empresa en el primer trimestre de 2020 ascendió a la suma de \$1.978.499.574, la mayor participación se dio en los servicios ambulatorios con el 31.65% y de urgencias con el 25.82%.

VALOR TOTAL DE USO POR CENTRO DE COSTOS A PESOS CORRIENTES		
Tipo de Régimen	Valor Total de Uso	Participación
Urgencias	510,751,487	25.82%
Servicios ambulatorios	626,200,687	31.65%
Hospitalización	144,641,102	7.31%
Quirófanos y salas de parto	6,772,393	0.34%
Apoyo diagnóstico	369,435,098	18.67%
Apoyo terapéutico	240,913,475	12.18%
Servicios conexos a la salud	79,785,331	4.03%
<b>Total</b>	<b>1,978,499,574</b>	

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.

### 4.3. VENTAS

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 \$1.861.203.401, ha recibido ingresos por \$779.478.470 y el costo de los servicios prestados ha sido de \$1.978.499.574; generándose una pérdida de \$117.296.173. 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	1,308,588,786	578,421,987	1,193,203,051	115,385,735
EVENTO	552,614,615	201,056,483	785,296,523	-232,681,908
<b>Total</b>	<b>1,861,203,401</b>	<b>779,478,470</b>	<b>1,978,499,574</b>	<b>-117,296,173</b>

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 contratos 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 pérdida 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	165,458,559	21,361,991	163,714,300	1,744,259
	NUEVA EPS	CAPITA	416,045,466	0	380,807,943	35,237,523
	NUEVA EPS	EVENTO	5,799,556	0	15,804,062	-10,004,506
	SAVIA SALUD	CAPITA	73,737,945	25,001,640	53,163,173	20,574,772
			<b>661,041,526</b>	<b>46,363,631</b>	<b>613,489,479</b>	<b>47,552,047</b>
Régimen Subsidiado	SUBSIDIADO EVENTO	EVENTO	63,624,445	1,760,060	36,167,824	27,456,621
	NUEVA EPS	CAPITA	23,480,010	23,480,010	16,317,607	7,162,403
	SAVIA SALUD	CAPITA	731,551,365	487,481,301	687,189,642	44,361,723
	SAVIA SALUD	EVENTO	66,202,392	0	86,509,242	-20,306,850
			<b>884,858,212</b>	<b>512,721,371</b>	<b>826,184,316</b>	<b>58,673,896</b>
Municipios - PPNA y NO POS	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	47,735,617	47,735,617	34,925,125	12,810,492
	VINCULADOS OTROS MUNICIPIOS	EVENTO	0	0	0	0
			<b>47,735,617</b>	<b>47,735,617</b>	<b>34,925,125</b>	<b>12,810,492</b>
Municipios - PIC	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	0	0	0	0
FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito	FOSYGA	EVENTO	1,076,419	0	924,159	152,260
Otras ventas de servicios de salud	IPS PRIVADAS	EVENTO	264,200	264,200	6,753	257,447
	IPS PUBLICAS	EVENTO	0	0	0	0
	PARTICULARES	EVENTO	108,809,992	107,748,992	344,803,503	-235,993,511
	MUNICIPIO DE MARINILLA DOMICILIARIA	EVENTO	0	0	0	0
	MEDICINA LEGAL	EVENTO	0	0	20,762,850	-20,762,850
			<b>109,074,192</b>	<b>108,013,192</b>	<b>365,573,106</b>	<b>-256,498,914</b>
SOAT - Accidentes de Tránsito Cías de Seguros	SOAT	EVENTO	51,727,857	15,677,459	43,140,792	8,587,065

Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	POLIZAS DE SEGURO ESTUDIANTIL	EVENTO	19,600	19,600	0	19,600
	ARL	EVENTO	34,105,169	6,488,564	29,060,719	5,044,450
			<b>34,124,769</b>	<b>6,508,164</b>	<b>29,060,719</b>	<b>5,064,050</b>
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPELROL)	REGIMEN ESPECIAL	EVENTO	308,240	0	1,017,733	-709,493
	SUMIMEDICAL S.A.S	CAPITA	63,774,000	42,459,036	55,724,685	8,049,315
	SUMIMEDICAL S.A.S	EVENTO	4,639,304	0	3,652,876	986,428
	POLICIA NACIONAL	EVENTO	2,843,265	0	4,806,585	-1,963,320
			<b>71,564,809</b>	<b>42,459,036</b>	<b>65,201,878</b>	<b>6,362,931</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1,861,203,401</b>	<b>779,478,470</b>	<b>1,978,499,574</b>	<b>-117,296,173</b>

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 consolidado del régimen fue positivo, el único convenio que genera perdida fue Nueva EPS Evento.

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

**PPNA y NO POS:** Presenta utilidad.

**PIC:** No se tiene ejecución en el periodo.

**FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito:** Presenta utilidad.

**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 92.01%) y Medicina legal (porque son asumidas en su totalidad por la ESE).

**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):** El consolidado de las atenciones de los usuarios del régimen especial presentó una ganancia, se presentó perdida en dos contratos (policía y régimen especial).

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	165,458,559	21,361,991	12.91%	144,096,568
	NUEVA EPS	CAPITA	416,045,466	0	0.00%	416,045,466
	NUEVA EPS	EVENTO	5,799,556	0	0.00%	5,799,556
	SAVIA SALUD	CAPITA	73,737,945	25,001,640	33.91%	48,736,305
			661,041,526	46,363,631	7.01%	614,677,895
Régimen Subsidiado	SUBSIDIADO EVENTO	EVENTO	63,624,445	1,760,060	2.77%	61,864,385
	NUEVA EPS	CAPITA	23,480,010	23,480,010	100.00%	0
	SAVIA SALUD	CAPITA	731,551,365	487,481,301	66.64%	244,070,064
	SAVIA SALUD	EVENTO	66,202,392	0	0.00%	66,202,392
			884,858,212	512,721,371	57.94%	372,136,841
Municipios - PPNA y NO POS	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	47,735,617	47,735,617	100.00%	0
	VINCULADOS OTROS MUNICIPIOS	EVENTO	0	0	0.00%	0
			47,735,617	47,735,617	100.00%	0
Municipios - PIC	MUNICIPIO DE MARINILLA	EVENTO	0	0	0.00%	0
FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito	FOSYGA	EVENTO	1,076,419	0	0.00%	1,076,419

Régimen	Pagador	Tipo de Contrato	Valor Acumulado Facturado	Valor Acumulado Pagado	% de facturación pagada	Valor pendiente de pago
Otras ventas de servicios de salud	IPS PRIVADAS	EVENTO	264,200	264,200	100.00%	0
	IPS PUBLICAS	EVENTO	0	0	0.00%	0
	PARTICULARES	EVENTO	108,809,992	107,748,992	99.02%	1,061,000
	MUNICIPIO DE MARINILLA DOMICILIARIA	EVENTO	0	0	0.00%	0
	MEDICINA LEGAL	EVENTO	0	0	0.00%	0
			109,074,192	108,013,192	99.03%	1,061,000
SOAT - Accidentes de Tránsito Cías de Seguros	SOAT	EVENTO	51,727,857	15,677,459	30.31%	36,050,398
Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	POLIZAS DE SEGURO ESTUDIANTIL	EVENTO	19,600	19,600	100.00%	0
	ARL	EVENTO	34,105,169	6,488,564	19.03%	27,616,605
			34,124,769	6,508,164	19.07%	27,616,605
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPEPETROL)	REGIMEN ESPECIAL	EVENTO	308,240	0	0.00%	308,240
	SUMIMEDICAL S.A.S	CAPITA	63,774,000	42,459,036	66.58%	21,314,964
	SUMIMEDICAL S.A.S	EVENTO	4,639,304	0	0.00%	4,639,304
	POLICIA NACIONAL	EVENTO	2,843,265	0	0.00%	2,843,265
			71,564,809	42,459,036	59.33%	29,105,773
<b>TOTAL</b>			1,861,203,401	779,478,470	41.88%	1,081,724,931

En el periodo analizado se tiene un recaudo el 41.88% sobre el valor facturado, 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 7.01%. Savia salud cápita tiene el mayor recaudo con 33.91%, seguida de Contributivo evento con el 12.91%, por los convenios de la Nueva EPS no se obtuvo ningún pago.

**Régimen subsidiado:** Recaudos del 57.94%, la mayor participación la tienen los contratos de cápita en su orden Nueva EPS y Savia salud.

**PPNA y NO POS:** 100% de recaudos, los servicios con cargo al Municipio de Marinilla se han recaudado en su totalidad, el valor recaudado corresponde al anticipo pactado en el contrato.

**PIC:** No se ha formalizado el contrato.

**FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito:** No se ha recibido ningún pago.

**Otras ventas de servicios de salud:** Los recaudos ascienden al 99.03%. El único convenio por el que se han recaudado recursos es el de particulares.

**Accidente de tránsito:** SOAT el 30.31% de recaudos.

**Otros Eventos (ARL, Pólizas):** Se han tenido recaudos del 19.07%, las atenciones de Riesgos Profesionales el 19.03% y las de seguro estudiantil del 100%.

**Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares):** Recaudos del 59.33%. El único contrato por el que se han percibido ingresos es de Sumimedical Cápita con el 66.58%.

Al cierre del mes de marzo de 2020 la ESE facturó por concepto de prestación de servicios de salud la suma de \$1.861.203.401, las EAPB pagaron \$779.478.470 que representan el 41.88% del valor facturado y se tienen unas cuentas pendientes de pago por valor de \$1.081.724.931 correspondientes al 58.12% 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	885	28.04%	3217	513	15.94%	101	372	368.65%	3705	826	22.30%	-488	-313	64.28%
Régimen Contributivo	2165	661	30.53%	1776	46	2.61%	588	615	104.49%	2470	613	24.84%	-694	-567	81.73%
Municipios - PPNA y NO POS	541	48	8.83%	453	48	10.53%	9	0	0.00%	189	35	18.47%	264	13	4.85%
Municipios - PIC	544	0	0.00%	462	0	0.00%	0	0	0.00%	416	0	0.00%	47	0	0.00%
SOAT - Accidentes de Tránsito Cias de Seguros	355	52	14.55%	293	16	5.35%	74	36	48.52%	453	43	9.52%	-160	-27	17.15%
FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito	1	1	122.40%	0	0	0.00%	1	1	116.88%	1	1	131.59%	-1	-1	131.59%
Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	154	34	22.14%	129	7	5.03%	31	28	90.25%	165	29	17.64%	-35	-23	63.88%
Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPEPETROL)	574	72	12.47%	452	42	9.39%	146	29	19.97%	342	65	19.04%	110	-23	-20.73%
Otras ventas de servicios de salud	746	109	14.61%	850	108	12.70%	3	1	39.36%	1577	366	23.18%	-727	-258	35.43%
<b>Total</b>	<b>8236</b>	<b>1861</b>	<b>22.60%</b>	<b>7634</b>	<b>779</b>	<b>10.21%</b>	<b>953</b>	<b>1082</b>	<b>113.53%</b>	<b>9318</b>	<b>1978</b>	<b>21.23%</b>	<b>-1684</b>	<b>-1199</b>	<b>71.19%</b>

Información en millones

Al mes de marzo la ejecución esperada es del 25%; al hacer el comparativo entre el valor programado y el ejecutado encontramos que la ESE: ha facturado el 22.6%, los recaudos están ejecutados en un 10.21%, el rezago tiene un valor del 113.53% sobre lo programado, el valor de uso alcanzó un 21.23% y el resultado del ejercicio (facturado menos pagado) una pérdida del 71.19%.

Al efectuar el análisis en forma desagregada encontramos:

**FACTURACIÓN:** El valor facturado está por debajo de lo programado, sin embargo, existen algunos regímenes superan el valor proyectado, destacándose:

**FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito:** Con una facturación de 122.40%

**Régimen Contributivo:** Con una facturación del 30.53%

**Régimen Subsidiado:** Con una facturación del 28.04%

**PAGOS:** El nivel de pagos es muy bajo, se encuentra en un 10.21%. En el periodo evaluado el mayor ingreso se encuentra en el Régimen Subsidiado con el 15.94%.

**REZAGO:** (113.53%) El valor adeudado está muy por encima del valor estimado, los que más se destacan son en su orden:

Régimen Subsidiado: 368.65%  
FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito: 116.88%  
Régimen Contributivo: 104.49%

**USO:** El valor de uso está ligeramente por debajo de lo proyectado (21.23%), el régimen que mayor uso presentaron fueron FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito y PPNA con 131.59%.

**PAGO VS USO:** (71.19%) En el programa se proyectó una utilidad negativa de \$1.684.150.036 y se tiene una pérdida a marzo de \$1.199.021.104, valor que supera ampliamente la proporcionalidad del periodo que asciende a \$421.037.509, es decir, se supera lo esperado en \$777.983.595.

## 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	
<b>Total pasivos</b>	<b>3,366,466,355</b>

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
<b>Total</b>	<b>3,366,466,355</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>164,098,754</b>

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
<b>INGRESOS</b>					
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
<b>TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,142,357,601</b>	<b>46,982,047</b>	<b>15,951,400</b>	<b>19,711,255</b>	<b>3,225,002,303</b>

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
<b>Total</b>	<b>\$3.202.367.601</b>

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
<b>Total</b>	<b>631,424,826</b>	<b>600,000,000</b>	<b>1.039.633.779</b>	<b>444,240,884</b>	<b>45,000,000</b>	<b>15,010,000</b>	<b>427,058,112</b>	<b>3,202,367,601</b>

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

Para la vigencia de 2020 se tiene proyectado el ingreso de \$15.951.400, al cierre del mes de marzo no se han destinado recursos para el pago de los pasivos del programa.

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO					
CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual	Ejecución
L.1	Recursos de la ESE	15,951,400	0	0	0.00%
L.1.1	Excedente/Déficit 2019	15,951,400	0	0	0.00%
L.1.2	Otros Ingresos Extraordinarios	0	0	0	0.00%
	Convenio de concurrencia	0	0	0	0.00%
L.2	Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	0	0	0	0.00%
L.7	Recursos de la Nación para PSFF	0	0	0	0.00%
L	<b>TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>15,951,400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>

De los \$15.951.400 que se tienen proyectados como ingresos para el año 2020, \$15.010.000 son para pago de pasivos y \$941.400 de Provisiones para contingencias.

Durante la ejecución del programa (2018 y 2020) han ingresado a la empresa para el pago de pasivos \$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	Acumulado 2019	Vigencia 2020		Acumulado Programa	Ejecución
				Trimestre 1	Acumulado 2020		
Recursos de la ESE	1,970,942,775	1,820,172,973	182,235,443	0	0	2,002,408,416	101.60%
Excedente/Déficit	504,250,884	569,801,771	7,405,300	0	0	577,207,071	114.47%
Excedente de la operación corriente 2017	444,240,884	569,801,771	0		0	569,801,771	128.26%
Excedente de la operación corriente 2018	45,000,000		7,405,300		0	7,405,300	16.46%
Excedente de la operación corriente 2019	15,010,000		0		0	0	0.00%
Otros Ingresos Extraordinarios (Detalle en Cuadro 2A)	1,466,691,891	1,250,371,202	174,830,143	0	0	1,425,201,345	97.17%
Convenio de concurrencia	1,039,633,779	1,039,633,779	0		0	1,039,633,779	100.00%
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112	210,737,423	174,830,143		0	385,567,566	90.28%
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826	0		0	631,424,826	100.00%
Recursos de la Nación para PSFF (Detalle Cuadro 2A)	600,000,000	537,350,837	0		0	537,350,837	89.56%
<b>L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>2,988,948,636</b>	<b>182,235,443</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,171,184,079</b>	<b>99.03%</b>

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
	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
<b>L</b>	<b>TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>3,171,184,079</b>	<b>31,183,522</b>

Al cierre del año 2020 se tiene proyectado tener recaudado la totalidad de los recursos para la cancelación de los pasivos incluidos en el PSFF, es decir \$3.202.367.601, a la fecha de análisis han ingresado \$3.171.184.079, quedando pendiente \$31,183,522 para alcanzar el monto proyectado.

En el análisis del recaudo de las fuentes de financiación para el saneamiento de pasivos, 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".*

Cumpliendo los lineamientos del instructivo y la actualización de los pasivos al 7 de mayo de 2018, la empresa realizó seis bases de giro por valor de \$537.350.837, las cuales fueron revisadas y aprobadas por el Ministerio de Salud y Prestación Social, así:

CONCEPTO	Base de Giro	Valor
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	Pasivo laboral Empleados Activos	106,809,930
	Pasivo laboral Empleados Retirados	12,669,315
	Pasivo laboral Seguridad social	44,633,700
	Pasivo laboral Cuotas Partes Pensionales	111,139,140
		275,252,085
Entidades Públicas y de Seguridad Social	Pasivos fiscales - Valorización	125,851,672
Proveedores bienes y servicios	Otros Pasivos - COHAN	136,247,080
<b>TOTAL</b>		<b>537,350,837</b>

Con los pasivos existentes la ESE no pudo soportar \$62.649.163, porque a pesar de que se tenían cuentas por pagar no correspondían a las establecidas en el numeral 2.3 del capítulo I del instructivo de la Resolución 5929 de 2014. Al hacer el comparativo entre el valor proyectado y el valor susceptible de pago se encontraron las siguientes variaciones:



#### 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
<b>98.13%</b>	<b>1.41%</b>	<b>0.47%</b>	

En el año 2020 se esperaba pagar \$15.010.000 que corresponde a 0.47% 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
<b>GASTOS/COSTOS PSFF</b>					
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
<b>TOTAL GASTOS, COSTOS Y PASIVOS PSFF</b>	<b>3,142,357,601</b>	<b>45,000,000</b>	<b>15,010,000</b>	<b>0</b>	<b>3,202,367,601</b>

Con el fin de establecer el valor de los pasivos cancelados en el año 2020 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.

En la vigencia actual no se han realiza pagos de pasivos incluidos en el PSFF, por tanto, el consolidado de pagos y/o ajustes efectuados durante el presente año no tiene ningún movimiento. Además, de los recursos para el pago de pasivos, en el presente año se tiene proyectado el ingreso de recursos para Provisiones por contingencias, por lo que la programación de ingresos es:

CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual	Ejecución
Costo medidas PSFF	0	0	0	0.00%
Pago de Pasivos PSFF	15,951,400	0	0	0.00%
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	3,516,698	0	0	0.00%
Proveedores bienes y servicios (No incluye Servicios Personales Indirectos)	11,493,302	0	0	0.00%
Provisiones para contingencias	941,400	0	0	0.00%
<b>TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF</b>	<b>15,951,400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>

En el primer trimestre de la presente vigencia no se han saneado pasivos incluidos en el PSFF, por tanto, el saldo pendiente de pago y/o saneamiento es el mismo que el reportado en monitoreo anterior. El consolidado de la vigencia del programa, es el siguiente:

CONCEPTO	Vigencia 2018			Vigencia 2019			Vigencia 2020			Consolidado Vigencia PSFF		
	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejec	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejec	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejec	Pagos Proyectados	Pagos Realizados	Ejec
Costo medidas PSFF	0	0	0.00%	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%	15,951,400	0	0.00%	3,203,319,001	2,567,521,387	80.15%
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos	1,129,276,238	943,917,033	83.59%	0	181,842,507	100.00%	3,516,698	0	0.00%	1,132,792,936	1,125,759,540	99.38%
Entidades Públicas y de Seguridad Social	1,408,173,530	495,310,751	35.17%	0	309,196,991	100.00%	0	0	0.00%	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%	11,493,302	0	0.00%	401,024,053	376,867,023	93.98%
Obligaciones financieras	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%
Demás acreedores externos	260,387,082	260,387,082	100.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	260,387,082	260,387,082	100.00%
Otros pasivos	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%
Provisiones para contingencias	0	0	0.00%	0	0	0.00%	941,400	0	0.00%	941,400	0	0.00%
Otros	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%
<b>TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF</b>	<b>3,142,367,601</b>	<b>2,076,088,953</b>	<b>66.07%</b>	<b>45,000,000</b>	<b>491,432,434</b>	<b>1092.07%</b>	<b>15,951,400</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>3,203,319,001</b>	<b>2,567,521,387</b>	<b>80.15%</b>

Al cierre de la vigencia 2020 se tiene proyectado el pago de \$3.202.367.601 (\$3.142.367.601 en 2018, 45.000.000 en 2019 y \$15.010.000 en 2020), a marzo de 2020 se ha pagado \$2.567.521.387 (\$2.076.088.953 en 2018 y \$491.432.434 en 2019), que equivalen al 80.15% de lo proyectado al año. 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
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

CODIGO	CONCEPTO	PASIVOS PSFF	PAGOS REALIZADOS	PENDIENTE DE PAGO
P.6.1	Provisiones para contingencias	0	0	0
P.6.2	Otros	0	0	0
<b>Q</b>	<b>TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>2,567,521,387</b>	<b>634,846,214</b>

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
<b>Total</b>	<b>\$2.567.521.387</b>

Al cierre del periodo analizado 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:

**a. 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	Saldo Neto al cierre del Trimestre 1 2020
<b>Cuotas partes de pensiones</b>	411,314,587	361,279,990	283,256,715	283,256,715	175,873,707	101,929,659	3,516,698	3,516,698
<b>Variación</b>		50,034,597	78,023,275	0	107,383,008	73,944,048	98,412,961	0

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**

En

- 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 <b>ESE Hospital San Juan de Dios del Retiro – Antioquia.</b>
2	María Mariela Cano Espinosa	22138477	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí.</b>
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 <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca.</b>
5	María Leticia Pérez Restrepo	21671897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios Concordia – Antioquia.</b>
6	Fernando Zapata Gómez	7523837	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Cali.</b>

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 <b>ESE Hospital San Juan de Dios del Retiro - Antioquia.</b>
2	María Mariela Cano Espinosa	22138477	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Titiribí.</b>
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 <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Cundinamarca.</b>
5	María Leticia Pérez Restrepo	21671897	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Concordia - Antioquia.</b>
6	Fernando Zapata Gómez	7523837	Procede la objeción responsable cuota parte pensional <b>ESE Hospital San Juan de Dios de Cali.</b>

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
<b>Total Ajuste</b>	<b>\$ 98,412,961</b>	

Teniendo en cuenta que el Fondo de Pensiones no ha dado respuesta al comunicado, en el mes de enero de 2020 se envió un nuevo comunicado en el cual nuevamente se solicita respuesta de la no procedencia del cobro de la pensión Maria Luisa Bernal Monroy.

3. Para la deuda generada por la señora MARIA LUISA BERNAL MONROY con CC 4.1540.371 la ESE viene esperando respuesta definitiva de la Dirección de prestaciones económicas de Colpensiones desde el año 2018, por la no procedencia de cobro de esta asegurada al Hospital San Juan de Dios de Marinilla, dado su inexistencia laboral con la Institución, por tanto, no se autoriza aplicación a su favor.

- b. **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.

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

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
<b>Saldo actual</b>		<b>603,665,788</b>

Al 31 de marzo de 2020 se tiene un disponible un saldo 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.

**c. 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. En el primer trimestre de 2020 no se canceló ningún pasivo.

A la fecha de análisis se han saneado el 80.15% (\$2.567.521.387) del total de pasivos y se ha recaudado el 99.03% (\$3.171.184.079) 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				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			
<b>FUENTES - INGRESO DE RECURSOS</b>	1,039,633,779	569,801,771	210,737,423	1,820,172,973	631,424,826	537,350,837	2,988,948,636
<b>USOS - PAGO DE PASIVOS</b>							
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
<b>Total Pago de pasivos</b>	126,771,000	569,801,771	210,737,423	907,310,194	631,424,826	537,350,837	2,076,085,857
<b>SALDO DISPONIBLE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	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				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			
<b>FUENTES - INGRESO DE RECURSOS</b>	1,039,633,779	577,207,071	385,567,566	2,002,408,416	631,424,826	537,350,837	3,171,184,079
<b>USOS - PAGO DE PASIVOS</b>							
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
<b>Total Pago de pasivos</b>	435,967,991	577,207,071	385,567,566	1,398,742,628	631,424,826	537,350,837	2,567,518,291
<b>SALDO DISPONIBLE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788

En la vigencia 2020 se tiene proyectado el ingreso de \$15.951.400, de los cuales \$15.010.000 destinados para el pago de pasivos y 941.400 de Provisiones para contingencias; en el primer trimestre del año no se tienen ingresos, ni se han realizado pagos de los pasivos incluidos en el PSFF.

Teniendo en cuenta que al cierre del año inmediatamente anterior quedaron unos recursos disponibles, en el cuadro adjunto se consolida el saldo a la fecha disponible:

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 2019	Recuperación de cartera de vigencias anteriores	Total Recursos de la ESE			
<b>FUENTES - INGRESO DE RECURSOS</b>							
Saldo anterior	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788
Ingresos para el saneamiento de pasivos	0	0	0	0			0
Total ingresos	603,665,788	0	0	603,665,788	0	0	603,665,788
<b>USOS - PAGO DE PASIVOS</b>							
Acreencias Laborales + Servicios Personales Indirectos				0			0
Entidades Públicas y de Seguridad Social				0			0
Proveedores bienes y servicios				0			0
Demás acreedores externos				0			0
Total Pago de pasivos	0	0	0	0	0	0	0
<b>SALDO DISPONIBLE</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	<b>603,665,788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603,665,788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603,665,788</b>

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	334,752,038	14.33%	100.00%
Total Ingresos Corrientes	7,639,212,682	779,978,470	33.39%	10.21%
Venta de Servicios de Salud	7,633,501,838	779,478,470	33.37%	10.21%
Aportes Permanentes	0	0	0.00%	100.00%
Otros Ingresos Corrientes	5,710,844	500,000	0.02%	8.76%
Total Ingresos No Corrientes	851,940,842	182,757,628	7.82%	21.45%
Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior	885,199,137	1,038,291,010	44.45%	100.00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>9,376,352,661</b>	<b>2,335,779,146</b>	<b>100.00%</b>	<b>24.91%</b>
<b>TOTAL GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2,036,177,788</b>	<b>771,098,023</b>	<b>16.50%</b>	<b>37.87%</b>
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>303,031,356</b>	<b>70,650,573</b>	<b>1.51%</b>	<b>23.31%</b>
<b>TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES</b>	<b>4,045,491,196</b>	<b>1,005,727,274</b>	<b>21.51%</b>	<b>24.86%</b>
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES</b>	<b>2,957,892,466</b>	<b>1,112,565,041</b>	<b>23.80%</b>	<b>37.61%</b>
DEUDA PÚBLICA	0	0	0.00%	100.00%
Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior	0	1,714,546,197	36.68%	100.00%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE</b>	<b>9,342,592,806</b>	<b>4,674,587,108</b>	<b>100.00%</b>	<b>50.04%</b>
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)</b>	<b>33,759,855</b>	<b>-2,338,807,962</b>	<b>-50.03%</b>	<b>0.00%</b>
L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF	15,951,400	0	0.00%	0.00%
Costo medidas PSFF	0	0	0.00%	100.00%
Pago de Pasivos PSFF	30,000,000	0	0.00%	0.00%
<b>TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF</b>	<b>30,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>BALANCE INGRESOS - GASTOS PSFF</b>	<b>19,711,255</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>

**Disponibilidad Inicial:** Como resultado del cierre del ejercicio del año 2019 la ESE tiene una disponibilidad inicial de \$334.752.038; de estos recursos \$173.085.686 tienen destinación específica o corresponden a fondos de terceros

(\$150.561.588 de Fondo de vivienda, \$22.524.098 de Bienestar social), quedando como libre destinación \$161.666.352 que fueron destinados para el pago de pasivos con corte a diciembre 31 de 2019.

Los pasivos cancelados con los recursos de libre destinación corresponden a las deudas por concepto de cesantías de los empleados con corte al 31 de diciembre de 2019 (\$42.679.917 del personal administrativo y \$118.986.435 del personal asistencial).

**Total Ingresos Corrientes:** En el primer trimestre los ingresos sólo alcanzaron un 10.21%, influenciado principalmente por el nivel de ingreso de la venta de servicios de salud.

**Venta de Servicios de Salud:** Al cierre del mes de marzo de 2020, el recaudo por la prestación de servicios de salud se encuentra por debajo de lo proyectado en \$1.128.896.990 (planteado \$1.908.375.460 – ejecución \$779.478.470). 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 8.76%. En el periodo en este rubro sólo se han recibido ingresos por concepto de arrendamiento. El recaudo está por debajo de lo esperado.

**Total, Ingresos No Corrientes:** Ejecución del 21.45%. 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 ligeramente por debajo.

**Recaudo Cartera - Rezago Vigencia Anterior:** A la fecha ha ingresado el 117.29% del recaudo proyectado para el año por concepto de la cartera de vigencias anteriores, superándolo en \$153.091.873.

**TOTAL INGRESOS: Ejecución del 24.91%.** Por debajo de lo esperado, la venta de servicios de salud no se alcanzó el nivel proyectado en el periodo. El nivel de ejecución se da por conceptos diferentes a venta de servicios de salud (Disponibilidad Inicial, Vigencias Anteriores, otros ingresos).

En el periodo los ingresos obtuvieron la siguiente participación sobre del total: 1) Disponibilidad inicial 14.33%, 2) Ingresos corrientes 33.39% (venta de servicios de salud 33.37%, otros ingresos corrientes 0.02%), 3) Total Ingresos No Corrientes 7.82%, 4) Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior con una participación del 44.45%. Es de anotar de que a pesar de que los ingresos por concepto de prestación de servicios de salud tienen una participación del 33.37% sobre el total, la ejecución es muy baja (10.21%) sobre todo porque corresponde al desarrollo del objeto social de la empresa.

**TOTAL, GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS:** En el periodo los gastos fijos administrativos han tenido una **ejecución del 37.87%**, valor que está por encima de lo esperado (25%). Al hacer el análisis por concepto se tiene: Gastos de Personal (37.04%), Gastos generales (55.56%), Transferencias (24.66%), Gastos de inversión (0%). Haciendo un análisis más minucioso el nivel de ejecución está influenciado por:

**Servicios Personales Indirectos:** Ejecución del 121.09%. Se tiene una ejecución superior porque: a) En los primeros meses del año se realizan los contratos de prestación de servicios que se proyectan para toda la vigencia. b) Contratación de 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 y licencias de maternidad por 341 días en 29 novedades (27 incapacidades y 2 licencias de maternidad). Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales (cuatro de ellos son personal administrativo).

Las novedades del personal administrativo del periodo son: 4 vacantes definitivas de persona, 6 incapacidades, 4 empleados con restricciones laborales. Costo novedades \$19.834.798

**Adquisición de servicios:** 56.71% comprometido. En este ítem se agrupan tres conceptos (Servicio de Vigilancia, Servicios Públicos, Seguros), en el periodo se presentó un compromiso mayor a lo esperado en: Servicio de Vigilancia debido a que a principio del año se firmó el contrato para la prestación de por toda la vigencia, tomando en cuenta que dicho concepto tiene una participación del 41.56% sobre el total, tuvo una incidencia significativa sobre la ejecución, además, la apropiación de seguros presentó una ejecución del 40% debido a la fecha de vencimiento de las pólizas.

**TOTAL GASTOS VARIABLES ADMINISTRATIVOS: Ejecución 23.31%** Está por debajo de lo esperado. Gastos de Personal (11.25%), Gastos generales (27.21%), Transferencias (0%), Gastos de inversión (0%).

El concepto que mayor ejecución presento en el periodo es: **Adquisición de servicios** con una ejecución del 43.37%. En este concepto se tiene los gastos de bienestar social, viáticos, comisiones bancarias, entre otros. En el primer trimestre de 2020 los gastos financieros han tenido una ejecución superior a lo presupuestado, ocasionando la mayor ejecución en el total de la apropiación.

**TOTAL GASTOS FIJOS OPERACIONALES: Ejecución 24.86%.** Se encuentra por debajo de lo esperado. Gastos de Personal (24.71%), Gastos generales (30.68%), Transferencias (0%), Gastos de inversión (0%).

Al hacer el análisis por ítem, se encuentra que la mayor ejecución se presentó en los **Servicios Personales Asociados a la Nómina:** Ejecución de 25.57%.

**TOTAL GASTOS VARIABLES OPERACIONALES: La ejecución de periodo es del 37.61%,** Ligeramente por encima. Con la siguiente discriminación: Gastos de Personal (49.64%), Gastos generales (43.11%), Transferencias (0%), Gastos de operación (31.82%), Gastos de inversión (28.35%). Los conceptos con mayor ejecución fueron:

**Servicios Personales Indirectos:** Compromisos por el 99.79%. El porcentaje de ejecución está afectado por: a) En el mes de enero se realizaron los contratos de prestación de servicios de los profesionales asistenciales por toda la vigencia. b) 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 al promedio histórico), en la vigencia se ha tenido ausentismo por concepto de incapacidades y licencias de maternidad por 341 días en 29 novedades (27 incapacidades y 2 licencias de maternidad). Además, en la ESE se tienen seis empleados con restricciones laborales, dos de ellos son personal asistencial (una de ellas de una médica) ocasionado un incremento en los costos de esta apropiación.

Las novedades administrativas del personal asistencial son: 8 vacantes definitivas de personal, 2 licencias de maternidad (Auxiliar de enfermería y Bacterióloga), 21 incapacidades, 2 empleados con restricciones laborales. Costo novedades \$90.266.151

**Adquisición de servicios:** Con una ejecución del 44.52%, el resultado de ha visto afectado porque la ESE realizo contratos de servicios asistenciales por toda la vigencia, así: Recolección de residuos hospitalarios, Transporte asistencial básico, Servicios de Laboratorio contratados con terceros, Mantenimiento de equipos biomédicos.

**Compra de bienes para la venta:** Ejecución del 99.27%, debido a que el contrato para el servicio de alimentación de los usuarios se realizó por todo el año.

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

**Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior:** Al cierre de la vigencia 2019 quedaron unas cuentas por pagar pendientes por valor de \$1.714.546.197 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%.

Con los recursos de la disponibilidad inicial se cubrieron \$161.666.352 de las cuentas por pagar contraídas en la vigencia 2019. A la fecha de análisis se ha pagado \$983.143.716 (\$161.666.352 con la disponibilidad inicial y \$821.477.364 con recursos propios de la vigencia actual).

**TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE: Ejecución 50.04%.** Para la vigencia 2020 se tiene un presupuesto de gastos proyectado de \$9.342.592.806, al periodo evaluado se tienen unos compromisos acumulados de \$4.674.587.108. La alta ejecución está afectada principalmente por los pasivos de vigencias anteriores que ascienden a \$1.714.546.197, que tiene una participación del 36.68% sobre el total ejecutado.

**EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS):** Al cierre de la vigencia se proyectó un superávit de \$33.759.855, **al periodo evaluado se tiene un déficit \$2.338.807.962** (\$2.372.567.817 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 \$15.951.400 (\$15.010.000 son para pago de pasivos y \$941.400 de Provisiones para contingencias), en el periodo evaluado no se han tenido ingresos por este concepto.

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

**Pago de Pasivos PSFF:** En el año 2020 se esperaba pagar \$15.010.000 que corresponde a 0.47% del total de pasivos incluidos en el programa. En la vigencia actual no se han realiza pagos de pasivos incluidos en el PSFF.

**TOTAL COSTOS MEDIDAS Y PAGO DE PASIVOS PSFF:** Para la implementación de las medidas no se planteó ningún costo adicional, debida a que en la vigencia no se han pagado pasivos no se tiene ninguna ejecución.

**BALANCE INGRESOS - GASTOS PSFF:** Con corte al periodo analizado se tiene un desbalance de \$2.338.807.962. Al cierre de la vigencia actual en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero se planteó un superávit de \$33.759.855.

Al corte del periodo evaluado la ESE tiene un déficit del ejercicio de \$2.338.807.962 y de \$12.372.567.817 (\$2.338.807.962 +\$33.759.855) con relación a lo proyectado.

CODIGO	CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
A	TOTAL INGRESOS	9,376,352,661	2,335,779,146	2,335,779,146
J	TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE	9,342,592,806	4,674,587,108	4,674,587,108
K	EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)	33,759,855	<b>-2,338,807,962</b>	<b>-2,338,807,962</b>

## 6.2. MONITOREO TRIMESTRAL PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	META ANUAL EN UVR	AVANCE EN UVR	% CUMP
Total Urgencias	304,263.45	53,848.86	18%
Total Servicios Ambulatorios	106,101.74	26,641.92	25%
Total Hospitalización	4,296.00	988.08	23%
Total Quirófanos y Salas de Parto	3,380.00	1,430.00	42%
Total Apoyo Diagnóstico	247,953.40	64,002.16	26%
Total Apoyo Terapéutico	26,246.65	24,774.75	94%
Total Servicios Conexos a la Salud	5,880.04	1,721.82	29%
Total Producción	698,121.28	173,407.59	25%

**Total Urgencias:** Ejecución 18%. 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, Sala de reanimación y Sala general de procedimientos menores; dichos servicios son ordenados por el médico de acuerdo con las necesidades del paciente por el tipo de lesión.

**Total Servicios Ambulatorios:** Ejecución 25%. Está en el valor esperado para la fecha de corte. En el periodo existen algunos servicios con baja producción como: algunas actividades de salud oral y de promoción y prevención.

**Total Hospitalización:** Ejecución 23%. Está por debajo de la meta. Aunque no se alcanzó lo proyectado, puede ser beneficioso porque 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 42%. La producción está 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 26%. La producción está ligeramente por encima de lo esperado. La mayoría de los servicios están de acuerdo a lo esperado, sin embargo, existen dos servicios que se encuentran por debajo (Toma e interpretación radiologías odontológicas y Ultrasonido).

**Total Apoyo Terapéutico:** Ejecución 94%. 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 29%. El nivel de ejecución se ve afectado principalmente por las actividades de transporte asistencial básico que tiene una ejecución del 56.45%.

**Total Producción: Ejecución del 25%.** Se han producido 173,407.59 UVR. El cumplimiento total está en 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 servicio con ejecución más baja es 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 ocasiono un error en el cálculo el 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
<b>Total Fuentes</b>	<b>3,142,357,601</b>	<b>1,960,692,841</b>	<b>62%</b>	<b>153,408,965</b>

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	<b>1,820,172,973</b>	<b>95%</b>	90,759,802
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	<b>631,424,826</b>	<b>100%</b>	0
Recursos de la Nación	600,000,000	<b>537,350,837</b>	<b>90%</b>	62,649,163
<b>Total Fuentes</b>	<b>3,142,357,601</b>	<b>2,988,948,636</b>	<b>95%</b>	<b>153,408,965</b>

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
<b>Total Fuentes</b>	<b>1,960,692,841</b>	<b>2,988,948,636</b>	<b>1,028,255,795</b>

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
<b>INGRESOS</b>					
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
<b>TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,142,357,601</b>	<b>46,982,047</b>	<b>15,951,400</b>	<b>19,711,255</b>	<b>3,225,002,303</b>

Al cierre del mes de diciembre de 2019 se recaudó 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%
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%
<b>L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>2,988,948,636</b>	<b>7,405,300</b>	<b>74,291,445</b>	<b>1,031,230</b>	<b>99,507,468</b>	<b>182,235,443</b>	<b>3,171,184,079</b>	<b>99.03%</b>

En el primer trimestre del año 2020 no han ingresado recursos ni se ha pagado ningún pasivo de incluido en el PSFF, por tanto, se continúa con la misma ejecución del cierre de la vigencia anterior, es decir, del 99.03%, así:

RECURSOS PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO								
CONCEPTO	Proyectado PSFF	Acumulado 2018	Acumulado 2019	Vigencia 2020		Acumulado Programa	Ejecución	
				Trimestre 1	Acumulado 2020			
Recursos de la ESE	1,970,942,775	1,820,172,973	182,235,443	0	0	2,002,408,416	101.60%	
Excedente/Déficit	504,250,884	569,801,771	7,405,300	0	0	577,207,071	114.47%	
Excedente de la operación corriente 2017	444,240,884	569,801,771	0		0	569,801,771	128.26%	
Excedente de la operación corriente 2018	45,000,000		7,405,300		0	7,405,300	16.46%	
Excedente de la operación corriente 2019	15,010,000		0		0	0	0.00%	
Otros Ingresos Extraordinarios (Detalle en Cuadro 2A)	1,466,691,891	1,250,371,202	174,830,143	0	0	1,425,201,345	97.17%	
Convenio de concurrencia	1,039,633,779	1,039,633,779	0		0	1,039,633,779	100.00%	
Recuperación de cartera de vigencias anteriores	427,058,112	210,737,423	174,830,143		0	385,567,566	90.28%	
Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)	631,424,826	631,424,826	0		0	631,424,826	100.00%	
Recursos de la Nación para PSFF (Detalle Cuadro 2A)	600,000,000	537,350,837	0		0	537,350,837	89.56%	
<b>L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3,202,367,601</b>	<b>2,988,948,636</b>	<b>182,235,443</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,171,184,079</b>	<b>99.03%</b>	

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 tiene proyectado recaudar la suma de \$1.973,866.222, 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 logró 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 2020 se proyecta tener recaudos por valor de \$3.205.291.048. Al cierre del mes de marzo ha ingresado \$3.171.184.079. A la fecha se tiene una ejecución total 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

#### 6.4. MONITOREO TRIMESTRAL PAGO DEL PASIVO PSFF

En el periodo comprendido entre enero a marzo de 2020 no se realizó ningún pago de pasivos incluidos en el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, por tanto, se tiene la misma ejecución del monitoreo anterior.

**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:

**Acreecias 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 el primer trimestre de 2020 se obtiene un consolidado promedio de 52,9% 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
<b>TOTAL MEDIDAS</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>EJECUCIÓN ACUMULADA PRIMER TRIMESTRE 2020</b>	<b>29.6%</b>	<b>41.2%</b>	<b>NA</b>	<b>99.5%</b>	<b>41.3%</b>

### 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, \$2.335.779.146 menos \$4.674.587.108 en el periodo analizado se obtiene un resultado negativo acumulado de \$2.338.807.962 en la vigencia y de -\$2.372.567.817 si se tiene en cuenta que para el año 2020 se tenía proyectado un superávit de \$33.759.855.

**Reconocimiento frente a Compromiso:** El total de ingresos reconocidos durante la vigencia asciende a \$3.418.504.077, el total de gastos comprometidos \$4.674.587.108 estos incluyen las cuentas por pagar de vigencias anteriores, el resultado de esta relación registra un superávit de \$1.256.083.031.

**Recaudo frente a obligaciones:** El total de ingresos recaudados para 2020 asciende a \$2.335.779.146 y el total de obligaciones (compromisos ejecutados) \$3.905.547.434, 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 \$1.569.768.288.

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 Republica – 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)	9,376,352,661	9,975,318,598	-598,965,937	2,335,779,146	2,335,779,146	0
Total gastos (Compromisos)	9,342,592,806	9,975,318,598	-632,725,792	4,674,587,108	4,674,587,108	0
<b>Déficit</b>	<b>33,759,855</b>	<b>0</b>	<b>33,759,855</b>	<b>-2,338,807,962</b>	<b>-2,338,807,962</b>	<b>0</b>

- Para la vigencia 2020 el presupuesto proyectado por la ESE en el escenario financiero del Programa viabilizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público es de \$9.376.352.661 en ingresos y en gastos de \$9.342.592.806, generándose un excedente de \$33.759.855.
- El presupuesto definitivo reportado en la plataforma SIHO del Ministerio de Salud y Protección social en ingresos y gastos asciende a la suma de \$9.975.318.598.
- El comparativo entre el presupuesto viabilizado y el definitivo reportado en el SIHO es de -\$598.965.937 en ingresos y de -\$632.725.792 en gastos.

La diferencia entre el presupuesto del escenario financiero que fue viabilizado y el definitivo (por valor de \$598.965.937) está sustentado en las modificaciones realizadas por los siguientes conceptos:

- Adición de la disponibilidad inicial por valor de \$334.752.038
- Firma de contrato con el Municipio de Marinilla para la vigilancia epidemiológica, el seguimiento a los casos probables de COVID-19 \$89.500.000
- Recuperación de cartera (año 2018 y anteriores) \$174.713.899

El total de las adiciones asciende a la suma de \$598.965.937 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)**

Al cierre de la vigencia se proyectó un superávit de \$33.759.855, al periodo evaluado se tiene un déficit \$2.338.807.962 (\$2.372.567.817 mayor a lo programado para toda la vigencia), influenciado en gran parte por las cuentas por pagar de vigencias anteriores.

CONCEPTO	Proyectado Año	Trimestre 1	Acumulado Anual
<b>TOTAL INGRESOS</b>	9,376,352,661	2,335,779,146	2,335,779,146
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN CORRIENTE</b>	9,342,592,806	4,674,587,108	4,674,587,108
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS)</b>	33,759,855	<b>-2,338,807,962</b>	<b>-2,338,807,962</b>

#### **INGRESOS**

Ingresos a marzo de 2020 por \$779.478.470 (10.21%), recaudo que se encuentra por debajo de lo proyectado (25%). Al hacer el análisis por rubro encontramos que ningún concepto alcanzó el recaudo esperado: Régimen Subsidiado: 15.94%, Régimen Contributivo: 2.61%, Municipios - PPNA y NO POS: 10.53%, Municipios - PIC: 0.00%, SOAT: 5.35%, Otros Eventos: 5.03%, Otras Entidades 9.39%, Otras ventas de servicios de salud: 12.70%, Otros Ingresos Corrientes: 8.76%.

En el periodo los ingresos por concepto registraron la siguiente participación sobre del total: 1) Disponibilidad inicial 100%, 2) Ingresos corrientes 10,21% (venta de servicios de salud 10,21%, otros ingresos corrientes 8,76%), 3) Total Ingresos No Corrientes 21.45%, 4) Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior con una participación del 117,29%.

Al cierre del mes de marzo 2019 la empresa ha recaudo un total de \$2.335.779.146 que corresponde al 24.91% de lo proyectado.

Es necesario enfatizar que la ESE no es ajeno 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 47.77% 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 73.51% sobre la cartera con un vencimiento mayor o igual a 360.

- La cartera con vencimiento mayor a 360 días ha incremento en un 58,47% con relación a la línea base (junio 2017).

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos fijos administrativos tienen una participación del 87.05% y los variables del 12.95% sobre el total presupuestado. El presupuesto proyectado para los gastos administrativos en la vigencia es de \$2.339.209.144 y se ha comprometió \$841.748.596 equivalente a 35.98%. Los gastos fijos se han ejecutado en el 37.87% % y los variables el 23.31%.

### GASTOS OPERACIONALES

El valor presupuestado para cubrir los gastos operacionales asciende a \$7.003.383.662, de los cuales \$4.045.491.196 (57.76%) son fijos y \$2.957.892.466 (42.24%) son variables. A marzo de 2020 se ha comprometido el 30.25% del total de gastos operacionales, el 24.86% de gastos fijos y el 37.61% de gasto variables.

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 marzo de 2020 en la ESE se produjeron 173,407.59 unidades de valor relativo (UVR), que corresponden al 2484% de lo programado. La mayor ejecución se encuentra en los servicios de apoyo terapéutico con el 94.39%, seguido el servicio de Quirófanos y Salas de Parto con 42.31% y los demás servicios tienen una ejecución por debajo del 30%.

Al cierre del mes de marzo de 2020 la ESE facturó por concepto de prestación de servicios de salud la suma de \$1.861.203.401, las EAPB pagaron \$779.478.470 que representan el 41.88% del valor facturado y se tienen unas cuentas pendientes de pago por valor de \$1.081.724.931 correspondientes al 58.12% sobre el total facturado en la vigencia.

Al mes de marzo la ejecución esperada es del 25%; al hacer el comparativo entre el valor programado y el ejecutado encontramos que la ESE: ha facturado el 22.6%, los recaudos están ejecutados en un 10.21%, el rezago tiene un valor del 113.53% sobre lo programado, el valor de uso alcanzó un 21.23% y el resultado del ejercicio (facturado menos pagado) una pérdida del 71.19%.

### PASIVOS

Al cierre de la vigencia 2020 se tiene proyectado el pago de \$3.202.367.601 (\$3.142.367.601 en 2018, 45.000.000 en 2019 y \$15.010.000 en 2020), a marzo de 2020 se ha pagado \$2.567.521.387 (\$2.076.088.953 en 2018 y \$491.432.434 en 2019), que equivalen al 80.15% de lo proyectado al año.

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.

## 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.