

**GESTION FINANCIERA Y PRESUPUESTAL DE LA RED PUBLICA DEL
DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO (ESE HOSPITAL BARANOA, ESE
HOSPITAL SANTO TOMAS, ESE CEMINSA, ESE DPTAL DE SABANALARGA,
ESE CARI)**

**CANELYS HERRERA PEREZ
ERNESTO ESCOBAR FLORIAN
GUSTAVO RODRIGUEZ HOYOS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA – CUC
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y SISTEMAS
BARRANQUILLA**

2010

**GESTION FINANCIERA Y PRESUPUESTAL DE LA RED PUBLICA DEL
DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO (ESE HOSPITAL BARANOA, ESE
HOSPITAL SANTO TOMAS, ESE CEMINSA, ESE DPTAL DE SABANALARGA,
ESE CARI)**

**CANELYS HERRERA PEREZ
ERNESTO ESCOBAR FLORIAN
GUSTAVO RODRIGUEZ HOYOS**

**Proyecto de Grado presentado al Profesor
GUSTAVO QUEVEDO CABANA
Para optar el Titulo de
ESPECIALISTAS EN FINANZAS Y SISTEMAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA – CUC
BARRANQUILLA**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

JURADO

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias al Todo poderoso por habernos creado con amplios entendimientos, a los docentes por ser nuestros guías.

A nuestros familiares por el esfuerzo y comprensión para que se hicieran realidad nuestros sueños.

A los docentes de la Corporación Universitaria de la Costa, por su constante dedicación y esfuerzos en el valioso e inigualable proceso de formación académica que nos brindan día a día; especialmente al Doctor Gustavo Quevedo Cabana, a nuestros amigos y todos nuestros compañeros por empujarnos a saber, a ser y hacerlo cada vez mejor.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	6
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
0.2. JUSTIFICACION	9
0.3. OBJETIVOS GENERAL	10
0.3.1. OBJETIVO GENERAL	10
0.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
0.4. MARCO TEORICO.....	11
0.5. DISEÑO METODOLOGICO	14
0.5.1. TIPO DE ESTUDIO:.....	14
0.5.2. MÉTODO DE ESTUDIO:	14
0.5.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	14
Fuentes Primarias.....	14
Fuentes Secundarias	14
0.5.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	15
1. RESEÑA HISTORICA	16
1.1. CONCEPTO DE HOSPITAL.....	24
1.2. EL HOSPITAL VISTO COMO UN ENTE EMPRESARIAL.....	24
1.3. HOSPITALES EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO	25
1.4. LOS HOSPITALES E.S.E. SISTEMAS EMPRESARIALES CON UN FIN SOCIAL.....	25
1.5. ELEMENTOS COMPONENTES DEL SERVICIO EN UNA E.S.E	26
1.6. CLASIFICACION DE LOS USUARIOS DENTRO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	27
1.7. SOLUCIONES PARA EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN	31
2. DIAGNOSTICO FINANCIERO.....	33
2.1. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2005- 2008.....	33
2.2 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA.....	67
2.3. ANALISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PASIVOS.....	81
2.4 ANALISIS RECONOCIMIENTOS Vs COMPROMISOS	91
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DE BARANOA.....	112
3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS.....	115
3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DPTAL DE SABANALARGA.....	117
3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE CARI	119
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE CEMINSA.....	121

INTRODUCCION

Uno de los grandes problemas que presentan la red pública del departamento del Atlántico, es la consecución de un diagnóstico financiero que le permita analizar la situación actual de cada una de las ESE desde el año 2004 momento en el que se establecen convenios de desempeño en cada una de estas instituciones.

En este documento se determinará si los aportes y las modificaciones internas que se realizaron en cada una de las ESE significaron su salvamento financiero o si por el contrario a pesar del ingreso de estos recursos se siguen teniendo los mismos problemas financieros.

Se analizará detalladamente los puntos críticos que en su momento tenían cada una de estas instituciones como son el incremento de los pasivos, el recaudo de cartera, el nivel de los gastos entre otros; y por último se darán conclusiones y recomendaciones para un mejor manejo financiero y presupuestal en cada una de estas entidades.

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hace algunos años se implementó el diseño, modernización y organización de la red departamental, para integrarla a la red distrital y a su vez a una gran red regional de prestación de servicios que involucre todos los departamentos del Caribe colombiano, tomando como cúspide de la pirámide al Hospital Universitario de Barranquilla.

El objetivo principal de integrar una red distrital tiene marcado desequilibrio financiero y severa incapacidad funcional para prestar gran parte de servicios, agravado por elevados pasivos acumulados, embargo en sus cuentas corrientes y retraso en cancelación de obligaciones con sus trabajadores y proveedores. Se Requería ajustar sus elevados gastos y generar recursos de oferta, definir contratación con el Distrito de Barranquilla para atención de población vinculada, entrar en programa de saneamiento de pasivos y procurar recursos de la Estampilla Pro-Hospital Universitario para el pago de personal especializado, mantenimiento de equipos y planta física

Se concentraron esfuerzos para atender su déficit de unos \$40.000 millones, con el Departamento del Atlántico, el Distrito de Barranquilla (40% de los pacientes son de la ciudad) y las ARS (que se espera contraten el porcentaje señalado por ley). Era necesario lograr el plan para pago de pasivos, ya que no se descartaba la posibilidad de que el hospital entrara a Ley 550, con el objeto de congelar algunos pasivos; además, se esperaba reestructurar el hospital con el número de personas que verdaderamente requiere para funcionar. Por último, se contempló la posibilidad de externalizar algunos servicios para garantizar una atención eficiente y oportuna a la comunidad, y recuperar cartera.

La red pública del Departamento del Atlántico en los últimos años ha tenido ciertas transformaciones con el fin de optimizar la calidad en la prestación de servicios y

mejorar su situación financiera; para lograr este objetivo cada una de las principales ESE del Departamento han establecido convenios de desempeño en donde se plantea en detalle la forma de lograr mejorar los resultados de sus estados financieros y sacar estas entidades de las crisis.

Es así como se consigue que a través del estado se inviertan considerables cantidades de recursos los cuales permitan desarrollar estrategias financieras, de servicios y de desempeño.

La situación descrita permite plantear los siguientes interrogantes:

¿Los recursos aportados para sacar de la crisis a las principales ESE del Departamento están siendo utilizados adecuadamente?

¿se está cumpliendo con los compromisos y metas establecidas en cada uno de los convenios?

¿Ha permitido la red garantizar un buen funcionamiento y prestación de servicios de manera eficiente a la comunidad?

A los anteriores interrogantes se le buscará dar respuesta a través del desarrollo del presente trabajo.

0.2. JUSTIFICACION

Se decidió estudiar el tema “gestión financiera y presupuestal de la red pública del departamento del atlántico” por el impacto que tiene en la vida de los habitantes de este departamento la adecuada prestación y manejo de los servicios en cada uno de estos hospitales.

A través del presente trabajo se buscará determinar si el manejo financiero y presupuestal dado a los recursos que recibieron estas entidades por parte del estado fueron manejados adecuadamente.

Se mostrarán alternativas y herramientas financieras en procesos en los cuales se encuentren debilidades y a través de estados financieros proyectados, se harán diagnósticos los cuales puedan ser útiles a las administraciones tanto actuales como futuras de cada una de estas instituciones en la toma de decisiones.

Se determinará si la suscripción del convenio de desempeño, concretó el salvamento financiero y presupuestal de las ESE, garantizó la prestación de servicios de salud bajo criterios de oportunidad y calidad.

Con base en este análisis, se realizara un diagnóstico a través del cual se intentará establecer si la utilización de nuevas estrategias financieras producirá cambios benéficos en la red y se plantearán posibles alternativas de cambios que se pueden desarrollar en el manejo de la información financiera y presupuestal de las E.S.E del departamento.

0.3. OBJETIVOS GENERAL

0.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un diagnóstico de la gestión financiera y presupuestal de la red pública del departamento del atlántico (ESE hospital Baranoa, ESE hospital santo tomas, ESE Ceminsa, ESE dptal de Sabanalarga, ESE cari)

0.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los estados financieros para diagnosticar financieramente a cada una de las ESE de la red pública.
- Analizar el recaudo de la cartera en cada una de las ESE del Departamento del Atlántico.
- Comparar la evolución de los pasivos de un período a otro en las diferentes ESE con el fin de determinar el nivel de endeudamiento de las ESE.
- Analizar el comportamiento de los reconocimientos (ingresos) vs. compromisos (gastos) de cada uno de los presupuestos de las ESE.

0.4. MARCO TEORICO

Al momento de crear un mecanismo de reestructuración y modernización a la red pública del Departamento se establecen leyes y acuerdos en los cuales prime el cumplimiento de los ítems en ellos establecidos , es así como de acuerdo con el artículo 42 de la Ley 715 de 2001, es competencia de la Nación definir y aplicar sistemas de evaluación y control de gestión técnica, financiera y administrativa a las instituciones que participan en el sector y en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, así como divulgar sus resultados, con la participación de las entidades territoriales.

El artículo 43 de la Ley 715 de 2001 determina como competencias de los departamentos, organizar, dirigir, coordinar y administrar la red de instituciones prestadoras de servicios de salud públicas en el departamento, y adoptar, implementar, administrar y coordinar la operación en su territorio del Sistema Integral de Información en Salud, y generar y reportar la información requerida por el Sistema de Seguridad Social en Salud.

El artículo 17 de la Ley 812 de 2003 establece que el Gobierno Nacional definirá la información que los organismos y las entidades públicas nacionales o territoriales, los servidores públicos y las personas que ejerzan funciones públicas o presten servicios públicos en nombre del Estado, cumplan labores de interventoría en los contratos estatales o administren recursos públicos, estarán obligados a suministrar y publicar, para efectos de asegurar el seguimiento de la gestión pública.

El artículo 52 de la Ley 812 de 2003 determina que las entidades territoriales, instituciones prestadoras de servicios de salud y demás agentes del Sistema

General de Seguridad Social en Salud están obligadas a reportar, en la forma que el Ministerio de la Protección Social establezca, la información necesaria y pertinente, además de la que establezca el Sistema Integral de Información en Salud.

El Documento del consejo nacional de política económica y social (conpes) 3204 del 6 de noviembre de 2002, que establece la política de prestación de servicios para el Sistema de Seguridad Social en Salud determina como uno de los lineamientos de política, el establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo de la oferta y la demanda que sirva de base para identificar, por un lado, excedentes que puedan reubicarse, reestructurarse o fusionarse y, por otro, deficiencias en la oferta para establecer un plan de inversión con concurrencia de recursos públicos y privados, fortaleciendo la oferta pública en aquellos municipios donde la prestación de servicios lo requiera, es por esto que actualmente los Hospitales E.S.E. son sistemas sociales autónomos que cumplen una finalidad específica creados para lograr una FINALIDAD DE BENEFICIO SOCIAL, entendida como la contribución que el Hospital hace al desarrollo de las comunidades donde actúan, generando tanto los servicios de salud que la población necesita, como un consumidor de los recursos que la misma comunidad provee (incluido el talento humano de sus pobladores), y que en conjunto con los demás actores sociales potencian el mejoramiento de las condiciones de bienestar y calidad de vida de las personas dentro de su ámbito de influencia.

Las E.S.E deben lograr una autonomía económica, lo que significa que para alcanzar su razón de ser, deben tener la intención de obtener los recursos necesarios para lograr un equilibrio en su funcionamiento, buscando que como mínimo, sus ingresos económicos producto de su venta de servicios de salud sean iguales a sus gastos. Sin esta condición la E.S.E. no podrá sobrevivir y por tanto cumplir con su misión social. Incluso, una E.S.E. en plenas condiciones de eficiencia, podría generar utilidades, logrando un nivel de ingresos por encima del

nivel de gastos con lo que podría no sólo sobrevivir, sino también crecer y desarrollarse.

Las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud deben presentar a la respectiva dirección departamental de salud la información que conjuntamente soliciten el Ministerio de la Protección Social y el Departamento Nacional de Planeación, en los instrumentos y bajo los procedimientos que para tal fin definan conjuntamente estas dos entidades.

Las direcciones departamentales y distritales de salud deben consolidar, validar y presentar la información remitida por las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud, a la Dirección General de Calidad de Servicios del Ministerio de la Protección Social y a la Dirección de Desarrollo Social del Departamento Nacional de Planeación, dentro de los plazos definidos en el decreto 2193 de 2004.

Para efectos del reporte de la información correspondiente a las vigencias 2004 y siguientes, en el caso de los municipios descentralizados que asumieron la prestación de servicios en los términos del artículo 44 de la Ley 715 de 2001, los directores municipales de salud de estos municipios deberán solicitar y validar la información, correspondiente a las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud de carácter municipal y garantizar su envío a la dirección departamental de salud correspondiente dentro de los plazos previstos.

Las anteriores normas, leyes, artículos y acuerdos, constituyen la fundamentación teórica de nuestra investigación, a la luz de ellas permitirá determinar si el programa de red se enmarco dentro el marco jurídico del estado.

0.5. DISEÑO METODOLOGICO

0.5.1. TIPO DE ESTUDIO:

Se manejará un tipo de estudio descriptivo, en el que se realizará una descripción general del tema propuesto, basándose en datos actuales arrojados por la red del departamento, se desarrollara un análisis primario del planteamiento del problema que enfrentan las ESE hasta el momento de la propuesta de cambio, posteriormente se plantea realizar un análisis comparativo de las propuesta vigente con el manejo actual que se le da a esta información.

0.5.2. MÉTODO DE ESTUDIO:

El método empleado fue un método analítico a través del cual logramos analizar los problemas y los beneficios que se están generando en el desarrollo de las aplicaciones financieras en la red pública del departamento del Atlántico, específicamente como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

0.5.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Fuentes Primarias

Como fuente primaria de información se utilizará la técnica de la entrevista

Aplicadas a:

- Expertos e involucrados con el tema.
- Gerentes, contadores y jefes de presupuestos de las ESE.
- Asesores Financieros externos.

Fuentes Secundarias

La técnica a emplear para la fuente secundaria será la documental:

Recursos bibliográficos, Proyectos referentes a la implementación del proyecto de reestructuración en la red, decretos ley, Internet.

0.5.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para obtener la información recolectada nos centramos en temas como:

- Estadísticas suministradas por las principales E.S.E del departamento del Atlántico.
- Estados financieros y ejecuciones presupuestales de las E.S.E del departamento del Atlántico del 2005/ 2009.
- Reseña histórica de las E.S.E.

1. RESEÑA HISTORICA

Se mencionará lo que ha sido la creación y la evolución de los hospitales que pertenecen a la red pública del departamento del Atlántico.

El programa de rediseño, reorganización y modernización de la red de prestadores de servicio de salud es implementado en el Departamento del Atlántico en el año 2004, como alternativa frente a la crisis de los hospitales públicos.

La base fundamental de éste proceso es el Documento de Red, aprobado en el año 2005, el cual es el eje central que direcciona e integra los servicios de salud del Departamento.

Situaciones como la desestimación de tiempos para el levantamiento de fueros, creación de otros, reconocimientos extralegales que generaron estabilidades laborales indefinidas, consentidas por el Ministerio de la Protección Social, acciones judiciales en contra, anteriores a la implementación del programa, modificaciones a las metas de producción, cambios en las gerencias, lo que afectó los criterios de aplicación de las obligaciones contenidas en los convenios y en especial, el desacierto en la proyección de los costos operacionales, resultantes del sostenimiento por largo plazo de las denominadas “plantas transitorias”, las cuales igualmente son resultado de criterios judiciales (tutelas) y de conceptos del mismo MPS, que riñen con los que acompañan al Departamento y las direcciones de las E.S.E.

El Hospital Universitario Cari E.S.E es una entidad que presta servicios de Salud de III y IV nivel de complejidad, dotada de un personal e insumos de la más avanzada tecnología, ofrece un servicio multidisciplinario de profesionales de la salud de reconocida idoneidad que apoyados en equipos de calidad, a la

población del Departamento del Atlántico, el Distrito de Barranquilla, la costa norte Colombiana y a todas las personas naturales y jurídicas que quieran acceder a nuestros servicios, ubicadas en todo el territorio nacional, principalmente la de menos recursos económicos, a cargo del Estado.

A partir del año 2007 se crea un plan de Gestión, un plan de Desarrollo Institucional y el Flujo de Caja, el cual fue presentado por la Gerencia y aprobado por su honorable Junta Directiva, como inicio a las acciones conducentes al mejoramiento de los indicadores de resultados asistenciales, financieros y administrativos de la Entidad.

La institución presentaba un grado de endeudamiento del 20%, es decir que por cada peso (\$1.00) que la entidad tenía invertido en activos, 20 centavos habían sido financiados por los acreedores.

A pesar de que el comportamiento del hospital a la era fecha estable, la disminución de los recursos derivados de la atención a los vinculados era muy preocupante, teniendo en cuenta que el 78% de los ingresos percibidos por la ESE provenían de esta venta y que el referente fundamental del mercado del hospital seguía siendo la población pobre no afiliada a ningún régimen de salud.

La disminución del 28% en los ingresos derivados de la atención a vinculados ponía a la ESE en una situación de desequilibrio en relación al costo de funcionamiento, por lo tanto se hacía necesario un ajuste en su estructura de costos de operación, principalmente en los servicios personales no misionales, concentrando su acción en las labores que son propias de su misión o finalidad institucional y hacer énfasis en el mejoramiento de los procesos en la prestación de los servicios de salud a la población, buscando una mejora continua en la calidad de la atención; de esta manera se inicia un proceso de reorganización, rediseño y modernización de la red pública.

En desarrollo del programa se expiden las ordenanzas, acuerdos y actos administrativos requeridos. La Junta Directiva del CARI autorizó la presentación de su plan de reorganización ante el Ministerio de Protección Social, el cual fue aprobado y se encuentra en ejecución.

En el nuevo formato la ESE CARI fue definido como entidad de referencia de toda la red departamental para pacientes con patologías de salud mental y rehabilitación.

Es así como surge el nuevo hospital ESE CARI. En el marco de la propuesta de rediseño, reorganización y modernización de la red de prestación de servicios de salud del Departamento del Atlántico, el "Centro de Atención y Rehabilitación Integral en Salud (CARI) recibe el encargo de ofertar servicios de alta complejidad, ante la supresión y liquidación del Hospital Universitario de Barranquilla.

El rediseño de servicios a ofertar por la ESE Centro de Atención Rehabilitación Integral en Salud parte del análisis de la situación del hospital y de la evaluación interna de la organización de la ESE; se hace necesario redefinir la misión y visión de la entidad con el fin de adaptarlas a las nuevas competencias que se asumirán.

La nueva visión de la Empresa Social del Estado CARI, será la de una empresa líder en la prestación de servicios médico-quirúrgicos de mediana y alta complejidad, salud mental y rehabilitación integral de todos los niveles de atención y servicios en la región Caribe, desarrollando un sistema de garantía de la calidad, generando desarrollo social y bienestar a sus clientes internos y externos, anticipándose y respondiendo debidamente a los cambios del entorno para convertirlos en oportunidades.¹

¹ Monitoreo, Seguimiento y evaluación del Convenio de Desempeño No. 388 de 2004

En referencia a los hospitales del departamento del Atlántico tenemos el hospital de Baranoa; La ESE Hospital José de J Gómez Heredia, fue creada mediante el Acuerdo 016 de 1994 de conformidad al decreto No 1876 de 1994, que regula el Art. 194 de la Ley 100 de 1993, el cual la convirtió en una Empresa Social del Estado, con autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio.

La ESE Hospital José de J Gómez Heredia, es una entidad de Baja complejidad, que oferta sus servicios a toda la comunidad del Municipio de Baranoa, que cuenta con una población total de 52.000 habitantes de los cuales están cubiertos por régimen subsidiado , 11.255 personas afiliadas a Régimen contributivo y no cubiertos por subsidio a la demanda.

Para garantizar la accesibilidad de nuestros usuarios contamos con 5 sedes ubicadas así: 2 en la cabecera Municipal y 3 en cada uno de los 3 corregimientos del Municipio. El Hospital Baranoa ubicado en la calle 19 N° 20-10 del municipio de Baranoa – Atlántico, el Puesto de Salud del Barrio Loma Fresca ubicado en la Cabecera Municipal y en las unidades de salud ubicadas en los corregimientos de la localidad (Campeche, Pital y Sibarco). Los corrimientos se encuentran del Hospital sede en distancia y tiempo como se relaciona a continuación:

UNIDAD DE ATENCION	Distancia (Km)	Tiempo (Min)
Puesto de Salud de Pital	4	10
Puesto de Salud de Campeche	7	15
Puesto de Salud de Sibarco	5	15

Los servicios ofrecidos actualmente por la ESE, son básicamente los de baja complejidad ambulatoria, ofrecidos tanto a la población del casco urbano como a la población de la zona rural.

Del Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de la red de prestación de los servicios de salud, hace parte una matriz de evaluación y seguimiento, en la que se definen los compromisos y metas, referentes a: Ajuste de personal, operación dentro de la red, producción de servicios e indicadores de eficiencia hospitalaria, análisis financiero y presupuestal, balance operacional, acumulación de pasivos, cuentas por cobrar y calidad en la atención y de su cumplimiento depende de la contabilidad de los recursos.

La ESE Hospital de Santo Tomas, dentro del marco de este convenio de desempeño que involucra al Ministerio de la Protección Social, el ente territorial municipal como también el ente territorial departamental, se comprometió con someterse a cumplir con cada uno de los compromisos establecidos en el convenio.

En este proceso que se inicio en el año 2004, se han venido realizando los ajustes necesarios para que la ESE logre ser una entidad que sea autosostenible y mantenga el equilibrio financiero, que es una de los objetivos de este proceso, pero lo más relevante de todo es conseguir calidad en la atención, que el servicio que se presta sea oportuno y de buena calidad para la satisfacción del cliente.

Otro aspecto que se ha tenido en cuenta es que se respete la operación de la red, siempre direccionando al paciente al lugar donde por red nos toque remitirlo.

Se han venido cumpliendo con el ajuste institucional, como también en la parte que corresponde a la producción y la eficiencia hospitalaria.

El hospital de Santo Tomás como en el año anterior 2007, muestra unos indicadores positivos, cumpliendo una vez más con el compromiso que asumió al momento de entrar a este programa, respetando las metas y los compromisos suscritos.

La ESE CEMINSA,(centro materno infantil de Sabanalarga) dentro del marco de este convenio de desempeño que involucra al Ministerio de la Protección Social, el ente territorial municipal como también el ente territorial departamental, se comprometió con someterse a cumplir con cada uno de los compromisos establecidos en el convenio.

En este proceso que se inicio en el año 2004, se han venido realizando los ajustes necesarios para que la ESE logre ser una entidad que sea autosostenible y mantenga el equilibrio financiero, que es una de los objetivos de este proceso, pero lo más relevante de todo es conseguir calidad en la atención, que el servicio que se presta sea oportuno y de buena calidad para la satisfacción del cliente.

Otro aspecto que sea tenido en cuenta es respetar la operación de la red, siempre direccionando al paciente al lugar donde por red nos toque remitirlo.

Hemos venido cumpliendo con el ajuste institucional, como también en la parte que corresponde a la producción y la eficiencia hospitalaria.

La ESE como en el año anterior 2008, muestra unos indicadores positivos, cumpliendo con el compromiso que asumimos al momento de entrar a este programa, respetando las metas y los compromisos suscritos.

La ESE ha superado las dificultades y problemas que se le han presentado en todo este tiempo, manteniendo siempre el criterio de afrontarlos y buscarle la solución inmediata, todo con el ánimo de un mejoramiento continuo.

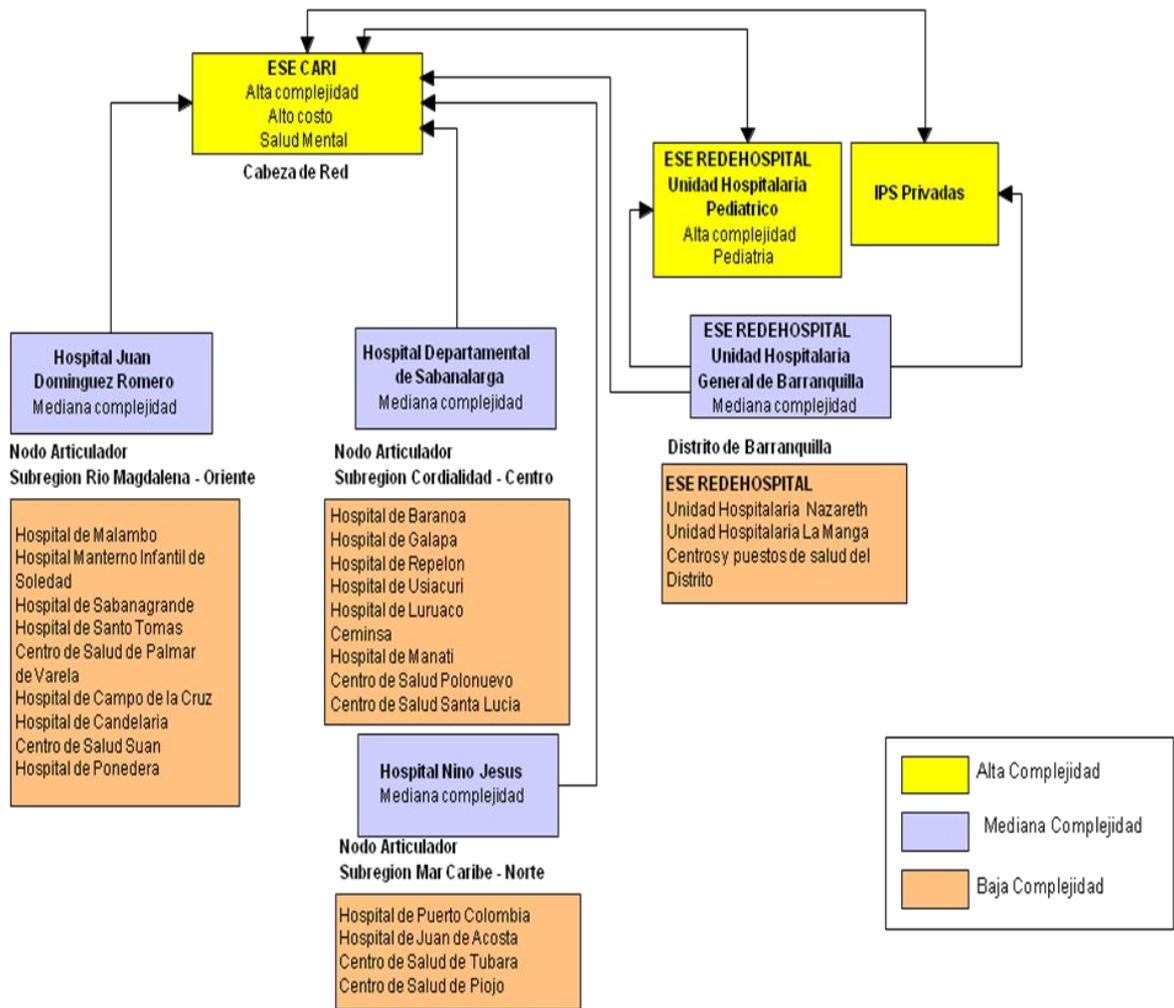
El Hospital de Sabanalarga en el año 2008, refleja la evolución del Hospital Departamental de Sabanalarga, en el marco del Convenio de Desempeño, firmado por la ESE y la Gobernación del Atlántico en el Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de las redes de prestación de servicio de salud dentro de las políticas de salud diseñadas por el Ministerio de la Protección Social.

Este Convenio fue firmado en el año 2004, donde se asignaron unos recursos condonables, por parte del Ministerio de Hacienda, el de Protección Social y la Gobernación del Atlántico, para ajustar al Hospital Departamental a un equilibrio operacional y prestar una mejor calidad en el servicio.

Esta Autoevaluación muestra la evolución de la ESE desde la firma del Convenio hasta el año 2008, donde se muestra si se cumplieron las metas establecidas y si se cumplió con los indicadores propuestos dentro de la matriz de evaluación y seguimiento.

De estos resultados depende la condonabilidad de los recursos.

La red pública de Departamento del Atlántico actualmente se encuentra conformada así:



1.1. CONCEPTO DE HOSPITAL

Los Hospitales son, en su concepción más elemental, organizaciones sociales que las comunidades han creado con el propósito de brindar ayuda y recuperar la salud de las personas enfermas. Durante toda su historia, de más de quince siglos en el mundo y de más de quinientos años (desde el Hospital de Santa María del Darién en Urabá, en el siglo XVI) en Colombia, los Hospitales han procurado atender a los enfermos de acuerdo con la concepción que sobre la salud y la enfermedad se ha tenido en cada momento histórico; condicionando la organización de la prestación de servicios de acuerdo con los patrones de cultura y el nivel de desarrollo propio de cada sociedad y acorde modelos definidos por el pensamiento y la actividad religiosa y/o científica.

1.2. EL HOSPITAL VISTO COMO UN ENTE EMPRESARIAL

Dentro del modelo de Seguridad Social, el hospital es concebido como un actor social que funciona como un agente económico dentro del sector de la salud, en el marco de una plataforma de economía de libre mercado y modelada por principios Solidarios, que se encuentran bajo la regulación y control del Estado en el marco de las normas del Sistema de Seguridad Social en Salud.

Esto significa, que el hospital debe funcionar con la autonomía política y financiera necesarias para prestar los servicios con la calidez y calidad, esencial para satisfacer las necesidades de salud del usuario y a su vez sobrevivir, crecer y desarrollarse en medio de una competencia dada por otros prestadores dentro de un área social de mercado de servicios de salud.

Dentro de esta nueva concepción, el Hospital de beneficencia Estatal, es considerado como un Sistema Empresarial Autónomo, de propiedad del Estado y sometido a las reglas de juego propias de la plataforma del Sistema de Seguridad Social en Salud.

1.3. HOSPITALES EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

De acuerdo con la lógica operacional del nuevo Sistema de Seguridad Social en Salud Colombiano, nuestros tradicionales hospitales públicos “de caridad”, han debido realizar un proceso de transformación hacia una nueva forma de estructurarse y prestar servicios de salud a sus usuarios, bajo la concepción del modelo de Empresa Social del Estado, que se encuentra aún en una fase de transición cuyos efectos iniciales han resultado tan exitosos para unos, como críticos para otros.

1.4. LOS HOSPITALES E.S.E. SISTEMAS EMPRESARIALES CON UN FIN SOCIAL

Los Hospitales E.S.E. son sistemas sociales autónomos que cumplen una finalidad específica creados para lograr una finalidad de beneficio social, entendida como la contribución que el Hospital hace al desarrollo de las comunidades donde actúan, generando tanto los servicios de salud que la población necesita, como un consumidor de los recursos que la misma comunidad provee (incluido el talento humano de sus pobladores), y que en conjunto con los demás actores sociales potencian el mejoramiento de las condiciones de bienestar y calidad de vida de las personas dentro de su ámbito de influencia.

Por otra parte, un Hospital E.S.E debe lograr una “AUTONOMIA ECONÓMICA”, lo que significa que para alcanzar su razón de ser, debe tener la intención de obtener los recursos necesarios para lograr un equilibrio en su funcionamiento, buscando que como mínimo, sus ingresos económicos producto de su venta de servicios de salud sean iguales a sus gastos. Sin esta condición la E.S.E. no podrá sobrevivir y por tanto cumplir con su MISIÓN SOCIAL. Incluso, una E.S.E. en plenas condiciones de eficiencia, podría generar utilidades, logrando un nivel de ingresos

por encima del nivel de gastos con lo que podría no sólo sobrevivir, sino también crecer y desarrollarse.

Las E.S.E., están conformadas por un conjunto de procesos gerenciales, administrativos, logísticos y asistenciales (y en ocasiones de tipo docente y de investigación científica) organizados y sometidos a unas normas de funcionamiento (acuerdos de la junta directiva, estatutos, regímenes, códigos, legislación, estándares, metas, manuales de procedimientos, protocolos, etc.), dentro de los cuales se toman recursos financieros, humanos, físicos y de información y se procesan o transforman a través de un procedimiento predeterminado agregándoles valor, para producir finalmente servicios (de Urgencias, Ambulatorios, Hospitalarios, Quirúrgicos, etc.), con los que se deben satisfacer plenamente las necesidades de salud y expectativas de atención de los usuarios y sus familias.

1.5. ELEMENTOS COMPONENTES DEL SERVICIO EN UNA E.S.E

Los Elementos Básicos que componen un servicio en un Hospital E.S.E., son:

1.5.1. EL USUARIO, BENEFICIARIO O CONSUMIDOR DE LOS SERVICIOS, con cuya manifestación de necesidad y su respectiva atención, se configura el servicio. Para lograr que se preste un servicio de salud, el usuario debe participar no sólo con su presencia física en la consulta o la cirugía, sino también, con el cumplimiento de normas dietéticas, consumo de medicamentos, etc., que se hace más evidente cuando se diseñan mecanismos de atención domiciliaria, de deshospitalización (“hospitales día”), etc. El usuario que manifiesta una necesidad, lo hace sobre la percepción de que no es posible satisfacerla por sí mismo y requiere la ayuda de otros que sepan cómo hacerlo y dispongan de los recursos requeridos.

Otro sentido de la contribución del usuario en la ejecución del servicio, se evidencia cuando se le considera como “comprador”, de manera directa, cuando paga por el servicio; o de manera indirecta, cuando lo hace pagando su cotización para el aseguramiento o usando el subsidio a la demanda, y realizar el canje consecuente por el servicio que recibirá, dada su condición de valor de cambio al que se le otorga un precio y con el cual la E.S.E. logrará sobrevivir, manteniendo su Misión Social y garantizando su continuidad en el tiempo.

1.5.2. EL PRESTADOR DEL SERVICIO o el PERSONAL EN CONTACTO Es la persona que ayuda a otra a satisfacer sus necesidades, actuando de manera individual o haciendo parte de una Empresa cuyo propósito es brindar servicios.

En el Hospital, el personal que entra en contacto con los usuarios puede ser tan numeroso como el tipo de servicios que se presta según su necesidad, pudiendo aparecer múltiples momentos de contacto durante todo el ciclo del servicio.

Obviamente, el personal en contacto, es aquel que se relaciona con el usuario y satisface algunas de sus necesidades dentro del proceso de atención.

1.6. CLASIFICACION DE LOS USUARIOS DENTRO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

Dentro del conjunto de cambios que ha traído consigo la implementación del Sistema de Seguridad Social en Salud, uno de los fenómenos que más ha cambiado en la dinámica de funcionamiento de la prestación de los servicios de salud, es la interrelación que se ha establecida entre los Hospitales y los Usuarios,. Este último viene asumiendo gradualmente el papel activo que le corresponde frente al cuidado de su salud, al cumplimiento de sus deberes y a la exigencia de sus derechos ante las instituciones que les prestan los servicios, las que los aseguran y ante los entes de vigilancia y control del Estado. Este

“empoderamiento” del ciudadano sólo se logrará cuando se consigan mayores niveles de autonomía y menos dependencia en las personas y las comunidades, lo cual a su vez, va de la mano del avance en las escalas de desarrollo humano y social que se alcancen en las diferentes comunidades del país.

Una de las razones que facilitan el logro de este propósito es el cambio en la atención de los grupos de población en condiciones de pobreza dentro del Sistema, pues han entendido que su pasividad tradicional ante el prestador del servicio en un Hospital, en donde se le “hacia un favor” ¡sin cobrarle! – (papel del “Paciente clásico”), empieza a variar notoriamente: se les está otorgando una “capacidad REAL de compra” para un conjunto específico de servicios, contenidos dentro de un plan de beneficios, a través de la asignación de un seguro de salud (subsidio a la demanda, del régimen subsidiado de salud). Por ello, el usuario ha de tomar la iniciativa en la defensa de los derechos que le son propios de su condición de ciudadano con capacidad de “compra”. Por tanto será más intensa su posibilidad de exigir una atención con la calidad que aspira en la satisfacción de sus necesidades, a la vez que reconoce que el servicio en el hospital ya no es una “caridad”.

Lo anterior se convierte una de las circunstancias que obliga al Hospital a comprender su relación con los usuarios dentro de “otra” lógica, entendiendo el papel que cumple un sistema empresarial dentro de un modelo de aseguramiento de salud. Por ello, ya no es posible mirar a los “pacientes” en sus tres categorías tradicionales:

1. Los “pobres o los de sala general”,
2. Los del Seguro Social o los de las cajas de previsión y
3. Los particulares o “del servicio de pensión”, sino que ha de observarse a los usuarios dentro de otras múltiples formas de relación de acuerdo con el tipo de

vinculación al Sistema de seguridad Social en salud o de acuerdo con el tipo de evento para ser atendido.

Comprender entonces esta nueva forma de “clasificar” los usuarios, es uno de los aspectos claves en la manera de satisfacer sus necesidades de acuerdo con los servicios contenidos dentro de los planes de beneficios a los que tiene derecho y han sido “contratados” con el hospital. Por ello, que presentamos una clasificación “primaria” de los usuarios a partir de la posibilidad de que un ciudadano colombiano tenga o no seguro de salud y a partir de allí, desagregar todas las formas y variaciones que se encuentran dentro de cada grupo.

Las IPS de primer nivel con mayor problemática financiera y de prestación de servicios eran: Materno-infantil de Soledad, Materno-infantil CEMINSA de Sabanalarga; Santo Tomás, Campo de la Cruz, Puerto Colombia y Juan de Acosta. La mayor parte de los problemas son por disminución de ingresos y/o aumento en gastos de funcionamiento. La ESE de salud mental y rehabilitación CARI presenta moderado desequilibrio financiero (requiere compromiso del Distrito y racionalizar el gasto). La ESE materno-infantil Niño Jesús muestra desequilibrio por falta de mercado y contratación suficiente que le permita tener producción para soportar costos de funcionamiento, dado que su oferta de servicios está saturada por demás entidades de Barranquilla. Y el Hospital General de Barranquilla y la ESE Hospital Pediátrico, están en grave desequilibrio operacional y financiero.

La Red de prestadores de servicios de salud en el Atlántico, cuenta con 26 IPS de las cuales 22 son de baja complejidad, 3 de mediana y 1 de alta complejidad.

Encontramos que tenemos 22 de baja complejidad, de las cuales las:

Tipo A, tienen servicios de atención primaria, médica general, familiar y comunitaria;

Tipo B, además de las anteriores tiene atención de urgencias y partos 24 horas; y las;

Tipo C, tienen todos los anteriores más laboratorio, radiografía simple y ecografía ambulatoria.

Todos los portafolios de baja complejidad tienen programas de detección temprana de enfermedades y de protección específica.

La mediana complejidad, tiene 3, las cuales ofrecen los servicios de: atención especializada básica 24 horas, cuidados intermedios adultos, pediátricos y neonatales, ayudas quirúrgicas, diagnósticas y terapéuticas.

En la alta complejidad tiene una (1) IPS, la cual ofrece servicios de atención especializada y sub-especializada, cuidados intensivos adultos, pediátricos y neonatales, apoyo diagnóstico y terapéutico de alta complejidad.

Dentro de las funciones que atañen a la Dirección Territorial, en materia de Vigilancia, seguimiento y control, se toma como herramienta fundamental para ejercer dichas acciones, la Habilitación de Servicios de la Red del Departamento. A través de la Oficina de Garantía de Calidad, se ejerce control de nuestros prestadores, a fin de que ajusten su portafolio de servicios a lo establecido en el Documento de Red del Departamento, así mismo se mantenga la oferta de servicios declarada por cada IPS a la Dirección territorial en el Registro Especial de Prestadores.

Como estrategia para la operación eficiente de la red, se abre la posibilidad de establecer alianzas entre los diferentes integrantes de la red para la operación conjunta de servicios, bajo los principios de complementariedad y subsidiariedad establecidos en la Ley 10 de 1990.

Cada IPS cumple un rol específico dentro de la Red, según el nivel de complejidad y según el número de servicios habilitado.

La Secretaría de salud, realiza de manera permanente y constante el control del portafolio de servicios de la Red, tomando como herramienta el Sistema único de Habilitación. A través de la Oficina de Garantía de la calidad, se desarrolla estricto control de los servicios declarados por la Red de prestadores, a fin de que se le de cabal cumplimiento al Documento de red y cada una de las ESE del departamento mantenga el portafolios de servicios contemplado en la propuesta.

Otro instrumento mediante el cual, la Secretaría de salud ejerce su función de vigilancia, control y seguimiento para garantizar el cumplimiento de la propuesta de la red del Departamento, lo constituye el Plan Bienal de Inversiones, ya que a través de él, se ajustan los proyectos presentados por cada una de las ESE, que están inmersos dentro de sus respectivos planes bienales, a fin de que sean coherentes con el Documento de la Red.

1.7. SOLUCIONES PARA EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN

Se planteó un proceso de reestructuración en dos fases: una en el año 2004 y otra en 2005 y 2006. Se trabajó la primera fase con 9 hospitales: 4 de primer nivel, 4 de segundo y uno de tercero (Universitario de Barranquilla), proceso que requeriría unos \$20.000 millones. La segunda fase contempló 18 ESE de I Nivel, las instituciones del Distrito de Barranquilla y la ESE José Prudencio Padilla. Otro mecanismo fué sanear los hospitales para que no haya duplicidad en la asistencia con el respectivo aumento de costos; esto sería una consecuencia del rediseño de la red. Y otro fué comprometer al distrito de Barranquilla a pagar por pacientes ya atendidos en el Hospital Universitario, que las ARS (que deben \$12.000 millones) paguen lo que deben, y que el gobierno vigile para que no se pierdan esos pagos y se deteriore la asistencia.

Para que cada hospital cumpliera su papel dentro de la red de servicios, fue necesario que se ajustaran estructuras de costos de operación, y que se lograra un mayor compromiso contractual entre alcaldes y hospitales. Especial atención merece el Distrito de Barranquilla, que debe reorganizar la financiación y contratación de servicios, y la distribución de población entre las IPS según el mapa de red. Por ello se requirió un fuerte ajuste en los hospitales Pediátrico y General, y una reorganización de las ESE y centros de salud del primer nivel. Finalmente, fue necesaria una prácticamente extraordinaria gestión, para lo cual se diseñaron planes de desempeño que permitieron realizar seguimientos permanentes a los gerentes a través de las juntas directivas de cada hospital, y así lograr mayor eficiencia.

2. DIAGNOSTICO FINANCIERO.

2.1. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2005- 2008

2.1.1. BARANOA

En total de Ingresos Reconocidos 2007-2008, se observa decrecimiento del 7.8%, afectado principalmente por Otros Ingresos no asociados a la VSS, con el -82.36% que corresponde a los Recursos del Convenio de Desempeño.

Al analizar los estados financieros (razón corriente) se nota que se dispone de \$3.10 pesos en activos corrientes por cada peso en pasivos corrientes, para la vigencia 2005; para la vigencia 2008 está razón de liquidez decreció a \$1.90 pesos en activo por cada peso en pasivo.

La rotación de cuenta por cobrar para la vigencia 2005 presentaba una rotación de 4.76 veces; para la vigencia 2008 presentó un decrecimiento a 1.69 veces.

La ESE presentaba para la vigencia 2005, nivel de endeudamiento del 57.82% y decreció para 2008 al 24.13%.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 margen bruto de 95.93%; para la vigencia 2008 no presenta margen bruto.

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los compromisos Vs recaudos de los años 2005- 2008.

CONCEPTO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTO TORECO NOCIDO	ANALISIS HORIZON TAL RECONOC IDO	ABSOLUTO TORECA UDADO	ANALISIS HORIZON TAL RECAUDO	Reconocido /Comprom etido	Recauda do/Paga do	Reconocido /Comprom etido	Recaudado /Pagado	ABSOLUTOR ECONOCIDO	ANALISI S HORIZO NTAL RECONO CIDO	ABSOLUT ORECAUD ADO	ANALISIS HORIZONT AL RECAUDO
	2005	2006	2006	2006	2005 vs 206	2005 vs 206	2005 vs 206	2005 vs 206	2007	2007	2008	2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	116.134.435,00	116.134.435,00	0,00	0,00	116.134.435,00	100,00%	116.134.435,00	-100,00%
Ingresos Corrientes	4.435.593,00	2.471.927,00	2.690.750,00	2.075.575,00	1.744.843,00	-39,34%	396.352,00	-16,03%	3.014.733,00	2.471.578,00	2.506.584,00	2.078.352,00	508.149,00	-16,86%	393.226,00	-15,91%
...Ingresos de Explotación	4.435.593,00	2.471.927,00	2.690.750,00	2.075.575,00	1.744.843,00	-39,34%	396.352,00	-16,03%	3.014.733,00	2.471.578,00	2.393.416,00	1.965.184,00	621.317,00	-20,61%	506.394,00	-20,49%
...Venta de Servicios de Salud	2.057.590,00	1.601.729,00	2.524.924,00	2.019.806,00	467.334,00	22,71%	418.077,00	26,10%	2.609.119,00	2.065.964,00	1.453.687,00	1.088.769,00	1.155.432,00	-44,28%	977.195,00	-47,30%
.....Regimen Subsidiado	785.292,00	442.062,00	1.196.303,00	684.708,00	411.011,00	52,34%	242.646,00	54,89%	1.190.086,00	735.893,00	0,00	0,00	1.190.086,00	100,00%	735.893,00	-100,00%
.....Regimen Contributivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	727.318,00	694.241,00	727.318,00	0,00%	694.241,00	0,00%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	1.038.298,00	864.081,00	885.878,00	885.879,00	152.420,00	-14,68%	21.798,00	2,52%	788.495,00	775.652,00	0,00	0,00	788.495,00	100,00%	775.652,00	-100,00%
.....SOAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
.....Plan de intervenciones colectivas	102,00	54.470,00	135.906,00	118.107,00	33.906,00	33,24%	63.637,00	116,83%	113.000,00	61.866,00	121.109,00	121.109,00	8.109,00	7,18%	59.243,00	95,76%
.....Otras ventas de servicios de salud	132,00	241.116,00	306.837,00	331.112,00	174.837,00	132,45%	89.996,00	37,32%	517.538,00	492.553,00	91.302,00	61.065,00	426.236,00	-82,36%	431.488,00	-87,60%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	2.378.003,00	870.198,00	165.826,00	55.769,00	2.212.177,00	-93,03%	814.429,00	-93,59%	405.614,00	405.614,00	113.168,00	113.168,00	292.446,00	-72,10%	292.446,00	-72,10%
...Otros ingresos corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Ingresos de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	612.000,00	612.000,00	612.000,00	0,00%	612.000,00	0,00%

CONCEPTO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTO RECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTO RECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTO RECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTO RECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	215.352.000,00	215.352.000,00	494.121.000,00	494.119.000,00	278.769.000,00	0,00%	278.767.000,00	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	4.435.593.000,00	2.471.927.000,00	2.690.750.000,00	2.075.575.000,00	1.744.843.000,00	-39,34%	396.352.000,00	-16,03%	3.230.085.000,00	2.686.930.000,00	3.001.317.000,00	2.573.083.000,00	228.768.000,00	-7,08%	113.847.000,00	-4,24%
Gastos de Funcionamiento	1.115.765.000,00	1.051.303.000,00	1.486.733.000,00	1.127.091.000,00	370.968.000,00	33,25%	75.788.000,00	7,21%	1.725.451.000,00	1.552.212.000,00	1.874.665.000,00	1.668.543.000,00	149.214.000,00	8,65%	116.331.000,00	7,49%
...Gastos de Personal de Planta	476.751.000,00	656.386.000,00	748.086.000,00	599.914.000,00	271.335.000,00	56,91%	56.472.000,00	-8,60%	838.945.000,00	772.589.000,00	890.046.000,00	794.397.000,00	51.101.000,00	6,09%	21.808.000,00	2,82%
...Servicios Personales Indirectos	395.643.000,00	243.562.000,00	384.968.000,00	268.738.000,00	10.675.000,00	-2,70%	25.176.000,00	10,34%	642.002.000,00	582.930.000,00	722.239.000,00	654.858.000,00	80.237.000,00	12,50%	71.928.000,00	12,34%
...Gastos Generales	226.164.000,00	134.148.000,00	160.447.000,00	107.554.000,00	65.717.000,00	-29,06%	26.594.000,00	-19,82%	198.560.000,00	165.901.000,00	233.809.000,00	190.741.000,00	35.249.000,00	17,75%	24.840.000,00	14,97%
...Transferencias Corrientes	17.207.000,00	17.207.000,00	193.232.000,00	150.885.000,00	176.025.000,00	1022,98%	133.678.000,00	776,88%	45.944.000,00	30.792.000,00	28.571.000,00	28.547.000,00	17.373.000,00	-37,81%	2.245.000,00	-7,29%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	149.231.000,00	74.064.000,00	77.357.000,00	53.255.000,00	71.874.000,00	-48,16%	20.809.000,00	-28,10%	55.005.000,00	41.066.000,00	222.013.000,00	129.070.000,00	167.008.000,00	303,62%	88.004.000,00	214,30%
Inversión	1.458.945.000,00	1.164.091.000,00	567.875.000,00	306.517.000,00	891.070.000,00	-61,08%	857.574.000,00	-73,67%	1.044.890.000,00	890.143.000,00	480.071.000,00	364.830.000,00	564.819.000,00	-54,06%	525.313.000,00	-59,01%
Deuda Pública	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	545.944.000,00	312.083.000,00	249.973.000,00	236.337.000,00	295.971.000,00	-54,21%	75.746.000,00	-24,27%	230.950.000,00	226.667.000,00	189.304.000,00	187.798.000,00	41.646.000,00	-18,03%	38.869.000,00	-17,15%
TOTAL DE GASTOS	3.269.885.000,00	2.601.541.000,00	2.381.938.000,00	1.723.200.000,00	887.947.000,00	-27,16%	878.341.000,00	-33,76%	3.056.296.000,00	2.710.088.000,00	2.766.053.000,00	2.350.241.000,00	290.243.000,00	-9,50%	359.847.000,00	-13,28%
DISPONIBILIDAD FINAL	1.165.708.000,00	1.887.184.000,00	308.812.000,00	352.375.000,00	856.896.000,00	-73,51%	1.534.809.000,00	-81,33%	289.923.435,00	92.976.435,00	235.264.000,00	222.842.000,00	54.659.435,00	-18,85%	129.865.65,00	139,68%

CONCEPTO	Reconocido/ Comprometido	Recaudado/Pagado	ANALISIS VERTICAL RECONOCIDO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ANALISIS VERTICAL RECONOCIDO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ANALISIS VERTICAL RECONOCIDO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ANALISIS VERTICAL RECONOCIDO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO
	2005	2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2007	2007	2007	2007	2008	2008	2008	2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%	116.134.435,00	116.134.435,00	3,60%	4,32%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Ingresos Corrientes	4.435.593.000,00	2.471.927.000,00	100,00%	100,00%	2.690.750.000,00	2.075.575.000,00	100,00%	100,00%	3.014.733.000,00	2.471.578.000,00	93,33%	91,99%	2.506.584.000,00	2.078.352.000,00	83,52%	80,77%
...Ingresos de Explotación	4.435.593.000,00	2.471.927.000,00	100,00%	100,00%	2.690.750.000,00	2.075.575.000,00	100,00%	100,00%	3.014.733.000,00	2.471.578.000,00	93,33%	91,99%	2.393.416.000,00	1.965.184.000,00	79,75%	76,37%
...Venta de Servicios de Salud	2.057.590.000,00	1.601.729.000,00	46,39%	64,80%	2.524.924.000,00	2.019.806.000,00	93,84%	97,31%	2.609.119.000,00	2.065.964.000,00	80,78%	76,89%	1.453.687.000,00	1.088.769.000,00	48,43%	42,31%
.....Regimen Subsidiado	785.292.000,00	442.062.000,00	17,70%	17,88%	1.196.303.000,00	684.708.000,00	44,46%	32,99%	1.190.086.000,00	735.893.000,00	36,84%	27,39%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
.....Regimen Contributivo	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	727.318.000,00	694.241.000,00	24,23%	26,98%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	1.038.298.000,00	864.081.000,00	23,41%	34,96%	885.878.000,00	885.879.000,00	32,92%	42,68%	788.495.000,00	775.652.000,00	24,41%	28,87%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
.....SOAT	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	102.000.000,00	54.470.000,00	2,30%	2,20%	135.906.000,00	118.107.000,00	5,05%	5,69%	113.000.000,00	61.866.000,00	3,50%	2,30%	121.109.000,00	121.109.000,00	4,04%	4,71%
.....Otras ventas de servicios de salud	132.000.000,00	241.116.000,00	2,98%	9,75%	306.837.000,00	331.112.000,00	11,40%	15,95%	517.538.000,00	492.553.000,00	16,02%	18,33%	91.302.000,00	61.065.000,00	3,04%	2,37%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	2.378.003.000,00	870.198.000,00	53,61%	35,20%	165.826.000,00	55.769.000,00	6,16%	2,69%	405.614.000,00	405.614.000,00	12,56%	15,10%	113.168.000,00	113.168.000,00	3,77%	4,40%
...Otros ingresos corrientes	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Ingresos de Capital	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Otros Ingresos Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%	215.352.000,00	215.352.000,00	6,67%	8,01%	612.000,00	612.000,00	0,02%	0,02%
TOTAL DE INGRESOS	4.435.593.000,00	2.471.927.000,00	100,00%	100,00%	2.690.750.000,00	2.075.575.000,00	60,66%	0,00%	3.230.085.000,00	2.686.930.000,00	72,82%	0,00%	3.001.317.000,00	2.573.083.000,00	100,00%	100,00%
Gastos de Funcionamiento	1.115.765.000,00	1.051.303.000,00	34,12%	40,41%	1.486.733.000,00	1.127.091.000,00	62,42%	65,41%	1.725.451.000,00	1.552.212.000,00	56,46%	57,28%	1.874.665.000,00	1.668.543.000,00	67,77%	70,99%
...Gastos de Personal de Planta	476.751.000,00	656.386.000,00	14,58%	25,23%	748.086.000,00	599.914.000,00	31,41%	34,81%	838.945.000,00	772.589.000,00	27,45%	28,51%	890.046.000,00	794.397.000,00	32,18%	33,80%
...Servicios Personales Indirectos	395.643.000,00	243.562.000,00	12,10%	9,36%	384.968.000,00	268.738.000,00	16,16%	15,60%	642.002.000,00	582.930.000,00	21,01%	21,51%	722.239.000,00	654.858.000,00	26,11%	27,86%
...Gastos Generales	226.164.000,00	134.148.000,00	6,92%	5,16%	160.447.000,00	107.554.000,00	6,74%	6,24%	198.560.000,00	165.901.000,00	6,50%	6,12%	233.809.000,00	190.741.000,00	8,45%	8,12%
...Transferencias Corrientes	17.207.000,00	17.207.000,00	0,53%	0,66%	193.232.000,00	150.885.000,00	8,11%	8,76%	45.944.000,00	30.792.000,00	1,50%	1,14%	28.571.000,00	28.547.000,00	1,03%	1,21%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	149.231.000,00	74.064.000,00	4,56%	2,85%	77.357.000,00	53.255.000,00	3,25%	3,09%	55.005.000,00	41.066.000,00	1,80%	1,52%	222.013.000,00	129.070.000,00	8,03%	5,49%
Inversión	1.458.945.000,00	1.164.091.000,00	44,62%	44,75%	567.875.000,00	306.517.000,00	23,84%	17,79%	1.044.890.000,00	890.143.000,00	34,19%	32,85%	480.071.000,00	364.830.000,00	17,36%	15,52%
Deuda Pública	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	545.944.000,00	312.083.000,00	16,70%	12,00%	249.973.000,00	236.337.000,00	10,49%	13,72%	230.950.000,00	226.667.000,00	7,56%	8,36%	189.304.000,00	187.798.000,00	6,84%	7,99%
TOTAL DE GASTOS	3.269.885.000,00	2.601.541.000,00	100,00%	100,00%	2.381.938.000,00	1.723.200.000,00	100,00%	100,00%	3.056.296.000,00	2.710.088.000,00	100,00%	100,00%	2.766.053.000,00	2.350.241.000,00	100,00%	100,00%
DISPONIBILIDAD FINAL	1.165.708.000,00	1.887.184.000,00	35,65%	72,54%	308.812.000,00	352.375.000,00	12,96%	20,45%	289.923.435,00	92.976.435,00	9,49%	3,43%	235.264.000,00	222.842.000,00	8,51%	9,48%

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los Balances de los años 2005- 2008.

BALANCE GENERAL								
ESE HOSPITAL DE BARANOA								
AÑOS 2005 Y 2006								
Concepto	2005	2006	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006	
			Variación abs.	%	Variación abs.	%	Variación abs.	%
1 Total activo	3.020.547.661	3.130.486.851	109.939.190	4%		100,00%		100,00%
Activo corriente	1.918.340.893	677.991.481	-1.240.349.412	-65%	99,94%	63,51%	100,00%	21,66%
11 Efectivo AC	3.027.801	116.971.375	113.943.574	3763%	0,10%		17,25%	
14 Deudores AC	1.903.563.092	545.186.906	-1.358.376.186	-71%	99,23%		80,41%	
19 Otros activos AC	11.750.000	15.833.200	4.083.200	35%	0,61%		2,34%	
Activo no corriente	1.102.206.768	2.452.495.370	1.350.288.602	123%	100,00%	36,49%	100,00%	78,34%
14 Deudores	96.639.888	0	-96.639.888	-100%	8,77%		0,00%	
16 Propiedades planta y equipos	1.005.566.880	1.038.843.907	33.277.027	3%	91,23%		42,36%	
17 Bienes de beneficio y uso público	0	1.413.651.463	1.413.651.463	0%	0,00%		57,64%	
2 Total pasivo	1.746.565.017	1.416.319.434	-330.245.583	-19%		100,00%		100,00%
Pasivo corriente	619.292.387	266.276.504	-353.015.883	-57%	100,00%	35,46%	100,00%	18,80%
24 Cuentas por pagar PC	335.636.781	36.224.670	-299.412.111	-89%	54,20%		13,60%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	138.324.962	65.600.179	-72.724.783	-53%	22,34%		24,64%	
29 Otros pasivos PC	145.330.644	164.451.655	19.121.011	13%	23,47%		61,76%	
Pasivo no corriente	1.127.272.630	1.150.042.930	22.770.300	2%	100,00%	64,54%	100,00%	81,20%
23 Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados	232.110.005	93.334.000	-138.776.005	-60%	20,59%		8,12%	
24 Cuentas por pagar	412.513.671	256.582.984	-155.930.687	-38%	36,59%		22,31%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral	228.827.838	231.748.546	2.920.708	1%	20,30%		20,15%	

29 Otros pasivos	253.821.116	568.377.400	314.556.284	124%	22,52%		49,42%	
3 Total patrimonio	1.273.982.644	1.714.167.417	440.184.773	35%		100,00%		100,00%
31 Hacienda pública	130.000.000	0	-130.000.000	-100%	10,20%		0,00%	
32 Patrimonio institucional	1.143.982.644	1.714.167.417	570.184.773	50%	89,80%		100,00%	
Total pasivo y patrimonio	3.020.547.661	3.130.486.851	109.939.190	4%				

A continuación se presenta análisis horizontal de los Estados de Resultado de los años 2005- 2008.

Concepto	2005	2006	Análisis Horizontal	
			Absoluta	Porcentual
INGRESOS OPERACIONALES	4.004.487.179	2.128.422.410	-1.876.064.769	-46,85%
43 VENTAS DE SERVICIOS	1.655.487.179	1.306.213.015	-349.274.164	-21,10%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACIÓN	279.530.134	197.891.270	-81.638.864	-29,21%
MARGEN BRUTO	3.724.957.045	1.930.531.140	-1.794.425.905	-48,17%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	2.136.918.642	1.624.868.887	-512.049.755	-23,96%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	1.588.038.403	305.662.253	-1.282.376.150	-80,75%
48 OTROS INGRESOS	69.241.534	38.473.513	-30.768.021	-44,44%
58 OTROS GASTOS	47.931.741	42.726.997	-5.204.744	-10,86%
Excedente ó Déficit antes de ajustes por inflación	1.609.348.197	301.408.769	-1.307.939.428	-81,27%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	1.609.348.197	301.408.769	-1.307.939.428	-81,27%

Concepto	2007	2008	Análisis Horizontal	
			Absoluta	Porcentual
INGRESOS OPERACIONALES	2.609.119.100	2.393.416.004	-215.703.096	-8,27%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACIÓN	203.076.495	234.304.216	31.227.721	15,38%
MARGEN BRUTO	2.406.042.605	2.159.111.788	-246.930.817	-10,26%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	2.041.637.044	2.146.750.647	105.113.603	5,15%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	364.405.561	12.361.141	-352.044.420	96,61%
48 OTROS INGRESOS	36.839.523	25.543.523	-11.296.000	-98,04%
58 OTROS GASTOS	265.764.084	-72.148.032	-337.912.116	-94,69%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	177.481.000	110.052.696	-67.428.304	-37,99%

2.1.2. SANTO TOMÁS

En total de Ingresos Reconocidos, se observa crecimiento del 32.65%, representado principalmente por régimen subsidiado con -98.91%.

Al analizar los estados financieros (razón corriente) se nota que se dispone de \$6.32 pesos en activos corrientes por cada peso en pasivo corriente, para la vigencia 2005; para la vigencia 2008 está razón de liquidez decreció a \$1.41 pesos en activo por cada peso en el pasivo.

La rotación de cuenta por cobrar para la vigencia 2005 presentaba una rotación de 4.56 veces; para la vigencia 2008 presentó decrecimiento a 2.61 veces.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 nivel de endeudamiento del 41.15% y para 2008 decreció a 17.98%.

La ESE presenta para la vigencia 2005 margen bruto de 182.57%; para la vigencia 2008 paso a 2.88%.

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los compromisos Vs recaudos de los años 2005- 2008.

CONCEPTO	Reconocido/C	Recaudado/Pag	Reconocido/C	Recaudado/Pag	ABSOLUTOREC	ANALIS	ABSOLUTOREC	ANALISIS	Reconocido/C	Recaudado/P	Reconocido/Co	Recaudado/Pag	ABSOLUTOREC	ANALISIS	ABSOLUTOREC	ANALIS
	omprometido	ado	omprometido	ado	ONOCIDO	IS	AUDADO	HORIZ	omprometido	agado	mprometido	ado	ONOCIDO	HORIZ	AUDADO	IS
	2005		2006			2005 vs		2005 vs 206	2007		2008		2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0	81.644.007	0	0	0,00	0,00%	-81.644.007,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ingresos Corrientes	2.211.746.958	2.117.141.469	1.582.717.675	1.289.007.805	629.029.283,00	28,44%	828.133.664,00	-39,12%	1.740.146.871	1.423.850.610	2.282.207.961	1.861.462.118	542.061.090,00	31,15%	437.611.508,00	30,73%
...Ingresos de Explotación	2.211.746.958	2.117.141.469	1.582.717.675	1.289.007.805	629.029.283,00	28,44%	828.133.664,00	-39,12%	1.740.146.871	1.423.850.610	2.268.975.321	1.861.462.118	528.828.450,00	30,39%	437.611.508,00	30,73%
...Venta de Servicios de Salud	1.288.647.724	1.195.717.488	1.268.748.334	984.026.125	-19.899.390,00	-1,54%	211.691.363,00	-17,70%	1.740.146.871	1.423.850.610	1.346.211.951	1.228.150.151	393.934.920,00	-22,64%	195.700.459,00	13,74%
.....Regimen Subsidiado	731.023.665	731.023.665	767.113.690	669.838.697	36.090.025,00	4,94%	-61.184.968,00	-8,37%	1.092.725.573	917.140.226	11.963.442	2.131.224	1.080.762.131,00	-98,91%	915.009.002,00	99,77%
.....Regimen Contributivo	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	693.288.767	445.726.371	693.288.767,00	0,00%	445.726.371,00	0,00%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	521.674.812	430.078.488	299.069.665	181.483.253	222.605.147,00	42,67%	248.595.235,00	-57,80%	398.438.052	284.768.583	0	0	398.438.052,00	-100,00%	284.768.583,00	100,00%
.....SOAT	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	0	0	179.041.892	110.354.149	179.041.892,00	0,00	110.354.149,00	0,00%	82.200.000	81.900.000	85.156.401	66.845.790	2.956.401,00	3,60%	-15.054.210,00	18,38%
.....Otras ventas de servicios de salud	35.949.247	34.615.335	23.523.087	22.350.026	-12.426.160,00	34,57%	-12.265.309,00	-35,43%	166.783.246	140.041.801	132.354.760	118.608.582	-34.428.486,00	-20,64%	-21.433.219,00	15,30%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	923.099.234	921.423.981	313.969.341	304.981.680	609.129.893,00	65,99%	616.442.301,00	-66,90%	0	0	13.232.640	0	13.232.640,00	0,00%	0,00	0,00%
...Otros ingresos corrientes	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ingresos de Capital	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Ingresos	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	153.360.722	153.360.722	110.494.490	110.256.604	-42.866.232,00	0,00%	-43.104.118,00	0,00%	59.502.267	59.502.267	105.114.702	105.114.702	45.612.435,00	0,00%	45.612.435,00	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	2.365.107.680	2.270.502.191	1.693.212.165	1.399.264.409	671.895.515,00	28,41%	871.237.782,00	-38,37%	1.799.649.138	1.483.352.877	2.387.322.663	1.966.576.820	587.673.525,00	32,65%	483.223.943,00	32,58%
Gastos de Funcionamiento	1.544.749.494	1.233.493.959	1.320.427.121	909.507.079	224.322.373,00	14,52%	323.986.880,00	-26,27%	1.382.391.514	1.139.708.704	1.829.273.783	1.623.202.015	446.882.269,00	32,33%	483.493.311,00	42,42%
...Gastos de Personal de Planta	793.892.252	638.108.740	600.390.708	440.868.880	193.501.544,00	24,37%	197.239.860,00	-30,91%	511.692.643	442.652.843	532.610.568	481.852.415	20.917.925,00	4,09%	39.199.572,00	8,86%
...Servicios Personales Indirectos	474.643.197	381.287.399	511.535.448	346.773.915	36.892.251,00	7,77%	-34.513.484,00	-9,05%	584.817.273	514.624.105	825.061.361	768.001.931	240.244.088,00	41,08%	253.377.826,00	49,24%
...Gastos Generales	232.757.865	177.597.820	185.893.837	99.257.156	-46.864.028,00	20,13%	-78.340.664,00	-44,11%	262.508.631	170.731.756	420.325.106	326.779.855	157.816.475,00	60,12%	156.048.099,00	91,40%
...Transferencias Corrientes	43.456.180	36.500.000	22.607.128	22.607.128	-20.849.052,00	47,98%	-13.892.872,00	-38,06%	23.372.967	11.700.000	51.276.748	46.567.814	27.903.781,00	119,38%	34.867.814,00	298,02%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	107.637.017	74.392.511	111.301.754	62.102.860	3.664.737,00	3,40%	-12.289.651,00	-16,52%	61.885.393	55.948.730	118.689.837	99.619.630	56.804.444,00	91,79%	43.670.900,00	78,06%
Inversión	853.968.078	853.968.078	304.981.680	304.981.680	548.986.398,00	64,29%	548.986.398,00	-64,29%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deuda Pública	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	31.085.979	27.003.636	1.032.200	1.032.200	-30.053.779,00	96,68%	-25.971.436,00	-96,18%	2.332.872	2.332.872	152.250.624	139.276.778	149.917.752,00	6426,32%	136.943.906,00	5870,19%
TOTAL DE GASTOS	2.537.440.568	2.188.858.184	1.737.742.755	1.277.623.819	799.697.813,00	31,52%	911.234.365,00	-41,63%	1.446.609.779	1.197.990.306	2.100.214.244	1.862.098.423	653.604.465,00	45,18%	664.108.117,00	55,44%
DISPONIBILIDAD FINAL	172.332.888	163.288.014	-44.530.590	121.640.590	127.802.298,00	74,16%	-41.647.424,00	-25,51%	353.039.359	285.362.571	0	0	353.039.359,00	-100,00%	285.362.571,00	100,00%

CONCEPTO	Reconocido/Comprometido		ANALISIS VERTICAL AL RECONOCIDO		Reconocido/Comprometido		ANALISIS VERTICAL AL RECONOCIDO		Reconocido/Comprometido		ANALISIS VERTICAL AL RECONOCIDO		Reconocido/Comprometido		ANALISIS VERTICAL AL RECONOCIDO	
	2005	2005	2005	2005	2006	2006	2006	2006	2007	2007	2007	2007	2007	2008	2008	2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0	81.644.007	0,00%	3,60%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Ingresos Corrientes	2.211.746.958	2.117.141.469	93,52%	93,25%	1.582.717.675	1.289.007.805	93,47%	92,12%	1.740.146.871	1.423.850.610	96,69%	95,99%	2.282.207.961	1.861.462.118	95,60%	94,65%
...Ingresos de Explotación	2.211.746.958	2.117.141.469	93,52%	93,25%	1.582.717.675	1.289.007.805	93,47%	92,12%	1.740.146.871	1.423.850.610	96,69%	95,99%	2.268.975.321	1.861.462.118	95,04%	94,65%
...Venta de Servicios de Salud	1.288.647.724	1.195.717.488	54,49%	52,66%	1.268.748.334	984.026.125	74,93%	70,32%	1.740.146.871	1.423.850.610	96,69%	95,99%	1.346.211.951	1.228.150.151	56,39%	62,45%
.....Regimen Subsidiado	731.023.665	731.023.665	30,91%	32,20%	767.113.690	669.838.697	45,31%	47,87%	1.092.725.573	917.140.226	60,72%	61,83%	11.963.442	2.131.224	0,50%	0,11%
.....Regimen Contributivo	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	693.288.767	445.726.371	29,04%	22,67%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	521.674.812	430.078.488	22,06%	18,94%	299.069.665	181.483.253	17,66%	12,97%	398.438.052	284.768.583	22,14%	19,20%	0	0	0,00%	0,00%
.....SOAT	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	0	0	0,00%	0,00%	179.041.892	110.354.149	10,57%	7,89%	82.200.000	81.900.000	4,57%	5,52%	85.156.401	66.845.790	3,57%	3,40%
.....Otras ventas de servicios de salud	35.949.247	34.615.335	1,52%	1,52%	23.523.087	22.350.026	1,39%	1,60%	166.783.246	140.041.801	9,27%	9,44%	132.354.760	118.608.582	5,54%	6,03%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a las vtas	923.099.234	921.423.981	39,03%	40,58%	313.969.341	304.981.680	18,54%	21,80%	0	0	0,00%	0,00%	13.232.640	0	0,55%	0,00%
...Otros ingresos corrientes	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Ingresos de Capital	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Otros Ingresos	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	153.360.722	153.360.722	6,48%	6,75%	110.494.490	110.256.604	6,53%	7,88%	59.502.267	59.502.267	3,31%	4,01%	105.114.702	105.114.702	4,40%	5,35%
TOTAL DE INGRESOS	2.365.107.680	2.270.502.191	100,00%	100,00%	1.693.212.165	1.399.264.409	71,59%	0,00%	1.799.649.138	1.483.352.877	76,09%	0,00%	2.387.322.663	1.966.576.820	100,00%	100,00%
Gastos de Funcionamiento	1.544.749.494	1.233.493.959	60,88%	56,35%	1.320.427.121	909.507.079	75,99%	71,19%	1.382.391.514	1.139.708.704	95,56%	95,14%	1.829.273.783	1.623.202.015	87,10%	87,17%
...Gastos de Personal de Planta	793.892.252	638.108.740	31,29%	29,15%	600.390.708	440.868.880	34,55%	34,51%	511.692.643	442.652.843	35,37%	36,95%	532.610.568	481.852.415	25,36%	25,88%
...Servicios Personales Indirectos	474.643.197	381.287.399	18,71%	17,42%	511.535.448	346.773.915	29,44%	27,14%	584.817.273	514.624.105	40,43%	42,96%	825.061.361	768.001.931	39,28%	41,24%
...Gastos Generales	232.757.865	177.597.820	9,17%	8,11%	185.893.837	99.257.156	10,70%	7,77%	262.508.631	170.731.756	18,15%	14,25%	420.325.106	326.779.855	20,01%	17,55%
...Transferencias Corrientes	43.456.180	36.500.000	1,71%	1,67%	22.607.128	22.607.128	1,30%	1,77%	23.372.967	11.700.000	1,62%	0,98%	51.276.748	46.567.814	2,44%	2,50%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	107.637.017	74.392.511	4,24%	3,40%	111.301.754	62.102.860	6,40%	4,86%	61.885.393	55.948.730	4,28%	4,67%	118.689.837	99.619.630	5,65%	5,35%
Inversión	853.968.078	853.968.078	33,65%	39,01%	304.981.680	304.981.680	17,55%	23,87%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Deuda Pública	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	31.085.979	27.003.636	1,23%	1,23%	1.032.200	1.032.200	0,06%	0,08%	2.332.872	2.332.872	0,16%	0,19%	152.250.624	139.276.778	7,25%	7,48%
TOTAL DE GASTOS	2.537.440.568	2.188.858.184	100,00%	100,00%	1.737.742.755	1.277.623.819	100,00%	100,00%	1.446.609.779	1.197.990.306	100,00%	100,00%	2.100.214.244	1.862.098.423	100,00%	100,00%
DISPONIBILIDAD FINAL	-172.332.888	163.288.014	-6,79%	7,46%	-44.530.590	121.640.590	-2,56%	9,52%	353.039.359	285.362.571	24,40%	23,82%	0	0	0,00%	0,00%

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los Balances de los años 2005- 2008.

BALANCE GENERAL								
ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS								
AÑOS 2005 Y 2006								
Concepto	2005	2006	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006	
1 Total activo	3.186.756.000	3.083.518.662	-103.237.338	-3%				
Activo corriente	2.178.603.308	701.541.912	-1.477.061.396	-68%	100,00%	68,36%	100,00%	22,75%
11 Efectivo AC	188.497.000	212.330.419	23.833.419	13%	8,65%		30,27%	
14 Deudores AC	1.937.489.308	466.656.801	-1.470.832.507	-76%	88,93%		66,52%	
15 Inventarios AC	13.942.000	22.554.692	8.612.692	62%	0,64%		3,22%	
19 Otros activos AC	38.675.000	0	-38.675.000	-100%	1,78%		0,00%	
Activo no corriente	1.008.152.692	2.381.976.750	1.373.824.058	136%	100,00%	31,64%	100,00%	77,25%
14 Deudores	187.991.692	0	-187.991.692	-100%	18,65%		0,00%	
16 Propiedades planta y equipos	374.215.000	376.743.542	2.528.542	1%	37,12%		15,82%	
17 Bienes de beneficio y uso público	0	1.519.881.558	1.519.881.558	0%	0,00%		63,81%	
19 Otros activos	445.946.000	485.351.650	39.405.650	9%	44,23%		20,38%	
2 Total pasivo	1.311.339.000	1.325.802.927	14.463.927	1%				
Pasivo corriente	344.785.891	1.325.802.927	981.017.036	285%	100,00%	26,29%	100,00%	100,00%
24 Cuentas por pagar PC	0	1.113.140.830	1.113.140.830	0%	0,00%		83,96%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	0	142.231.289	142.231.289	0%	0,00%		10,73%	
29 Otros pasivos PC	344.785.891	70.430.808	-274.355.083	-80%	100,00%		5,31%	
Pasivo no corriente	966.553.109	0	-966.553.109	-100%	100,00%	73,71%	0,00%	0,00%
24 Cuentas por pagar	265.782.667	0	-265.782.667	-100%	27,50%		0,00%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral	692.209.456	0	-692.209.456	-100%	71,62%		0,00%	
29 Otros pasivos	8.560.986	0	-8.560.986	-100%	0,89%		0,00%	
3 Total patrimonio	1.875.417.000	1.757.715.581	-117.701.419	-6%		100,00%		100,00%
32 Patrimonio institucional	1.875.417.000	1.757.715.581	-117.701.419	-6%	100,00%		100,00%	
Total pasivo y patrimonio	3.186.756.000	3.083.518.508	-103.237.492	-3%				

BALANCE GENERAL
ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS
AÑOS 2007 Y 2008

Concepto	AÑOS		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2007		ANALISIS VERTICAL 2008	
	2007	2008	Variación abs.	%	Variación abs.	%	Variación abs.	%
1 Total activo	4.261.998.232	3.646.011.188	-615.987.044	-14%				
Activo corriente	819.542.171	927.245.608	107.703.437	13%	100,00%	19,23%	100,00%	-17,48%
11 Efectivo AC	247.953.544	195.083.199	-52.870.345	-21%	30,26%		21,04%	
1409 Servicios de salud	561.401.747	721.201.457	159.799.710	28%	68,50%		77,78%	
1480 Provisión para deudores (-)	0	-12970112	-12.970.112	0%	0,00%		-1,40%	
15 Inventarios AC	10186880	23931064	13.744.184	135%	1,24%		2,58%	
Activo no corriente	3.442.456.061	2.718.765.580	-723.690.481	-21%	100,00%	80,77%	100,00%	117,48%
14 Deudores	1.391.784.636	634.854.643	-756.929.993	-54%				
16 Propiedades planta y equipos	1.565.590.775	1.599.002.795	33.412.020	2%	45,48%		58,81%	
19 Otros activos	485.080.650	484.908.142	-172.508	0%	14,09%		17,84%	
2 Total pasivo	1.241.728.361	655.461.322	-586.267.039	-47%				
Pasivo corriente	1.241.728.361	655.461.322	-586.267.039	-47%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
24 Cuentas por pagar PC	1.062.248.850	592.882.194	-469.366.656	-44%				
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	146.632.011	62.579.128	-84.052.883	-57%				
26 Otros bonos y títulos emitidos PC	0	0	0	0%	0,00%		0,00%	
27 Pasivos estimados PC	0	0	0	0%	0,00%		0,00%	
29 Otros pasivos PC	32847500	0	-32.847.500	-100%	2,65%		0,00%	
Pasivo no corriente	0	0	0	0%		0,00%		0,00%
3 Total patrimonio	3.020.269.871	2.990.549.866	-29.720.005	-1%	100,00%		100,00%	
31 Hacienda pública	0	0	0	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
32 Patrimonio institucional	3.020.269.871	2.990.549.866	-29.720.005	-1%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total pasivo y patrimonio	4.261.998.232	3.646.011.188	-615.987.044	-14%				

A continuación se presenta el análisis horizontal de los Estados de Resultado de los años 2005- 2008.

Concepto	Análisis Horizontal			
	2005	2006	Absoluta	Porcentual
INGRESOS OPERACIONALES	3.696.257.000	1.227.795.000	-2.468.462.000	-66,78%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	767.631.000	223.504.000	-544.127.000	-70,88%
MARGEN BRUTO	2.928.626.000	1.004.291.000	-1.924.335.000	-65,71%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	764.374.000	962.031.000	197.657.000	25,86%
51 De administración	764.374.000	962.031.000	197.657.000	25,86%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	2.164.252.000	42.260.000	-2.121.992.000	-98,05%
48 OTROS INGRESOS	19.475.000	0	-19.475.000	-100,00%
58 OTROS GASTOS	359.151.000	159.964.000	-199.187.000	-55,46%
Excedente ó Déficit antes de ajustes por inflación	1.824.576.000	-117.704.000	-1.942.280.000	-106,45%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	1.824.576.000	-117.704.000	-1.942.280.000	-106,45%

Concepto	Análisis Horizontal			
	2006	2007	Absoluta	Porcentual
INGRESOS OPERACIONALES	1.740.146.871	2.346.653.073	606.506.202	34,85%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	279.037.115	243.267.235	-35.769.880	-12,82%
MARGEN BRUTO	1.461.109.756	2.103.385.838	642.276.082	43,96%
(-) GASTOS DE OPERACION	1.493.508.117	2.035.910.417	542.402.300	36,32%
51 DE ADMINISTRACION	1.378.496.117	1.744.776.060	366.279.943	26,57%
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	115.012.000	291.134.357	176.122.357	153,13%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	-32.398.361	67.475.421	99.873.782	-308,27%
48 OTROS INGRESOS	59.519.420	101.344.421	41.825.001	70,27%
58 OTROS GASTOS	47.136.000	104.214.680	57.078.680	121,09%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	-20.014.941	64.605.162	84.620.103	-422,78%

2.1.3. ESE SABANALARGA

En total de Ingresos Reconocidos, se observa decrecimiento del -9.43%, representado principalmente por Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios con el -97.42%.

Al analizar los estados financieros (razón corriente) se nota que se dispone de \$1.08 pesos en activo corriente por cada peso en pasivo corriente, para la vigencia 2005; para la vigencia 2008 está razón de liquidez creció a \$1.39 pesos en activo por cada peso en pasivo.

La rotación de cuenta por cobrar para la vigencia 2005 presentaba una rotación de 2.49 veces; para la vigencia 2008 aumento a 5.00 veces.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 nivel de endeudamiento del 28.46% y creció para el 2008 al 47.58%.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 margen bruto de 39.58%; para la vigencia 2008 paso al -1.50%.

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los compromisos Vs recaudos de los años 2005- 2008.

CONCEPTO	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	ABSOLUTORECONO CIDO	ANALISI S HORIZO NTAL RECON OCIDO	ABSOLUTORECAUD ADO	ANALISIS HORIZONT AL RECAUDO	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	ABSOLUTORECO NOCIDO	ANALISI S HORIZO NTAL RECON OCIDO	ABSOLUTO RECAUDAD O	ANALISI S HORIZO NTAL RECAUD O
	2005	2006	2006	2006	2005 vs 206	2005 vs 206	2005 vs 206	2005 vs 206	2007	2008	2007 vs 2008	2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	
DISPONIBILIDAD INICIAL	0	-238.266.027	0	2.643.000	0,00	0,00%	240.909.027,00	-101,11%	0	0	270.941.000	270.941.000	270.941.000,00	0,00%	270.941.000,00	0,00%
Ingresos Corrientes	15.368.546.098	11.353.680.000	12.288.634.505	9.470.076.298	-3.079.911.593,00	20,04%	-1.883.603.702,00	-16,59%	11.010.152.699	7.575.724.539	9.786.983.004	6.896.593.001	1.223.169.695,00	11,11%	679.131.538,00	-8,96%
...Ingresos de Explotación	15.368.546.098	11.353.680.000	11.415.206.574	8.771.242.611	-3.953.339.524,00	25,72%	-2.582.437.389,00	-22,75%	11.010.152.699	7.575.724.539	9.786.983.004	6.896.593.001	1.223.169.695,00	11,11%	679.131.538,00	-8,96%
...Venta de Servicios de Salud	8.498.546.098	7.057.486.000	9.514.624.873	6.774.258.952	1.016.078.775,00	11,96%	-283.227.048,00	-4,01%	10.979.855.445	7.545.427.285	2.070.332.000	777.312.659	8.909.523.445,00	81,14%	6.768.114.626,00	89,70%
.....Regimen Subsidiado	1.556.271.000	939.878.000	1.691.922.711	666.584.555	135.651.711,00	8,72%	-273.293.445,00	-29,08%	2.108.209.095	942.813.022	750.545.882	300.474.859	1.357.663.213,00	64,40%	642.338.163,00	68,13%
.....Regimen Contributivo	106.503.098	39.246.000	149.497.795	7.775.585	42.994.697,00	0,00%	-31.470.415,00	0,00%	826.311.730	126.796.770	6.264.022.000	5.603.273.712	5.437.710.270,00	0,00%	5.476.476.942,00	0,00%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	6.477.183.000	5.894.110.000	7.031.643.564	5.723.681.516	554.460.564,00	8,56%	-170.428.484,00	-2,89%	6.891.045.000	6.232.953.852	177.467.872	65.680.573	6.713.577.128,00	97,42%	6.167.273.279,00	98,95%
.....SOAT	69.802.000	15.546.000	156.360.827	52.990.037	86.558.827,00	0,00%	37.444.037,00	0,00%	194.767.180	65.348.897	0	0	194.767.180,00	0,00%	65.348.897,00	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
.....Otras ventas de servicios de salud	288.787.000	168.706.000	485.199.976	323.227.259	196.412.976,00	68,01%	154.521.259,00	91,59%	959.522.440	177.514.744	524.615.250	149.851.198	434.907.190,00	45,33%	27.663.546,00	15,58%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	6.870.000.000	4.296.194.000	1.900.581.701	1.996.983.659	-4.969.418.299,00	72,34%	-2.299.210.341,00	-53,52%	30.297.254	30.297.254	0	0	-30.297.254,00	100,00%	30.297.254,00	100,00%
...Otros ingresos corrientes	0	0	873.427.931	698.833.687	873.427.931,00	0,00%	698.833.687,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ingresos de Capital	1.108.878.000	4.672.000	0	0	-1.108.878.000,00	0,00%	-4.672.000,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Ingresos	423.000.000	44.600.000	0	0	-423.000.000,00	0,00%	-44.600.000,00	0,00%	168.148.000	145.176.150	0	0	168.148.000,00	0,00%	145.176.150,00	0,00%
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	1.581.132.000	1.172.901.000	682.679.495	685.775.910	-898.452.505,00	0,00%	-487.125.090,00	0,00%	2.719.292.000	1.806.923.191	2.800.000.000	1.296.284.643	80.708.000,00	0,00%	510.638.548,00	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	18.481.556.098	12.575.853.000	12.971.314.000	10.155.852.208	-5.510.242.098,00	29,81%	-2.420.000.792,00	-19,24%	13.897.592.699	9.527.823.880	12.586.983.004	8.192.877.644	1.310.609.695,00	-9,43%	1.334.946.236,00	14,01%
Gastos de Funcionamiento	5.616.812.000	4.939.519.000	7.527.397.206	6.178.391.482	1.910.585.206,00	34,02%	1.238.872.482,00	25,08%	7.868.992.464	6.519.166.666	7.867.873.312	4.915.170.607	-1.119.152,00	-0,01%	1.603.996.059,00	24,60%
...Gastos de Personal de Planta	3.549.091.000	3.294.167.000	3.035.751.175	2.844.456.353	-513.339.825,00	14,46%	-449.710.647,00	-13,65%	3.121.591.307	2.744.889.128	3.071.712.596	2.496.988.086	-49.878.711,00	-1,60%	247.901.042,00	-9,03%
...Servicios Personales Indirectos	1.278.933.000	1.029.242.000	3.062.232.807	2.327.649.456	1.783.299.807,00	139,44%	1.298.407.456,00	126,15%	2.773.806.672	2.519.561.825	2.523.292.384	1.350.253.581	250.514.288,00	-9,03%	1.169.308.244,00	46,41%
...Gastos Generales	701.299.000	530.003.000	1.363.862.342	950.039.312	662.563.342,00	94,48%	420.036.312,00	79,25%	1.430.375.303	999.298.773	2.136.740.215	974.046.025	706.364.912,00	49,38%	25.252.748,00	-2,53%
...Transferencias Corrientes	87.489.000	86.107.000	65.550.882	56.246.361	-21.938.118,00	25,08%	-29.860.639,00	-34,68%	543.219.182	255.416.940	136.128.117	93.882.915	407.091.065,00	74,94%	161.534.25,00	63,24%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	926.769.000	766.132.027	1.909.558.861	981.659.311	982.789.861,00	106,04%	215.527.284,00	28,13%	2.118.338.347	892.444.044	2.229.327.595	850.957.802	110.989.248,00	5,24%	41.486.242,00	-4,65%

CONCEPTO	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO
Inversión	7.046.806.000	4.338.151.000	2.311.284.375	2.102.921.916	-4.735.521.625,00	67,20%	-2.235.229.084,00	-51,52%	162.425.164	161.991.626	224.383.000	0	61.957.836,00	38,15%	161.991.626,00	100,00%
Deuda Pública	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	2.861.941.000	2.770.317.000	947.258.558	721.018.943	-1.914.682.442,00	66,90%	-2.049.298.057,00	-73,97%	2.167.666.189	1.683.279.472	2.325.641.176	1.673.486.396	157.974.987,00	7,29%	9.793.076,00	-0,58%
TOTAL DE GASTOS	16.452.328.000	12.814.119.027	12.695.499.000	9.983.991.652	-3.756.829.000,00	22,83%	-2.830.127.375,00	-22,09%	12.317.422.164	9.256.881.808	12.647.225.083	7.439.614.805	329.802.919,00	2,68%	1.817.267.003,00	19,63%
DISPONIBILIDAD FINAL	2.029.228.098	-476.532.054	275.815.000	174.503.556	-1.753.413.098,00	86,41%	651.035.610,00	-136,62%	1.580.170.535	270.942.072	210.698.921	1.024.203.839	1.369.471.614,00	86,67%	753.261.670,00	278,02%

A continuación se presenta el análisis horizontal y vertical de los Balances de los años 2005- 2008.

BALANCE GENERAL ESE SABANALARGA AÑOS 2005 Y 2006									
Concepto			ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006		
	2005	2006							
1 Total activo	8.324.999.402	11.167.617.755	2.842.618.353	34,15%					
Activo corriente	1.686.247.285	7.768.021.212	6.081.773.927	360,67%	100,00%	20,26%	100,00%	69,56%	
11 Efectivo AC	82.297.395	108.119.953	25.822.558	31,38%	4,88%		1,39%		
14 Deudores AC	1.559.712.022	5.547.075.913	3.987.363.891	255,65%	92,50%		71,41%		
15 Inventarios AC	44.237.868	117.182.086	72.944.218	164,89%	2,62%		1,51%		
19 Otros activos AC	0	1.995.643.260	1.995.643.260	100,00%	0,00%		25,69%		
Activo no corriente	6.638.752.117	3.399.596.543	-3.239.155.574	-48,79%	100,00%		100,00%		
14 Deudores	1.577.720.785	0	-1.577.720.785	-100,00%	23,77%		0,00%		
16 Propiedades planta y equipos	2.847.246.308	3.399.596.543	552.350.235	19,40%	42,89%	34,20%	100,00%	100,00%	
19 Otros activos	2.213.785.024	0	-2.213.785.024	-100,00%	33,35%		0,00%		
2 Total pasivo	2.369.459.459	2.091.049.402	-278.410.057	-11,75%					
Pasivo corriente	1.561.643.498	2.091.049.402	529.405.904	33,90%	100,00%	65,91%	100,00%		
23 Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados PC	3.207.811	3.207.810	-1	0,00%	0,21%		0,15%		
24 Cuentas por pagar PC	1.357.735.247	1.915.240.914	557.505.667	41,06%	86,94%		91,59%		
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	200.700.440	172.600.678	-28.099.762	-14,00%	12,85%		8,25%		
Pasivo no corriente	807.815.961	0	-807.815.961	-100,00%		34,09%			
24 Cuentas por pagar	807.815.961	0	-807.815.961	-100,00%	100,00%		100,00%	0,00%	
3 Total patrimonio	5.955.539.943	9.076.568.353	3.121.028.410	52,41%					
32 Patrimonio institucional	5.955.539.943	9.076.568.353	3.121.028.410	52,41%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Total pasivo y patrimonio	832499940	11.167.617.755	10.335.117.815	1241,46%					

BALANCE GENERAL
SABANALARGA
AÑOS 2007 Y 2008

Concepto	2007	2008	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006	
1 Total activo	12.639.044.856	15.945.469.147	3.306.424.291	26,16%				
Activo corriente	9.263.206.340	10.571.454.814	1.308.248.474	14,12%	100,00%	73,29%	100,00%	66,30%
11 Efectivo AC	177.708.603	222.998.387	45.289.784	25,49%	1,92%		2,11%	
14 Deudores AC	7.059.080.608	8.518.484.013	1.459.403.405	20,67%				
15 Inventarios AC	48.549.112	66.269.484	17.720.372	36,50%	0,52%		0,63%	
19 Otros activos AC	1.977.868.017	1.763.702.930	-214.165.087	-10,83%	21,35%		16,68%	
Activo no corriente	3.375.838.516	5.374.014.333	1.998.175.817	59,19%	100,00%	26,71%	100,00%	33,70%
16 Propiedades planta y equipos	3.375.838.516	3.369.443.725	-6.394.791	-0,19%	100,00%		62,70%	
17 Bienes de beneficio y uso público	0	0	0	0,00%	0,00%		0,00%	
19 Otros activos	0	2.004.570.608	2.004.570.608	0,00%	0,00%		37,30%	
2 Total pasivo	3.377.272.901	7.586.520.669	4.209.247.768	124,63%		26,72%		47,58%
Pasivo corriente	3.377.272.901	7.586.520.669	4.209.247.768	124,63%	100,00%		100,00%	
24 Cuentas por pagar PC	3.059.540.930	6.746.452.205	3.686.911.275	120,51%				
2401 Adquisición de bienes y servicios	1.386.890.690	1.845.341.518	458.450.828	33,06%	41,07%		24,32%	
2425 Acreedores	1.094.595.478	2.698.965.655	1.604.370.177	146,57%	32,41%		35,58%	
2450 Avances y anticipos recibidos	558.341.709	2.166.548.085	1.608.206.376	288,03%	16,53%		28,56%	
Otras cuentas por pagar (diferentes a la 2401, 2425 y 2450)	19.713.053	35.596.947	15.883.894	80,58%	0,58%		0,47%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	317.731.971	382.531.641	64.799.670	20,39%				
2505 Salarios y prestaciones sociales	317.298.271	382.531.641	65.233.370	20,56%	9,40%		5,04%	
2510 Pensiones y prestaciones económicas por pagar	433.700	0	-433.700	-100,00%	0,01%		0,00%	
29 Otros pasivos PC	0	457.536.823	457.536.823	0,00%	0,00%		6,03%	
Pasivo no corriente	0	0	0	0,00%				
3 Total patrimonio	9.261.771.955	8.358.948.478	-902.823.477	-9,75%		73,28%		52,42%
32 Patrimonio institucional	9.261.771.955	8.358.948.478	-902.823.477	-9,75%	100,00%		100,00%	
Total pasivo y patrimonio	12.639.044.856	15.945.469.147	3.306.424.291	26,16%				

A continuación presentamos análisis horizontal y vertical de los Estados de Resultado de los años 2005-2008.

Concepto			Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2005	2006	Absoluta	Porcentual	2005	2006
INGRESOS OPERACIONALES	12.929.046.608	13.035.841.404	106.794.796	0,83%	100,00%	100,00%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	6.557.382.457	7.157.003.222	599.620.765	9,14%	50,72%	54,90%
MARGEN BRUTO	6.371.664.151	5.878.838.182	-492.825.969	-7,73%	49,28%	45,10%
(-) GASTOS DE OPERACION	2.945.492.069	2.700.951.049	-244.541.020	-8,30%	22,78%	20,72%
51 De Administración	2.636.148.650	2.381.869.918	-254.278.732	-9,65%	20,39%	18,27%
53 Provisiones , depreciaciones y amortizaciones	309.343.419	319.081.131	9.737.712	3,15%	2,39%	2,45%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	3.426.172.082	3.177.887.133	-248.284.949	-7,25%	26,50%	24,38%
48 OTROS INGRESOS	223.187.256	645.229.606	422.042.350	189,10%	1,73%	4,95%
58 OTROS GASTOS	749.706.906	708.568.864	-41.138.042	-5,49%	5,80%	5,44%
Excedente ó Déficit antes de ajustes por inflación	2.899.652.432	3.114.547.875	214.895.443	7,41%	22,43%	23,89%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	2.899.652.432	3.114.547.875	214.895.443	7,41%	22,43%	23,89%

Concepto	2007	2008	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Absoluta	Porcentual	2007	2008
INGRESOS OPERACIONALES	10.979.855.445	9.786.983.004	-1.192.872.441	-10,86%	100,00%	100,00%
43 VENTAS DE SERVICIOS	10.979.855.445	9.786.983.004	-1.192.872.441	-10,86%	100,00%	100,00%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	7.378.015.936	6.738.773.619	-639.242.317	-8,66%	67,20%	68,85%
MARGEN BRUTO	3.601.839.509	3.048.209.385	-553.630.124	-15,37%	32,80%	31,15%
(-) GASTOS DE OPERACION	2.667.290.853	3.195.355.370	528.064.517	19,80%	24,29%	32,65%
51 DE ADMINISTRACION	2.584.180.558	3.004.929.152	420.748.594	16,28%	23,54%	30,70%
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	83.110.295	190.426.218	107.315.923	129,12%	0,76%	1,95%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	934.548.656	-147.145.985	-1.081.694.641	-115,75%	8,51%	-1,50%
48 OTROS INGRESOS	-413.028.816	97.128.181	510.156.997	-123,52%	-3,76%	0,99%
55 Gasto Público Social	0	0				
57 Operaciones Interinstitucionales	0	0				
58 OTROS GASTOS	356.996.436	177.768.688	-179.227.748	-50,20%	3,25%	1,82%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	164.523.404	-227.786.492	-392.309.896	-238,45%	1,50%	-2,33%

2.1.4. ESE CARI.

En total de Ingresos Reconocidos, se observa crecimiento del 19.89%, representado principalmente por Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios con -99.62%.

Al analizar los estados financieros (razón corriente) se nota que se dispone de \$1.29 pesos en activo corriente por cada peso en pasivo corriente para la vigencia 2005; para la vigencia 2008 esta razón de liquidez decreció a \$1.25 pesos en activo por cada peso en pasivo.

La rotación de cuenta por cobrar para la vigencia 2005 presentaba una rotación de 2.91 veces; para la vigencia 2008 presentó crecimiento a 4.91 veces.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 nivel de endeudamiento del 28.46% y creció para 2008 al 80.34%.

La ESE presenta para la vigencia 2005 margen bruto de 6.72%; para la vigencia 2008 paso al 0.56%.

CONCEPTO	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	ABSOLUTORECONO CIDO	ANALISIS HORIZONT AL RECONOCI DO	ABSOLUTORECAUD ADO	ANALISIS HORIZONT AL RECAUDO	Reconocido/C omprometido	Recaudado /Pagado	Reconocido/Com prometido	Recaudado/Paga do	ABSOLUTORECONO CIDO	ANALISIS HORIZONT AL RECONOCI DO	ABSOLUTORE CAUDADO	ANALISI S HORIZO NTAL RECAUD O
	2005		2006			2005 vs 206		2005 vs 206	2007		2008		2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008
DISPONIBILIDA D INICIAL	0	326.000	0	30.384.795	0,00	0,00%	30.058.795,00	9220,49%	347.696.668	347.696.668	277.503.611	277.503.611	-70.193.057,00	0,00%	70.193.057,00	0,00%
Ingresos Corrientes	6.873.187.000	5.696.301.000	26.500.162.390	17.512.174.948	19.626.975.390,00	285,56%	11.815.873.948,00	207,43%	49.675.217.168	28.687.201.646	57.593.589.562	28.979.414.068	7.918.372.394,00	15,94%	292.212.422,00	1,02%
...Ingresos de Explotación	6.867.357.000	5.690.471.000	23.668.495.763	15.465.944.220	16.801.138.763,00	244,65%	9.775.473.220,00	171,79%	48.947.760.204	28.225.287.738	52.752.799.970	25.860.365.466	3.805.039.766,00	7,77%	2.364.922.27,00	-8,38%
...Venta de Servicios de Salud	6.867.357.000	5.690.471.000	23.668.495.763	15.465.944.220	16.801.138.763,00	244,65%	9.775.473.220,00	171,79%	44.959.492.369	24.855.762.201	9.724.864.457	1.881.195.624	35.234.627.912,00	-78,37%	22.974.566.577,00	92,43%
.....Regimen Subsidiado	208.497.000	23.916.000	1.282.357.117	7.328.471	1.073.860.117,00	515,05%	-16.587.529,00	-69,36%	7.097.474.493	1.288.848.485	110.223.520	3.404.599	-6.987.250.973,00	-98,45%	1.285.443.886,00	99,74%
.....Regimen Contributivo	0	0	904.813.219	5.732.397	904.813.219,00	0,00%	5.732.397,00	0,00%	375.874.115	244.875.358	40.935.180.296	23.573.535.386	40.559.306.181,00	0,00%	23.328.660,28,00	0,00%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsídios	6.328.953.000	5.377.822.000	20.609.057.198	14.959.912.381	14.280.104.198,00	225,63%	9.582.090.381,00	178,18%	35.126.171.593	22.910.014.638	133.754.710	2.645.075	34.992.416.883,00	-99,62%	22.907.369.563,00	99,99%
.....SOAT	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	55.495.415	0	0	0	-55.495.415,00	0,00%	0,00	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
.....Otras ventas de servicios de salud	329.907.000	288.733.000	872.268.229	492.970.971	542.361.229,00	164,40%	204.237.971,00	70,74%	2.304.476.753	412.023.720	1.848.776.987	399.584.782	-455.699.766,00	-19,77%	12.438.938,00	-3,02%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.988.267.835	3.369.525.537	2.875.110.459	2.875.110.459	-1.113.157.376,00	-27,91%	494.415.078,00	14,67%
...Otros ingresos corrientes	5.830.000	5.830.000	2.831.666.627	2.046.230.728	2.825.836.627,00	0,00%	2.040.400.728,00	0,00%	727.456.964	461.913.908	1.965.679.133	243.938.143	1.238.222.169,00	0,00%	217.975.765,00	0,00%
Ingresos de Capital	230.800.000	36.927.000	1.285.705.165	1.285.705.165	1.054.905.165,00	0,00%	1.248.778.165,00	0,00%	977.014.799	977.014.799	558.943.124	532.916.124	-418.071.675,00	0,00%	444.098.675,00	0,00%
Otros Ingresos	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	347.696.668	0	0	0	-347.696.668,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	840.518.000	316.695.000	1.729.178.589	1.729.178.589	888.660.589,00	0,00%	1.412.483.589,00	0,00%	5.275.937.320	5.275.937.320	9.317.897.371	9.317.897.371	4.041.960.051,00	0,00%	4.041.960.051,00	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	7.944.505.000	6.049.923.000	29.515.046.144	20.527.058.702	21.570.541.144,00	271,52%	14.477.135.702,00	239,29%	56.275.865.955	34.940.153.765	67.470.430.057	38.830.227.563	11.194.564.102,00	19,89%	3.890.073.798,00	11,13%
Gastos de Funcionamiento	4.833.149.000	4.370.454.000	20.691.357.529	14.773.808.739	15.858.208.529,00	328,11%	10.403.354.739,00	238,04%	32.521.531.017	22.651.629.623	22.927.655.828	16.710.592.802	-9.593.875.189,00	-29,50%	5.941.036.821,00	26,23%
...Gastos de Personal de Planta	2.686.368.000	2.476.712.000	4.352.064.502	4.339.598.988	1.665.696.502,00	62,01%	1.862.886.988,00	75,22%	4.323.638.045	4.302.942.361	4.649.389.163	4.148.673.608	325.751.118,00	7,53%	154.268.753,00	-3,59%
...Servicios Personales Indirectos	1.280.945.000	1.161.430.000	4.538.443.656	3.901.319.567	3.257.498.656,00	254,30%	2.739.889.567,00	235,91%	6.224.811.855	5.296.936.672	7.175.746.333	5.697.696.113	950.934.478,00	15,28%	400.759.441,00	7,57%
...Gastos Generales	776.399.000	642.875.000	11.800.849.371	6.532.890.183	11.024.450.371,00	1419,95%	5.890.015.183,00	916,20%	20.660.983.683	11.806.305.031	9.456.314.663	6.122.176.582	11.204.669.020,00	-54,23%	5.684.128.449,00	48,14%

...Transferencias Corrientes	89.437.000	89.437.000	0	1	-89.437.000,00	-100,00%	-89.436.999,00	-100,00%	1.312.097.434	1.245.445.559	1.646.205.669	742.046.499	334.108.235,00	25,46%	503.399.060,00	-	-	40,42%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	819.542.000	641.000.000	5.642.594.351	2.657.727.994	4.823.052.351,00	588,51%	2.016.727.994,00	314,62%	10.689.471.158	3.492.856.185	29.096.884.719	5.940.789.299	18.407.413.561,00	172,20%	2.447.933.114,00	-	-	70,08%
Inversión	0	0	1.446.011.032	1.187.190.071	1.446.011.032,00	0,00%	1.187.190.071,00	0,00%	145.309.750	145.309.750	14.457.993	14.457.993	-130.851.757,00	-90,05%	130.851.757,00	-	-	90,05%
Deuda Pública	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	-	-	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	1.548.334.000	1.038.143.000	1.442.930.667	1.243.462.717	-105.403.333,00	-6,81%	205.319.717,00	19,78%	9.094.409.119	8.349.638.968	17.632.633.771	16.202.629.592	8.538.224.652,00	93,88%	7.852.990.624,00	-	-	94,05%
TOTAL DE GASTOS	7.201.025.000	6.049.597.000	29.222.893.579	19.862.189.521	22.021.868.579,00	305,82%	13.812.592.521,00	228,32%	52.450.721.044	34.639.434.526	69.671.632.311	38.868.469.686	17.220.911.267,00	32,83%	4.229.035.160,00	-	-	12,21%
DISPONIBILIDAD FINAL	743.480.000	652.000	292.152.565	695.253.976	-451.327.435,00	-60,70%	694.601.976,00	106534,05%	4.172.841.579	648.415.907	-1.923.698.643	239.261.488	-6.096.540.222,00	-146,10%	409.154.419,00	-	-	63,10%

A continuación presentamos análisis horizontal y vertical de los Balances de los años 2005- 2008.

BALANCE GENERAL								
ESE CARI								
AÑOS 2005 Y 2006								
Concepto	2005	2006	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006	
1 Total activo	10.871.860.804	17.214.076.352	6.342.215.548	58,34%				
Activo corriente	3.954.825.750	9.883.289.869	5.928.464.119	149,90%	100,00%	36,38%	100,00%	57,41%
11 Efectivo AC	31.584.079	348.281.608	316.697.529	1002,71%	0,80%		3,52%	
14 Deudores AC	3.708.945.539	8.421.284.403	4.712.338.864	127,05%	93,78%		85,21%	
15 Inventarios AC	214.296.132	521.494.645	307.198.513	143,35%	5,42%		5,28%	
19 Otros activos AC	0	592.229.213	592.229.213	0,00%	0,00%		5,99%	
Activo no corriente	6.917.035.054	7.330.786.483	413.751.429	5,98%	100,00%	63,62%	100,00%	42,59%
12 Inversiones e instrumentos derivados	0	2.445.445	2.445.445	0,00%	0,00%		0,03%	
14 Deudores	2.654.141.400	2.916.502.524	262.361.124	9,88%	38,37%		39,78%	
16 Propiedades planta y equipos	1.332.016.096	1.643.140.821	311.124.725	23,36%	19,26%		22,41%	
19 Otros activos	2.930.877.558	2.768.697.693	-162.179.865	-5,53%	42,37%		37,77%	
2 Total pasivo	3.093.850.104	11.338.084.531	8.244.234.427	266,47%				
Pasivo corriente	3.065.200.364	11.338.084.531	8.272.884.167	269,90%	100,00%	99,07%	100,00%	100,00%
22 Operaciones de crédito público PC	0	0	0	0,00%	0,00%		0,00%	
23 Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados PC	1.199.284	0	-1.199.284	-100,00%	0,04%		0,00%	
24 Cuentas por pagar PC	2.445.251.527	10.730.667.819	8.285.416.292	338,84%	79,77%		94,64%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	200.041.033	351.688.163	151.647.130	75,81%	6,53%		3,10%	
27 Pasivos estimados PC	418.708.520	201.648.307	-217.060.213	-51,84%	13,66%		1,78%	
29 Otros pasivos PC	0	54.080.242	54.080.242	0,00%	0,00%		0,48%	
Pasivo no corriente	28.649.740	0	-28.649.740	-100,00%	100,00%	0,93%	0,00%	0,00%
29 Otros pasivos	28.649.740	0	-28.649.740	-100,00%	100,00%		0,00%	
3 Total patrimonio	7.778.010.700	5.875.991.821	-1.902.018.879	-24,45%				
31 Hacienda pública	0	0	0	0,00%	0,00%		0,00%	
32 Patrimonio institucional	7.778.010.700	5.875.991.821	-1.902.018.879	-24,45%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total pasivo y patrimonio	10.871.860.804	17.214.076.352	6.342.215.548	58,34%				

**BALANCE GENERAL
ESE CARI
AÑOS 2007 Y 2008**

Concepto			ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL 2005		ANALISIS VERTICAL 2006	
	2005	2006						
1 Total activo	10.871.860.804	17.214.076.352	6.342.215.548	58,34%				
Activo corriente	3.954.825.750	9.883.289.869	5.928.464.119	149,90%	100,00%	36,38%	100,00%	57,41%
11 Efectivo AC	31.584.079	348.281.608	316.697.529	1002,71%	0,80%		3,52%	
14 Deudores AC	3.708.945.539	8.421.284.403	4.712.338.864	127,05%	93,78%		85,21%	
15 Inventarios AC	214.296.132	521.494.645	307.198.513	143,35%	5,42%		5,28%	
19 Otros activos AC	0	592.229.213	592.229.213	0,00%	0,00%		5,99%	
Activo no corriente	6.917.035.054	7.330.786.483	413.751.429	5,98%	100,00%	63,62%	100,00%	42,59%
12 Inversiones e instrumentos derivados	0	2.445.445	2.445.445	0,00%	0,00%		0,03%	
14 Deudores	2.654.141.400	2.916.502.524	262.361.124	9,88%	38,37%		39,78%	
16 Propiedades planta y equipos	1.332.016.096	1.643.140.821	311.124.725	23,36%	19,26%		22,41%	
19 Otros activos	2.930.877.558	2.768.697.693	-162.179.865	-5,53%	42,37%		37,77%	
2 Total pasivo	3.093.850.104	11.338.084.531	8.244.234.427	266,47%				
Pasivo corriente	3.065.200.364	11.338.084.531	8.272.884.167	269,90%	100,00%	99,07%	100,00%	100,00%
23 Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados PC	1.199.284	0	-1.199.284	100,00%	0,04%		0,00%	
24 Cuentas por pagar PC	2.445.251.527	10.730.667.819	8.285.416.292	338,84%	79,77%		94,64%	
25 Obligaciones laborales y de seguridad social integral PC	200.041.033	351.688.163	151.647.130	75,81%	6,53%		3,10%	
27 Pasivos estimados PC	418.708.520	201.648.307	-217.060.213	-51,84%	13,66%		1,78%	
29 Otros pasivos PC	0	54.080.242	54.080.242	0,00%	0,00%		0,48%	
Pasivo no corriente	28.649.740	0	-28.649.740	100,00%	100,00%	0,93%	0,00%	0,00%
29 Otros pasivos	28.649.740	0	-28.649.740	100,00%	100,00%		0,00%	

3 Total patrimonio	7.778.010.700	5.875.991.821	-1.902.018.879	-24,45%				
32 Patrimonio institucional	7.778.010.700	5.875.991.821	-1.902.018.879	-24,45%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total pasivo y patrimonio	10.871.860.804	17.214.076.352	6.342.215.548	58,34%				

A continuación presentamos análisis horizontal y vertical de los Estados de Resultado de los años 2005-2008.

Concepto	2005	2006	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Absoluta	Porcentual	2005	2006
INGRESOS OPERACIONALES	9.969.099.413	24.980.675.172	15.011.575.759	150,58%	100,00%	100,00%
42 VENTA DE BIENES	70.884.413	0	-70.884.413	-100,00%	0,71%	0,00%
43 VENTAS DE SERVICIOS	9.624.957.659	22.818.884.655	13.193.926.996	137,08%	96,55%	91,35%
Transferencias	273.257.341	1.316.608.366	1.043.351.025	381,82%	2,74%	5,27%
47 Operaciones interinstitucionales	0	845.182.151	845.182.151			3,38%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	6.331.602.088	21.401.548.168	15.069.946.080	238,01%	63,51%	85,67%
MARGEN BRUTO	3.637.497.325	3.579.127.004	-58.370.321	-1,60%	36,49%	14,33%
(-) GASTOS DE OPERACION	2.990.346.700	5.810.058.828	2.819.712.128	94,29%	30,00%	23,26%
51 DE ADMINISTRACION	2.278.659.807	5.684.303.826	3.405.644.019	149,46%	22,86%	22,75%
52 Gastos de operación	0	0				
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	39.524.348	39.524.348			0,16%
54-55-56-57 Otros gastos operacionales	0	86.230.654	86.230.654			0,35%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	647.150.625	-2.230.931.824	-2.878.082.449	-444,73%	6,49%	-8,93%
48 OTROS INGRESOS	42.493.551	125.188.109	82.694.558	194,60%	0,43%	0,50%
58 OTROS GASTOS	195.481.778	-173.901.551	-369.383.329	-188,96%	1,96%	-0,70%
Excedente ó Déficit antes de ajustes por inflación	494.162.398	-1.931.842.164	-2.426.004.562	-490,93%	4,96%	-7,73%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	494.162.398	-1.931.842.164	-2.426.004.562	-490,93%	4,96%	-7,73%

Concepto	2007	2008	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Absoluta	Porcentual	2007	2008
INGRESOS OPERACIONALES	44.921.905.089	52.752.799.970	7.830.894.881	17,43%	100,00%	100,00%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	38.070.941.346	43.807.657.260	5.736.715.914	15,07%	84,75%	83,04%
62 COSTO DE VENTAS DE BIENES	0	0				
63 COSTO DE VENTA DE SERVICIOS	38.070.941.346	43.807.657.260	5.736.715.914	15,07%	84,75%	83,04%
6310 Servicios de Salud	38.070.941.346	43.807.657.260	5.736.715.914	15,07%	84,75%	83,04%
MARGEN BRUTO	6.850.963.743	8.945.142.710	2.094.178.967	30,57%	15,25%	16,96%
(-) GASTOS DE OPERACION	5.698.645.608	8.650.798.883	2.952.153.275	51,80%	12,69%	16,40%
51 DE ADMINISTRACION	5.418.596.040	8.032.001.008	2.613.404.968	48,23%	12,06%	15,23%
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	280.049.568	618.797.875	338.748.307	120,96%	0,62%	1,17%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	1.152.318.135	294.343.827	-857.974.308	-74,46%	2,57%	0,56%
47 Operaciones Interinstitucionales	0	2.668.828.759	2.668.828.759		0,00%	5,06%
48 OTROS INGRESOS	4.283.438.520	2.988.463.387	-1.294.975.133	-30,23%	9,54%	5,67%
55 Gasto Público Social	0	0				
57 Operaciones Interinstitucionales	0	0				
58 OTROS GASTOS	1.309.769.584	7.371.773.666	6.062.004.082	462,83%	2,92%	13,97%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	4.125.987.071	-1.420.137.693	-5.546.124.764	-134,42%	9,18%	-2,69%

2.1.5. ESE CEMINSA.

En total de Ingresos Reconocidos, se observa decrecimiento del -10.64%, representado principalmente por Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios con -100%.

Al analizar los estados financieros (razón corriente) se nota que se dispone de \$2.28 pesos en activo corriente por cada peso en pasivo corriente para la vigencia 2005; para la vigencia 2008 está razón de liquidez decreció a \$1.19 pesos en activo por cada peso en pasivo.

La rotación de cuenta por cobrar para la vigencia 2005 presentaba una rotación de 3.28 veces; para la vigencia 2008 presentó crecimiento a 5.00 veces.

La ESE presentaba para la vigencia 2005 nivel de endeudamiento del 63.02% y decreció para 2008 al 46.49%.

La ESE presenta para la vigencia 2005 margen bruto de 39.98%; para la vigencia 2008 paso al 2.59%.

CONCEPTO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDO
	2005		2006			2005 vs 206		2005 vs 206	2007		2008		2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008	2007 vs 2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	62.354.180	62.354.180	62.354.180,00	0,00%	62.354.180,00	0,00%	
Ingresos Corrientes	6.999.382.832	4.859.503.325	4.447.030.419	2.815.790.267	-2.552.352.413,00	36,47%	-2.043.713.058,00	42,06%	3.766.384.252	2.480.610.212	3.667.732.694	3.345.959.941	-98.651.558,00	-2,62%	865.349.729,00	34,88%
...Ingresos de Explotación	6.999.382.832	4.859.503.325	4.447.030.419	2.815.790.267	-2.552.352.413,00	36,47%	-2.043.713.058,00	42,06%	3.766.384.252	2.480.610.212	3.667.732.694	3.345.959.941	-98.651.558,00	-2,62%	865.349.729,00	34,88%
...Venta de Servicios de Salud	2.954.318.257	2.223.118.010	2.942.309.368	2.097.127.186	-12.008.889,00	-0,41%	-125.990.824,00	-5,67%	3.312.319.792	2.026.545.752	2.271.770.200	2.026.933.193	-1.040.549.592,00	31,41%	387.441,00	0,02%
.....Regimen Subsidiado	1.347.179.955	669.327.314	1.176.768.338	476.203.212	-170.411.617,00	12,65%	-193.124.102,00	28,85%	1.720.823.286	683.864.098	0	0	-1.720.823.286,00	100,00%	683.864,00	-100,00%
.....Regimen Contributivo	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	681.343,920	661.207.154	681.343.920,00	0,00%	661.207,154	0,00%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	1.120.608.908	1.082.703.140	1.078.331.786	1.027.665.128	-42.277.122,00	-3,77%	-55.038.012,00	-5,08%	949.462.972	911.272.908	0	0	-949.462.972,00	100,00%	911.272,908	-100,00%
.....SOAT	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	200.000.000	200.000.000	300.000.000	251.000.000	100.000.000,00	0,50	51.000.000,00	25,50%	430.000.000	278.823.528	522.169,74	472.229.251	92.169.674,00	21,43%	193.405,74	69,36%
.....Otras ventas de servicios de salud	286.529.394	271.087.556	387.209.244	342.258.846	100.679.850,00	35,14%	71.171.290,00	26,25%	212.033.534	152.585.218	192.448,900	185.590.343	-19.584.634,00	-9,24%	33.005,125	21,63%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	4.045.064.575	2.636.385.315	1.504.721.051	718.663.081	-2.540.343.524,00	62,80%	-1.917.722.234,00	72,74%	454.064.460	454.064.460	0	0	-454.064.460,00	100,00%	454.064,460	-100,00%
...Otros ingresos corrientes	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ingresos de Capital	107.169.497	0	0	0	-107.169.497,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Ingresos	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	4.000.000	4.000.000	4.000.000,00	0,00%	4.000.000,00	0,00%	
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	366.188.173	473.357.670	221.645.153	221.645.163	-144.543.020,00	0,00%	-251.712.507,00	0,00%	732.547.603	732.547.603	348.337,605	348.337.605	-384.209.998,00	0,00%	384.209,980	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	7.472.740.502	5.332.860.995	4.668.675.572	3.037.435.430	-2.804.064.930,00	37,52%	-2.295.425.565,00	43,04%	4.498.931.855	3.213.157.815	4.020.070.299	3.698.297.546	-478.861.556,00	10,64%	485.139,731	15,10%
Gastos de Funcionamiento	2.931.509.130	2.317.773.391	2.442.077.269	1.633.858.755	-489.431.861,00	16,70%	-683.914.636,00	29,51%	2.465.985.809	1.815.902.332	2.722.071.413	2.637.949.458	256.085.604,00	10,38%	822.047,126	45,27%
...Gastos de Personal de Planta	1.268.456.046	866.600.349	1.118.291.371	646.559.576	-150.164.675,00	11,84%	-220.040.773,00	25,39%	993.618.077	570.967.586	1.040.685.145	956.913.190	47.067.068,00	4,74%	385.945,604	67,60%
...Servicios Personales Indirectos	642.344.701	537.458.620	658.211.000	426.245.141	15.866.299,00	2,47%	-111.213.479,00	20,69%	535.633.763	365.559.459	528.625,139	528.625.139	-7.008.624,00	-1,31%	163.065,800	44,61%
...Gastos Generales	744.470.270	637.476.309	583.246.256	508.754.656	-161.224.014,00	21,66%	-128.721.653,00	20,19%	691.912.077	634.553.395	800.011,696	799.661.696	108.099.619,00	15,62%	165.108,300	26,02%
...Transferencias Corrientes	276.238.113	276.238.113	82.328.642	52.299.382	-193.909.471,00	70,20%	-223.938.731,00	81,07%	244.821.892	244.821.892	352.749,433	352.749.433	107.927.541,00	44,08%	107.927,541	44,08%

CONCEPTO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDADO	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	Reconocido/Comprometido	Recaudado/Pagado	ABSOLUTORECONOCIDO	ANALISIS HORIZONTAL RECONOCIDO	ABSOLUTORECAUDADO	ANALISIS HORIZONTAL RECAUDADO
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	151.194.336	150.299.056	121.000.000	118.509.474	-30.194.336,00	19,97%	-31.789.582,00	21,15%	101.505.424	101.505.424	129.517.500	129.427.450	28.012.076,00	27,60%	27.922.026,00	27,51%
Inversión	4.045.064.575	2.636.385.315	1.804.721.051	1.005.663.081	-2.240.343.524,00	55,38%	-1.630.722.234,00	61,85%	871.006.636	732.887.988	463.115.771	463.115.771	-407.890.865,00	46,83%	269.772.217,00	-36,81%
Deuda Pública	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	248.978.435	228.403.233	171.643.662	171.643.662	-77.334.773,00	31,06%	-56.759.571,00	24,85%	450.074.819	450.074.819	480.024.755	468.408.321	29.949.936,00	6,65%	18.333.502,00	4,07%
TOTAL DE GASTOS	7.376.746.476	5.332.860.995	4.539.441.982	2.929.674.972	-2.837.304.494,00	38,46%	-2.403.186.023,00	45,06%	3.888.572.688	3.100.370.563	3.794.729.439	3.698.901.000	-93.843.249,00	-2,41%	598.530.437,00	19,31%
DISPONIBILIDAD FINAL	0	0	0	0	0,00	#iDIV/0!	0,00	#iDIV/0!	610.359.167	112.787.252	0	0	-610.359.167,00	100,00%	112.787.252,00	-100,00%

CONCEPTO	Reconocido/C omprometido	Recaudado/P agado	ANALISIS VERTICAL RECONOCID O	ANALISIS VERTICAL RECAUDO	Reconocido/Compr ometido	Recaud ado/Pag ado	ANALISIS VERTICAL RECONOCIDO	ANALIS IS VERTIC AL RECAU DO	Reconocido/Compr ometido	Recaudado/P agado	ANALISIS VERTICAL RECONOC IDO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO	Reconocido/Compr ometido	Recaud ado/Pag ado	ANALISIS VERTICAL RECONOCI DO	ANALISIS VERTICAL RECAUDO
	2005		2005	2005	2006		2006	2006	2007		2007	2007	2008		2008	2008
DISPONIBILIDAD INICIAL	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	62.354.180	62.354.180	1,55%	1,69%
Ingresos Corrientes	6.999.382.832	4.859.503.325	93,67%	91,12%	4.447.030.419	2.815.790.267	95,25%	92,70%	3.766.384.252	2.480.610.212	83,72%	77,20%	3.667.732.694	3.345.959.941	91,24%	90,47%
...Ingresos de Explotación	6.999.382.832	4.859.503.325	93,67%	91,12%	4.447.030.419	2.815.790.267	95,25%	92,70%	3.766.384.252	2.480.610.212	83,72%	77,20%	3.667.732.694	3.345.959.941	91,24%	90,47%
...Venta de Servicios de Salud	2.954.318.257	2.223.118.010	39,53%	41,69%	2.942.309.368	2.097.127.186	63,02%	69,04%	3.312.319.792	2.026.545.752	73,62%	63,07%	2.271.770.200	2.026.933.193	56,51%	54,81%
.....Regimen Subsidiado	1.347.179.955	669.327.314	18,03%	12,55%	1.176.768.338	476.203.212	25,21%	15,68%	1.720.823.286	683.864.098	38,25%	21,28%	0	0	0,00%	0,00%
.....Regimen Contributivo	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	681.343.920	661.207.154	16,95%	17,88%
.....Atención a población pobre en lo no cubierto con subsidios	1.120.608.908	1.082.703.140	15,00%	20,30%	1.078.331.786	1.027.665.128	23,10%	33,83%	949.462.972	911.272.908	21,10%	28,36%	0	0	0,00%	0,00%
.....SOAT	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
.....Plan de intervenciones colectivas	200.000.000	200.000.000	2,68%	3,75%	300.000.000	251.000.000	6,43%	8,26%	430.000.000	278.823.528	9,56%	8,68%	522.169.674	472.229.251	12,99%	12,77%
.....Otras ventas de servicios de salud	286.529.394	271.087.556	3,83%	5,08%	387.209.244	342.258.846	8,29%	11,27%	212.033.534	152.585.218	4,71%	4,75%	192.448.900	185.590.343	4,79%	5,02%
...Aportes de la Nación, Depto, Distrito o Municipio, no ligados a la vtas	4.045.064.575	2.636.385.315	54,13%	49,44%	1.504.721.051	718.663.081	32,23%	23,66%	454.064.460	454.064.460	10,09%	14,13%	0	0	0,00%	0,00%
...Otros ingresos corrientes	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Ingresos de Capital	107.169.497	0	1,43%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Otros Ingresos	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	4.000.000	4.000.000	0,10%	0,11%
Cuentas por Cobrar Vigencias Anteriores	366.188.173	473.357.670	4,90%	8,88%	221.645.153	221.645.163	4,75%	7,30%	732.547.603	732.547.603	16,28%	22,80%	348.337.605	348.337.605	8,66%	9,42%
TOTAL DE INGRESOS	7.472.740.502	5.332.860.995	100,00%	100,00%	4.668.675.572	3.037.435.430	62,48%	0,00%	4.498.931.855	3.213.157.815	60,20%	0,00%	4.020.070.299	3.698.297.546	100,00%	100,00%
Gastos de Funcionamiento	2.931.509.130	2.317.773.391	39,74%	43,46%	2.442.077.269	1.633.858.755	53,80%	55,77%	2.465.985.809	1.815.902.332	63,42%	58,57%	2.722.071.413	2.637.949.458	71,73%	71,32%
...Gastos de Personal de Planta	1.268.456.046	866.600.349	17,20%	16,25%	1.118.291.371	646.559.576	24,63%	22,07%	993.618.077	570.967.586	25,55%	18,42%	1.040.685.145	956.913.190	27,42%	25,87%
...Servicios Personales Indirectos	642.344.701	537.458.620	8,71%	10,08%	658.211.000	426.245.141	14,50%	14,55%	535.633.763	365.559.459	13,77%	11,79%	528.625.139	528.625.139	13,93%	14,29%
...Gastos Generales	744.470.270	637.476.309	10,09%	11,95%	583.246.256	508.754.656	12,85%	17,37%	691.912.077	634.553.395	17,79%	20,47%	800.011.696	799.661.696	21,08%	21,62%
...Transferencias Corrientes	276.238.113	276.238.113	3,74%	5,18%	82.328.642	52.299.382	1,81%	1,79%	244.821.892	244.821.892	6,30%	7,90%	352.749.433	352.749.433	9,30%	9,54%
Gastos de Operación Comercial y Prestación de Servicios	151.194.336	150.299.056	2,05%	2,82%	121.000.000	118.509.474	2,67%	4,05%	101.505.424	101.505.424	2,61%	3,27%	129.517.500	129.427.450	3,41%	3,50%
Inversión	4.045.064.575	2.636.385.315	54,84%	49,44%	1.804.721.051	1.005.663.081	39,76%	34,33%	871.006.636	732.887.988	22,40%	23,64%	463.115.771	463.115.771	12,20%	12,52%
Deuda Pública	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%

Cuentas por Pagar Vigencias Anteriores	248.978.435	228.403.233	3,38%	4,28%	171.643.662	171.643.662	3,78%	5,86%	450.074.819	450.074.819	11,57%	14,52%	480.024.755	468.408.321	12,65%	12,66%
TOTAL DE GASTOS	7.376.746.476	5.332.860.995	100,00%	100,00%	4.539.441.982	2.929.674.972	100,00%	100,00%	3.888.572.688	3.100.370.563	100,00%	100,00%	3.794.729.439	3.698.901.000	100,00%	100,00%
DISPONIBILIDAD FINAL	0	0	0,00%	0,00%	0	0	0,00%	0,00%	610.359.167	112.787.252	15,70%	3,64%	0	0	0,00%	0,00%

A continuación presentamos análisis horizontal y vertical de los Estados de Resultado de los años 2005-2008.

Concepto	2005	2006	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Absoluta	Porcentual	2005	2006
INGRESOS OPERACIONALES	4.768.222.000	2.596.604.000	-2.171.618.000	-45,54%	100,00%	100,00%
43 VENTAS DE SERVICIOS	2.954.318.000	1.766.221.000	-1.188.097.000	-40,22%	61,96%	68,02%
Transferencias	1.813.904.000	830.383.000	-983.521.000	-54,22%	38,04%	31,98%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	652.985.000	261.406.000	-391.579.000	-59,97%	13,69%	10,07%
62 COSTO DE VENTAS DE BIENES	0	0				
63 COSTO DE VENTA DE SERVICIOS	652.985.000	261.406.000	-391.579.000	-59,97%	13,69%	10,07%
MARGEN BRUTO	4.115.237.000	2.335.198.000	-1.780.039.000	-43,25%	86,31%	89,93%
(-) GASTOS DE OPERACION	2.934.106.000	2.041.363.000	-892.743.000	-30,43%	61,53%	78,62%
51 DE ADMINISTRACION	1.852.835.000	465.595.000	-1.387.240.000	-74,87%	38,86%	17,93%
52 Gastos de operación	724.209.000	1.537.646.000	813.437.000	112,32%	15,19%	59,22%
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	357.062.000	37.992.000	-319.070.000	-89,36%	7,49%	1,46%
54-55-56-57 Otros gastos operacionales	0	130.000	130.000		0,00%	0,01%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	1.181.131.000	293.835.000	-887.296.000	-75,12%	24,77%	11,32%
48 OTROS INGRESOS	6.873.000	18.463.000	11.590.000	168,63%	0,14%	0,71%
58 OTROS GASTOS	13.193.000	0	-13.193.000	-100,00%	0,28%	0,00%
Excedente ó Déficit antes de ajustes por inflación	1.174.811.000	312.298.000	-862.513.000	-73,42%	24,64%	12,03%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	1.174.811.000	312.298.000	-862.513.000	-73,42%	24,64%	12,03%

Concepto	2007	2008	Analisis Horizontal		Analisis Vertical	
			Absoluta	Porcentual	2007	2008
INGRESOS OPERACIONALES	3.312.319.792	3.667.002.910	354.683.118	10,71%	100,00%	100,00%
43 VENTAS DE SERVICIOS	3.312.319.792	3.667.002.910	354.683.118	10,71%	100,00%	100,00%
6 COSTO DE VENTAS Y OPERACION	782.452.000	677.951.657	-104.500.343	-13,36%	23,62%	18,49%
62 COSTO DE VENTAS DE BIENES	0	0				
63 COSTO DE VENTA DE SERVICIOS	782.452.000	677.951.657	-104.500.343	-13,36%	23,62%	18,49%
MARGEN BRUTO	2.529.867.792	2.989.051.253	459.183.461	18,15%	76,38%	81,51%
(-) GASTOS DE OPERACION	1.458.525.000	2.893.924.675	1.435.399.675	98,41%	44,03%	78,92%
51 DE ADMINISTRACION	1.069.533.000	2.769.503.879	1.699.970.879	158,95%	32,29%	75,52%
53 PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	388.992.000	124.420.796	-264.571.204	-68,01%	11,74%	3,39%
EXCEDENTE O DEFICIT OPERACIONAL	1.071.342.792	95.126.578	-976.216.214	-91,12%	32,34%	2,59%
4428 Otras Transferencias	1.168.149.208	0	-1.168.149.208	-100,00%	35,27%	0,00%
48 OTROS INGRESOS	17.456.000	729.784	-16.726.216	-95,82%	0,53%	0,02%
58 OTROS GASTOS	1.759.283.000	16.119.007	-1.743.163.993	-99,08%	53,11%	0,44%
EXCEDENTE Ó DEFICIT DEL EJERCICIO	497.665.000	79.737.355	-417.927.645	-83,98%	15,02%	2,17%

2.2 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA.

2.2.1. ESE HOSPITAL DE BARANOA.

- Comportamiento de la cartera

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	Valor	%Part									
Régimen Contributivo	-	-	14,0	0,7	9,5	0,5	12,7	0,9	12,7	1,0	-
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	3,2	0,2	-	-	-100,0
...mayor a 360 días	-	-	14,0	0,7	9,5	0,5	9,5	0,7	12,7	1,0	33,8
Régimen Subsidiado	224,5	79,6	299,2	15,0	457,4	23,4	589,8	41,3	651,1	48,7	10,4
...menor a 60 días	129,8	46,0	123,9	6,2	160,4	8,2	113,8	8,0	45,9	3,4	-59,7
...de 61 a 360 días	5,1	1,8	95,3	4,8	246,2	12,6	425,2	29,8	342,6	25,6	-19,4
...mayor a 360 días	89,6	31,8	80,1	4,0	50,8	2,6	50,8	3,6	262,6	19,6	417,3
PPNA Distrital Municipal	55,0	19,5	77,6	3,9	136,5	7,0	108,2	7,6	45,7	3,4	-57,8
...menor a 60 días	55,0	19,5	77,6	3,9	136,5	7,0	77,4	5,4	6,7	0,5	-91,4
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	30,8	2,2	26,4	2,0	-14,1
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	12,6	0,9	-

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var % %Part
	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor		
Otros Deudores VSS	2,6	0,9	1.609,4	80,5	1.355,5	69,2	22,8	1,6	45,4	3,4	99,5
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	24,0	1,8	-
...de 61 a 360 días	2,6	0,9	1.606,9	80,3	2,1	0,1	19,6	1,4	6,2	0,5	-68,2
...mayor a 360 días	-	-	2,6	0,1	1.353,4	69,1	3,2	0,2	15,1	1,1	380,8
Otros Deudores Concepto Diferente VSS	-	-	-	-	-	-	693,5	48,6	583,0	43,6	-15,9
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	5,6	0,4	-	-	-100,0
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	687,9	48,2	583,0	43,6	-15,2
Total	282,1	100,0	2.000,2	100,0	1.958,8	100,0	1.427,0	100,0	1.337,9	100,0	-6,2
...menor a 60 días	184,8	65,5	201,4	10,1	296,9	15,2	196,9	13,8	76,5	5,7	-61,1
...de 61 a 360 días	7,7	2,7	1.702,1	85,1	248,3	12,7	478,8	33,6	375,3	28,0	-21,6
...mayor a 360 días	89,6	31,8	96,6	4,8	1.413,7	72,2	751,3	52,7	886,2	66,2	17,9
Cartera reconocida											
Total de Cartera Reconocida	282,1	-	2.000,2	-	1.958,8	-	1.427,0	-	1.334,1	-	-6,5
Cartera sin reconocer											
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	3,8	0,3	-

Se observa cartera total año 2008 de \$1.337,9 Millones, representada por edades de la siguiente manera:

Menor a 60 días \$76,5 Millones, de 61 a 360 días \$375,3 Millones y la mayor a 360 días \$886,2 Millones, de esta cartera se observa \$417,5 Millones

correspondiente a los recursos del convenio de la nación que no se ejecutaron, la ESE esta a la espera del documento para dar de baja a este valor, es decir que la Cartera real a mayor de 360 días es de 468.7 millones de pesos.

La cartera disminuyó en 6,2% con respecto al año 2007, con una disminución significativa en la cartera menor a 60 días, que demuestra la gestión de recuperación de la cartera corriente.

La cartera mayor a 360 días, se incrementó en un 17,9% representado básicamente en régimen subsidiado.

La cartera reconocida es 99,7 % del total de la cartera, lo que garantiza que la facturación se radica oportunamente, y por tanto se espera un recaudo oportuno. Nuestro mayor deudor es el régimen subsidiado con un 48,7% del total de la cartera, especialmente las EPS_S Barrios Unidos de Quibdó, Sol salud y Caprecom.

2.2.2 ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS

• Comportamiento de la cartera

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	
Regimen Contributivo	13,0	1,7	22,5	1,1	69,9	3,5	69,9	3,6	11,9	0,9	-82,9
...menor a 60 días	1,5	0,2	2,1	0,1	-	-	-	-	4,2	0,3	-
...de 61 a 360 días	1,4	0,2	4,8	0,2	0,4	0,0	0,4	0,0	7,7	0,6	2.057,7
...mayor a 360 días	10,1	1,3	15,6	0,7	69,6	3,5	69,6	3,6	0,1	0,0	-99,9
Regimen Subsidiado	712,9	93,9	662,7	31,2	629,4	31,7	721,9	37,0	864,3	63,7	19,7
...menor a 60 días	129,7	17,1	61,3	2,9	74,8	3,8	71,9	3,7	66,2	4,9	-8,0
...de 61 a 360 días	418,2	55,1	441,9	20,8	296,8	14,9	351,0	18,0	345,9	25,5	-1,5
...mayor a 360 días	165,0	21,7	159,4	7,5	257,7	13,0	299,0	15,3	452,2	33,3	51,3
SOAT – ECAT	1,0	0,1	1,0	0,0	1,1	0,1	1,5	0,1	0,8	0,1	-47,6
...menor a 60 días	0,1	0,0	-	-	0,1	0,0	0,4	0,0	-	-	-100,0
...de 61 a 360 días	0,1	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0	-69,0
...mayor a 360 días	0,8	0,1	0,8	0,0	0,9	0,0	0,9	0,0	0,7	0,1	-20,9
PPNA Departamental	18,1	2,4	-	-	-	-	-	-	251,6	18,6	-
...menor a 60 días	0,4	0,1	-	-	-	-	-	-	53,3	3,9	-
...de 61 a 360 días	17,7	2,3	-	-	-	-	-	-	198,3	14,6	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Deudores VSS	14,1	1,9	1.439,3	67,7	1.286,1	64,7	216,1	11,1	227,4	16,8	5,3
...menor a 60 días	-	-	-	-	11,8	0,6	28,7	1,5	11,1	0,8	-61,4
...de 61 a 360 días	0,5	0,1	1.427,1	67,1	82,6	4,2	108,8	5,6	34,5	2,5	-68,3
...mayor a 360 días	13,6	1,8	12,2	0,6	1.191,6	60,0	78,6	4,0	181,8	13,4	131,4
Otros Deudores Concepto Diferente VSS	-	-	-	-	-	-	943,7	48,3	-	-	-100,0
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	943,7	48,3	-	-	-100,0
Total	759,2	100,0	2.125,5	100,0	1.986,5	100,0	1.953,2	100,0	1.356,1	100,0	-30,6
...menor a 60 días	131,8	17,4	63,4	3,0	86,7	4,4	101,0	5,2	134,8	9,9	33,5
...de 61 a 360 días	438,0	57,7	1.874,1	88,2	379,9	19,1	460,4	23,6	586,4	43,2	27,4
...mayor a 360 días	189,5	25,0	188,0	8,8	1.519,9	76,5	1.391,8	71,3	634,9	46,8	-54,4
Cartera reconocida											
Total de Cartera Reconocida	735,0	-	2.102,8	-	1.967,9	-	1.934,1	-	1.356,1	-	-29,9
Cartera sin reconocer											
Total	24,2	3,2	22,7	1,1	18,7	0,9	19,0	1,0	-	-	-100,0

La cartera del año 2008 presenta una disminución del 30,6% con respecto al año 2007, esto obedece a que en la cartera aparecían unos recursos de la reestructuración que no se habían aplicados por que los soportes no habían llegado, El hospital en el 2008 realizo las aplicaciones correspondientes.

Las edades de la cartera del Hospital, la menor a 60 días \$134,8, la de 61-360 días \$586,4 millones y la mayor a 360 días \$ 634,9 millones, lo que representa que la cartera corriente es el 53,1%, mientras que la de mayor a 360 días es 46,8%.

La cartera por pagador esta compuesta de la siguiente manera 0,9% régimen contributivo, 63,7% corresponde al régimen subsidiado y la PPNA con 18,6% y otros deudores con 16,8%.

La cartera está reconocida en un 100%.

2.2.3 ESE HOSPITAL DE SABANALARGA.

• Comportamiento de la cartera

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	Valor	%Part									
Regimen Contributivo	146,7	3,9	148,5	4,7	142,9	2,6	319,7	4,5	693,4	8,1	116,9
...menor a 60 dias	6,0	0,2	6,1	0,2	7,0	0,1	13,4	0,2	126,0	1,5	840,7
...de 61 a 360 dias	6,8	0,2	6,2	0,2	19,6	0,4	179,6	2,5	328,2	3,9	82,7
...mayor a 360 dias	134,0	3,5	136,3	4,3	116,3	2,1	126,7	1,8	239,2	2,8	88,8
Regimen Subsidiado	1.701,2	44,8	1.605,4	51,2	1.899,5	34,2	2.574,7	36,3	2.821,4	33,1	9,6
...menor a 60 dias	205,5	5,4	193,0	6,2	304,8	5,5	490,1	6,9	343,3	4,0	-29,9
...de 61 a 360 dias	375,1	9,9	385,0	12,3	566,0	10,2	1.030,8	14,5	950,2	11,2	-7,8
...mayor a 360 dias	1.120,6	29,5	1.027,4	32,7	1.028,7	18,5	1.053,9	14,9	1.527,9	17,9	45,0
SOAT – ECAT	15,7	0,4	63,2	2,0	159,3	2,9	141,4	2,0	232,8	2,7	64,7
...menor a 60 dias	4,5	0,1	10,1	0,3	12,8	0,2	29,5	0,4	1,3	0,0	-95,8
...de 61 a 360 dias	4,9	0,1	46,2	1,5	96,0	1,7	89,8	1,3	134,0	1,6	49,2
...mayor a 360 dias	6,3	0,2	6,9	0,2	50,5	0,9	22,0	0,3	97,5	1,1	342,4
PPNA Departamental	1.124,6	29,6	1.037,4	33,1	1.683,7	30,4	1.019,0	14,4	2.703,5	31,7	165,3
...menor a 60 dias	749,6	19,8	671,2	21,4	628,2	11,3	997,7	14,1	944,8	11,1	-5,3
...de 61 a 360 dias	375,0	9,9	316,2	10,1	971,3	17,5	21,4	0,3	1.728,1	20,3	7.988,3
...mayor a 360 dias	-	-	50,0	1,6	84,2	1,5	-	-	30,7	0,4	-
PPNA Distrital Municipal	507,4	13,4	507,8	16,2	634,4	11,4	952,1	13,4	1.273,4	14,9	33,8
...menor a 60 dias	-	-	-	-	50,0	0,9	104,9	1,5	75,4	0,9	-28,2
...de 61 a 360 dias	25,1	0,7	-	-	38,9	0,7	263,4	3,7	253,7	3,0	-3,7
...mayor a 360 dias	482,4	12,7	507,8	16,2	545,5	9,8	583,8	8,2	944,4	11,1	61,8
Otros Deudores VSS	299,0	7,9	-225,0	-7,2	1.027,3	18,5	558,1	7,9	774,3	9,1	38,7
...menor a 60 dias	29,2	0,8	-22,2	-0,7	48,6	0,9	68,0	1,0	6,6	0,1	-90,3
...de 61 a 360 dias	120,3	3,2	-52,0	-1,7	863,1	15,6	246,6	3,5	391,0	4,6	58,6
...mayor a 360 dias	149,5	3,9	-150,7	-4,8	115,7	2,1	243,5	3,4	376,7	4,4	54,7
Otros Deudores Concepto Diferente VSS	-	-	-	-	-	-	1.529,0	21,6	19,7	0,2	-98,7
...menor a 60 dias	-	-	-	-	-	-	23,0	0,3	2,1	0,0	-90,7
...de 61 a 360 dias	-	-	-	-	-	-	1.077,2	15,2	12,7	0,1	-98,8
...mayor a 360 dias	-	-	-	-	-	-	428,8	6,0	4,9	0,1	-98,9
Total	3.794,5	100,0	3.137,4	100,0	5.547,1	100,0	7.094,0	100,0	8.518,5	100,0	20,1
...menor a 60 dias	994,8	26,2	858,2	27,4	1.051,5	19,0	1.726,6	24,3	1.499,4	17,6	-13,2
...de 61 a 360 dias	907,1	23,9	701,5	22,4	2.554,8	46,1	2.908,8	41,0	3.797,9	44,6	30,6
...mayor a 360 dias	1.892,6	49,9	1.577,7	50,3	1.940,8	35,0	2.458,6	34,7	3.221,2	37,8	31,0

Cartera reconocida											
Total de Cartera Reconocida	1.637,6	-	3.137,4	-	5.547,1	-	5.753,6	-	6.225,0	73,1	8,2
Cartera sin reconocer											
Total	2.157,0	56,8	-	-	-	-	1.340,4	18,9	2.293,5	26,9	71,1

Con respecto a la cartera, se observa que 73.1% del total de ésta es reconocida y 26.9% restante se encuentra sin reconocer.

Del total de la cartera 33.1% corresponde al Régimen Subsidiado, 31.7% a la PPNA del Departamento, 14.9 % a la PPNA del Municipio de Sabanalarga, 9.1% a Otros Deudores, 8.1% al Régimen Contributivo y solo 2.7% al SOAT.

En lo que se refiere al total de la cartera 2.008 de otros deudores diferentes a la venta de servicios, cabe anotar que en ella se encuentran incluidos los recursos asignados al convenio de desempeño, que no se ejecutaron por orden de los 940,2 millones y otros recursos correspondientes a la diferencia establecida por concepto de los aportes patronales, que no se causaron por valor de 556 millones de pesos y que se encuentran pendientes de sanear una vez se hagan los cruces de cuentas con las diferentes EPS y Fondos de Pensiones.

Para el total de la cartera 2.008 de todos los pagadores se concluye, que se incrementó con relación al 2.007 en 20.1%, participando en mayor porcentaje la cartera mayor de 360 días (31.0%)

La ESE ha planteado para el año 2009, desarrollar las siguientes actividades con el fin de mejorar la situación de la cartera:

- Conciliación de glosas con las Empresas y el Departamento.
- Revisión general de la nueva contratación con las EPS y EPS -S
- Agilización en la radicación de la facturación de los servicios.
- Reducción de la rotación de cuentas por cobrar.

- Proyectar la realización de acuerdos de pago con las EPS-s, con el objetivo de buscar mayor liquidez en la ESE.

Como conclusión, se continuará con la depuración de la cartera de la ESE, con el objetivo de poder determinar efectivamente los posibles recaudos, que ésta percibirá por concepto de la prestación de servicios y de esta manera poder llevar a cabo una adecuada planeación en el flujo de efectivo de la Institución.

2.2.4 ESE CARI

Comportamiento de la cartera

En millones de pesos corrientes

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	
Regimen Contributivo	217,8	4,8	167,6	2,6	841,1	7,3	49,7	0,2	108,7	0,3	118,6
...menor a 60 dias	7,1	0,2	6,6	0,1	681,6	5,9	21,1	0,1	92,9	0,2	340,4
...de 61 a 360 dias	7,3	0,2	7,5	0,1	0,6	0,0	28,6	0,1	15,6	0,0	-45,5
...mayor a 360 dias	203,4	4,5	153,5	2,4	159,0	1,4	-	-	0,2	0,0	-
Regimen Subsidiado	44,7	1,0	28,4	0,4	1.409,4	12,2	5.222,3	21,5	8.273,4	21,0	58,4
...menor a 60 dias	7,9	0,2	4,7	0,1	1.288,9	11,1	4.092,8	16,8	6.586,7	16,8	60,9
...de 61 a 360 dias	10,6	0,2	12,4	0,2	102,4	0,9	1.096,2	4,5	1.544,3	3,9	40,9
...mayor a 360 dias	26,2	0,6	11,2	0,2	18,1	0,2	33,3	0,1	142,4	0,4	327,8
SOAT - ECAT	39,3	0,9	26,0	0,4	-	-	47,4	0,2	131,1	0,3	176,4
...menor a 60 dias	8,8	0,2	0,3	0,0	-	-	47,4	0,2	81,0	0,2	70,8
...de 61 a 360 dias	19,2	0,4	19,2	0,3	-	-	-	-	50,1	0,1	-
...mayor a 360 dias	11,3	0,3	6,4	0,1	-	-	-	-	-	-	-
PPNA Departamental	2.701,4	60,1	3.839,4	60,3	4.930,9	42,6	2.720,7	11,2	16.550,2	42,1	508,3
...menor a 60 dias	921,7	20,5	1.927,8	30,3	4.439,4	38,3	2.647,8	10,9	8.854,2	22,5	234,4
...de 61 a 360 dias	1.778,5	39,6	369,6	5,8	-	-	72,9	0,3	5.696,0	14,5	7.715,6
...mayor a 360 dias	1,2	0,0	1.542,0	24,2	491,5	4,2	-	-	2.000,0	5,1	-
PPNA Distrital Municipal	1.199,6	26,7	1.968,6	30,9	2.759,8	23,8	7.945,4	32,6	10.095,8	25,7	27,1
...menor a 60 dias	324,0	7,2	399,3	6,3	1.318,0	11,4	1.482,7	6,1	7.223,9	18,4	387,2
...de 61 a 360 dias	812,0	18,1	693,6	10,9	-	-	5.592,5	23,0	2.001,7	5,1	-64,2
...mayor a 360 dias	63,7	1,4	875,7	13,8	1.441,7	12,4	870,2	3,6	870,2	2,2	-
Otros Deudores VSS	291,4	6,5	333,2	5,2	1.640,3	14,2	1.760,7	7,2	1.990,0	5,1	13,0
...menor a 60 dias	61,8	1,4	184,4	2,9	709,2	6,1	951,2	3,9	915,0	2,3	-3,8
...de 61 a 360 dias	69,9	1,6	83,5	1,3	31,0	0,3	555,6	2,3	570,1	1,4	2,6
...mayor a 360 dias	159,7	3,6	65,3	1,0	900,2	7,8	253,9	1,0	504,9	1,3	98,9
Otros Deudores Concepto Difer	-	-	-	-	-	-	6.598,4	27,1	2.171,3	5,5	-67,1
...menor a 60 dias	-	-	-	-	-	-	2.357,9	9,7	2.065,7	5,3	-12,4
...de 61 a 360 dias	-	-	-	-	-	-	3.965,5	16,3	105,6	0,3	-97,3
...mayor a 360 dias	-	-	-	-	-	-	275,0	1,1	-	-	-100,0
Total	4.494,3	100,0	6.363,1	100,0	11.581,5	100,0	24.344,7	100,0	39.320,5	100,0	61,5
...menor a 60 dias	1.331,3	29,6	2.523,1	39,7	8.437,1	72,8	11.601,0	47,7	25.819,5	65,7	122,6
...de 61 a 360 dias	2.697,5	60,0	1.185,8	18,6	133,9	1,2	11.311,3	46,5	9.983,4	25,4	-11,7
...mayor a 360 dias	465,5	10,4	2.654,1	41,7	3.010,5	26,0	1.432,4	5,9	3.517,7	8,9	145,6

Cartera Reconocida

Total de Cartera Reconocida	3.166,6	-	5.275,6	-	7.536,1	-	13.805,2	-	26.071,7	-	88,9
-----------------------------	---------	---	---------	---	---------	---	----------	---	----------	---	------

Cartera sin Reconocer

Total	1.327,7	29,5	1.087,5	17,1	4.045,4	34,9	10.539,5	43,3	13.248,8	33,7	25,7
-------	---------	------	---------	------	---------	------	----------	------	----------	------	------

Del total de la cartera a 31 de diciembre del 2008 por \$39.320 millones, 65,7% (\$ 25.820 millones) es menor a 60 días, 25,4% (\$ 9.983 millones) está entre 61 a 360 días y 9% (\$ 3.517 millones) es mayor a 360 días.

Lo anterior permite predecir un comportamiento de mejor liquidez durante el 2009 por cuanto la cartera de mayor dificultad para recuperar es solo del 9% .

Producto de la situación expuesta en los puntos anteriores con relación a los inconvenientes que se presentaron en el proceso de facturación y radicación, se presenta una cartera por facturas no radicada por \$ 13.248 millones de pesos que representa 34% del total, la cual durante el 2009 se radicó y de igual forma es un factor predictivo positivo que nos indica que se lleva una tendencia de recuperación del equilibrio financiero.

Respecto al régimen subsidiado es importante informar que el aumento en la cartera no recaudada se debe a que 79,6% corresponde a un término inferior a 60 días, lo cual se encuentra dentro del periodo del comportamiento normal de pago del mercado.

SOAT: A partir del mes de abril de 2008 se abren los servicios de ortopedia y traumatología, lo que en principio contribuyó al incremento de la venta de servicios por este concepto, pero sin embargo no se han cumplido con las expectativas previstas. Es importante señalar que la captación de pacientes de este segmento de mercado ocurre preferentemente a través del servicio de urgencias, del cual no

se dispone de manera directa. Para el 2009 se proyecta utilizar estrategias para operar directamente este servicio.

El Distrito de Barranquilla presenta un aumento de la cartera con relación a la vigencia anterior, acentuado por el hecho de encontrar un Distrito con un déficit en el Flujo de Caja y que solo a través de un Acuerdo de Pago que se empezó a amortizarse en el mes de agosto del 2008, fue disminuyendo con muy poco impacto en el saldo de la deuda del 2008. En la actualidad se mantiene unas buenas relaciones con el ente territorial, permitiendo proyectar un recaudo del 50% de lo que se radique mes a mes además de amortizar la deuda antigua dividiéndola en cuotas partes que serán canceladas en seis meses.

En cuanto a la PPNA del Departamento del Atlántico, se presentó una situación especial debido a que se ejecutó el monto pactado en el contrato y se generó una facturación adicional que no cuenta en el momento con la disponibilidad presupuestal para su reconocimiento y pago. No obstante lo anterior el HU CARI ESE prestó los servicios de manera oportuna ante la pertinencia de las atenciones inmediatas requeridas, lo cual se generó un impacto social positivo en atención de salud en la población pobre y vulnerable.

Como complemento a la presente información, se anexa un flujo de caja que considera las variables de mayor impacto en las metas de recaudo.

Para minimizar el impacto de la cartera negativa, y alcanzar las metas de recaudo se ha priorizado la identificación del estado de cartera por recuperar del hospital, para ello se ha utilizado la aplicación de instrumentos de análisis como los vencimientos por maduración de las cuentas y edades, de tal manera que permita realizar los seguimientos requeridos y la urgencia de cobros evitando glosas de los deudores o en su defecto devolución de las facturas

Las dificultades en el cobro de cartera obedecen a circunstancias tales como la limitación de las entidades territoriales en cuanto a la asignación de recursos para la atención de la PPNA, por parte del Gobierno Nacional del sistema general de participaciones y de generar recursos propios para tal fin, lo cual no ha permitido legalizar las facturas presentadas, que superan el monto pactado en los contratos.

En relación con las EPS-S, las dificultades de recaudo se deben a dos tipos de situación; la primera obedece a lo que la misma Ley 1122 de 2007 establece con respecto al inicio de la obligación de pago a partir del giro del recurso por parte de la Entidad Territorial, siendo este el argumento esgrimido por las aseguradoras. La segunda es que en el Departamento del Atlántico se encuentran operando EPS-S, en las cuales los centros de decisión administrativos y financieros se encuentran fuera del ente territorial, con lo que las oficinas locales pretenden justificar la demora en el trámite de reconocimiento y pago de sus obligaciones.

Como plan de acción ante esta debilidad está propuesto:

- Procedimientos estructurados para mejorar la oportunidad, eficiencia y eficacia del cobro y recaudo.
- Establecer conceptos claros de los parámetros requeridos para la presentación de la cuenta de cobro.
- Tener conocimientos precisos y funcionales de las normas técnicas y/o legales, que permiten soportar el proceso de recaudo.
- Contar con herramientas de gestión y control para el manejo de las inconsistencias de las cuentas.
- Establecer instrumentos de indicadores de control y gestión de cartera.

2.2.5 ESE CEMINSA

Comportamiento de la cartera

En millones de pesos corrientes

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	Valor	%Part	
Régimen Contributivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Régimen Subsidiado	1,161.8	92.1	532.5	85.3	987.9	49.8	1,557.2	91.9	1,137.4	83.6	-27.0
...menor a 60 días	213.5	16.9	160.5	25.7	193.8	9.8	318.9	18.8	171.1	12.6	-46.3
...de 61 a 360 días	409.3	32.4	157.7	25.3	579.8	29.3	795.1	46.9	74.0	5.4	-90.7
...mayor a 360 días	539.1	42.7	214.3	34.3	214.3	10.8	443.2	26.1	892.2	65.6	101.3
SOAT – ECAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PPNA Departamental	100.2	7.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...menor a 60 días	100.2	7.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PPNA Distrital Municipal	-	-	92.0	14.7	105.3	5.3	138.1	8.1	166.0	12.2	20.2
...menor a 60 días	-	-	74.2	11.9	52.4	2.6	138.1	8.1	-	-	100.0
...de 61 a 360 días	-	-	17.9	2.9	52.9	2.7	-	-	27.9	2.0	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	138.1	10.2	-
Otros Deudores VSS	-	-	-	-	888.9	44.8	-	-	56.8	4.2	-
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	56.8	4.2	-
...mayor a 360 días	-	-	-	-	888.9	44.8	-	-	-	-	-
Otros Deudores Concepto Diferente VSS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...menor a 60 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
...de 61 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

...mayor a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1,262.0	100.0	624.5	100.0	1,982.0	100.0	1,695.3	100.0	1,360.1	100.0	-19.8
...menor a 60 días	313.7	24.9	234.7	37.6	246.2	12.4	457.0	27.0	171.1	12.6	-62.6
...de 61 a 360 días	409.3	32.4	175.6	28.1	632.7	31.9	795.1	46.9	158.7	11.7	-80.0
...mayor a 360 días	539.1	42.7	214.3	34.3	1,103.1	55.7	443.2	26.1	1,030.3	75.8	132.5

Tabla 25. Cartera reconocida

Total de Cartera Reconocida	1,262.0	-	624.5	-	1,982.0	-	1,695.3	-	1,360.1	-	-19.8
------------------------------------	----------------	----------	--------------	----------	----------------	----------	----------------	----------	----------------	----------	--------------

Tabla 26. Cartera sin reconocer

Total	-										
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: lo reportada en cada año al MPS; SIHO - Formulario Cartera.

La cartera total disminuyó en 19%, este resultado obedeció básicamente a la implementación del cobro coactivo y recaudo de la cartera de la vigencia.

Es importante anotar que se pudo recaudar de la vigencia, debido a que esta estuvo financiada por los giros directos efectuados durante el año 2008 a las EPS S, los cuales estuvieron por el orden de \$3.513 millones, comportamiento diferente a la vigencia anterior.

En cuanto a la cartera de los años 2004, 2005, 2006 hemos tenido dificultades como son:

El ente le adeuda a las EPS S aproximadamente la suma de \$7.000 millones de pesos, cifra pendiente por depurar.

Durante la vigencia 2008 se iniciaron las liquidaciones de los contratos correspondiente a estas vigencias, faltando por liquidar los contratos con AMBUQ,

SALUD VIDA y CAPRECOM, las cuales no fueron liquidadas por las administraciones anteriores.

Dificultades presentadas en el proceso de recaudo:

Una de las principales dificultades las encontramos en la Ley 1122 de 2007, la cual nos indica que la EPS S cancelaran a las IPS de acuerdo al pago que estas reciban por parte del ente, y cuando se suscribe el contrato en su articulado ellas definen la forma de pago con sujeción a lo estipulado en esta normatividad Esto produce un malestar en la medida que ellas argumentan la cartera que a su vez el ente tiene con ellas.

2.3. ANALISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PASIVOS.

2.3.1 ESE HOSPITAL DE BARANOA.

Evolución de los pasivos

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var	
	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año
Servicios personales, Incluyendo Aportes patronales y parafiscales	-	574,9	302,0	468,3	146,7	385,7	109,4	79,9	135,5	21,7	23,9	-72,9
Servicios Personales, Excluye Servicios Personales Indirectos	-	503,2	138,3	228,8	43,0	101,4	44,5	45,6	0,4	-	-99,1	-100,0
Aportes patronales y parafiscales	-	71,6	71,8	201,0	81,1	153,9	18,6	9,8	29,3	-	57,7	-100,0
Servicios Personales Indirectos	-	-	91,9	38,4	22,6	130,3	46,3	24,5	105,8	21,7	128,5	-11,7
Cuentas por pagar, Excluyendo Aportes Patronales y Parafiscales	-	581,8	263,9	211,5	92,9	402,2	134,5	119,4	132,1	35,2	-1,8	-70,5
Demás pasivos (Obligaciones financieras + Mesadas pensionales + Otros pasivos)	-	474,4	53,4	215,4	26,7	362,2	59,7	287,8	25,0	287,2	-58,1	-0,2
Total Cuentas por Pagar	-	1.631,0	619,3	1.127,3	266,3	1.150,0	303,5	487,1	292,6	344,0	-3,6	-29,4
Total		1.631,0		1.746,6		1.416,3		790,7		636,6	-	-19,5

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	< 1 año	> 1 año									
Cartera corriente	192,5	89,6	1.903,6	96,6	545,2	1.413,7	675,7	751,3	451,8	886,2	-33,1
Disponibilidad Final	0,0		0,0		0,0		306,4		235,3		-23,2
Diferencia entre Compromisos totales y Giros totales (compromiso - pago)	776,1		773,8		727,4		365,9		415,8		13,6

El cuadro anterior muestra una disminución en nuestros pasivos de 19.5%, compuesto principalmente en 25% por Servicios personales, 26% por proveedores y 49% en Demás Pasivos. Del total de los Pasivos, 54% corresponde a pasivos mayores a un año y 46% a pasivos corrientes.

Si comparamos nuestros pasivos con la cartera Corriente observamos que esta es suficiente para cubrirlos en su totalidad.

2.3.2 ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS.

- **Evolución de los pasivos**

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var	
	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año						
Servicios personales, Incluyendo Aportes patronales y parafiscales	468,3	641,6	193,5	751,5	305,5	193,5	628,2	-	120,3	-	-80,8	-
Servicios Personales, Excluye Servicios Personales Indirectos	282,9	281,2	-	570,6	142,2	-	146,6	-	62,6	-	-57,3	-
Aportes patronales y parafiscales	62,7	144,1	-	121,6	71,3	-	67,6	-	53,3	-	-21,1	-
Servicios Personales Indirectos	122,7	216,3	193,5	59,3	92,0	193,5	414,0	-	4,4	-	-98,9	-
Cuentas por pagar, Excluyendo Aportes Patronales y Parafiscales	89,8	355,6	151,3	206,5	605,1	151,3	580,7	-	535,0	-	-7,9	-
Demás pasivos (Obligaciones financieras + Mesadas pensionales + Otros pasivos)	70,4	15,1	-	8,6	70,4	-	32,8	-	0,1	-	-99,6	-
Total Cuentas por Pagar	628,5	1.012,3	344,8	966,6	981,0	344,8	1.241,7	-	655,5	-	-47,2	-
Total		1.640,8		1.311,3		1.325,8		1.241,7		655,5	-	-47,2

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	< 1 año	> 1 año									
Cartera corriente	569,7	189,5	1.937,5	188,0	466,7	1.519,9	561,4	1.391,8	721,2	634,9	28,5
Disponibilidad Final	0,0		0,0		0,0		0,0		287,1		-
Diferencia entre Compromisos totales y Giros totales (compromiso - pago)	595,8		403,6		508,1		262,8		238,1		-9,4

El cuadro anterior muestra una disminución en los pasivos de 47,2%, compuesto principalmente en 80,8% por Servicios personales, 7,9% por proveedores y 99% en Demás Pasivos. Del total de los Pasivos, el 100% corresponde a pasivos corrientes. Pero hay que hacer una reclasificación ya que existen pasivos mayores a 360 días.

Si comparamos los pasivos con la cartera Corriente se observa que esta es suficiente para cubrirlos en su totalidad.

2.3.3 ESE HOSPITAL SABANALARGA

- **Evolución de los pasivos**

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var	
	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año								
Servicios personales, Incluyendo Aportes patronales y parafiscales	2.244,0	1.866,5	833,1	175,6	817,5	159,3	1.330,9	-	2.503,8	219,6	88,1	-
...Servicios Personales, Excluye Servicios Personales Indirectos	985,2	847,2	195,2	5,5	164,1	50,4	386,4	-	382,5	-	-1,0	-
...Aportes patronales y parafiscales	1.258,8	1.019,3	38,7	-	14,2	-	15,0	-	144,4	-	860,1	-
...Servicios Personales Indirectos	-	-	599,2	170,1	639,2	108,9	929,5	-	1.976,8	219,6	112,7	-
Cuentas por pagar, Excluyendo Aportes Patronales y Parafiscales	2.059,2	1.650,1	643,7	632,2	1.066,0	44,3	2.045,7	-	3.851,9	553,6	88,3	-
Demás pasivos (Obligaciones financieras + Mesadas pensionales + Otros pasivos)	1.348,5	268,4	84,8	-	4,0	-	0,6	-	457,5	-	74.936,4	-
Total Cuentas por Pagar	5.651,6	3.785,0	1.561,6	807,8	1.887,5	203,6	3.377,3	-	6.813,3	773,2	101,7	-
Total		9.436,6		2.369,5		2.091,0		3.377,3		7.586,5	-	124,6

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	< 1 año	> 1 año									
Cartera corriente	1.901,9	1.892,6	1.559,7	1.577,7	3.606,3	1.940,8	4.635,4	2.458,6	5.297,3	3.221,2	14,3
Disponibilidad Final	0,0		0,0		0,0		1.670,1		210,7		-87,4
Diferencia entre Compromisos totales y Giros totales (compromiso - pago)	4.049,4		4.212,3		2.993,7		3.234,7		5.207,6		61,0

El cuadro anterior muestra un incremento en los pasivos de 124,6%, compuesto principalmente en 35,9% por Servicios personales, 58% por proveedores y 6,1% en Demás Pasivos. Del total de los Pasivos, 90% corresponde a pasivos corrientes, y los pasivos mayores a un año es 10%.

Si comparamos los pasivos con la cartera se observa que esta es suficiente para cubrirlos en su totalidad.

Hay que tener en cuenta en la conciliación de los compromisos corrientes y las cuentas por pagar menor a 360 días, unos anticipos recibidos por parte de la Gobernación, que están afectando el pasivo ya que a final de año no se realizó el respectivo ajuste con la cartera.

2.3.4 ESE CARI

- **Evolución de los Pasivos**

En millones de pesos corrientes

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var	
	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año
Servicios personales, Incluyendo Aportes patronales y parafiscales	509,0	509,0	1.558,6	118,8	7.874,5	1.258,4	347,9	-	1.024,6	-	194,5	-
...Servicios Personales, Excluye Servicios Personales Indirectos	197,6	197,6	499,9	118,8	230,3	323,0	75,3	-	395,2	-	424,9	-
...Aportes patronales y parafiscales	143,9	143,9	216,6	-	-	93,4	18,0	-	375,1	-	1.987,0	-
...Servicios Personales Indirectos	167,5	167,5	842,1	-	7.644,2	842,1	254,6	-	254,3	-	-0,2	-
Cuentas por pagar, Excluyendo Aportes Patronales y Parafiscales	870,6	870,6	1.324,7	61,9	764,4	1.386,6	16.821,7	-	29.155,3	1.021,4	73,3	-
Demás pasivos (Obligaciones financieras + Mesadas pensionales + Otros pasivos)	-	-	29,8	-	25,4	28,6	2.203,1	-	4.186,6	-	90,0	-
Total Cuentas por Pagar	1.379,7	1.379,7	2.913,1	180,7	8.664,4	2.673,7	19.372,7	-	34.366,4	1.021,4	77,4	-
Total		2.759,4		3.093,9		11.338,1		19.372,7		35.387,8		- 82,7

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	< 1 año	> 1 año	
Cartera corriente	4.028,8	465,5	3.708,9	2.654,1	8.571,0	3.010,5	22.912,3	1.432,4	35.802,9	3.517,7	56,3
Disponibilidad Final	0,0		0,0		0,0		4.042,8		-1.923,7		-147,6
Diferencia entre Compromisos totales y Giros totales (compromiso - pago)	1.685,3		2.786,2		10.336,1		18.824,7		30.803,2		63,6

La rotación de las cuentas por pagar se ha venido incrementando gradualmente como consecuencia de la necesidad de financiarse con acreedores y proveedores debido a una rotación de cuentas por cobrar más lenta, como se ve en los resultados que muestra el cuadro anterior con un crecimiento de sus pasivos del 82,7 con respecto al año anterior.

El flujo de caja operacional obtenido durante los últimos 3 años, proviene de la demora de pagos a los proveedores, ya que las cuentas por cobrar han sido insuficientes para cubrir las necesidades de la entidad. En general, el periodo analizado está caracterizado por incrementos considerables en el pasivo corriente con el fin de financiar la operación deficitaria del hospital, y de las cuentas por cobrar impulsado por la crisis generalizada del sector de la salud y de la manera como se estaban llevando los procesos de facturación, radicación y recaudo ineficiente el cual ha tenido que recurrir a medios diferentes a la generación interna para financiar su operación.

La Gerencia en su plan de acción plantea un ajuste Institucional que incluye la necesidad de generar los recursos suficientes para mantener un flujo de caja consecuente con la operación y plantea estrategias que incluyen el ajuste de los componentes administrativos, financieros y de gestión tanto directiva como estratégica que permitan mejorar sustancialmente los indicadores relacionados con la matriz de condonación.

El plan supone la reducción de los cargos vacantes y en la reasignación de funciones asistenciales y administrativas, y estima que con la reorganización organizacional se obtendrá un ahorro que permitirá mantener a la entidad en operación y generar utilidades que se puedan reinvertir en el hospital.

2.3.5 ESE CEMINSA

- **Evolución de los pasivos**

En millones de pesos corrientes

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var	
	< 1 año	> 1 año										
Servicios personales, Incluyendo Aportes patronales y parafiscales	1,134.0	-	452.0	666.7	284.4	715.2	854.0	750.9	83.8	969.6	-90.2	29.1
...Servicios Personales, Excluye Servicios Personales Indirectos	623.6	-	263.7	397.3	186.7	450.4	384.2	388.5	68.6	643.8	-82.1	65.7
...Aportes patronales y parafiscales	228.4	-	3.4	9.1	9.2	10.1	252.9	19.3	15.2	183.0	-94.0	846.6
...Servicios Personales Indirectos	282.0	-	184.9	260.3	88.5	254.6	216.9	343.1	-	142.8	-100.0	-58.4
Cuentas por pagar, Excluyendo Aportes Patronales y Parafiscales	331.1	-	454.8	497.4	87.9	145.9	153.0	172.4	0.4	152.5	-99.8	-11.5
Demás pasivos (Obligaciones financieras + Mesadas pensionales + Otros pasivos)	485.1	-	24.8	159.5	68.6	102.2	13.4	8.5	-	-	-100.0	-100.0
Total Cuentas por Pagar	1,950.3	-	931.6	1,323.6	440.8	963.3	1,020.5	931.7	84.1	1,122.1	-91.8	20.4
Total		1,950.3		2,255.2		1,404.1		1,952.2		1,206.2	-	-38.2

Concepto	2004		2005		2006		2007		2008		Var %
	< 1 año	> 1 año									
Cartera corriente	723.0	539.1	410.3	214.3	878.9	1,103.1	1,252.2	443.2	329.8	1,030.3	-73.7
Disponibilidad Final	0.0		0.0		0.0		645.1		287.7		-55.4
Diferencia entre Compromisos totales y Giros totales (compromiso - pago)	2,106.9		2,366.4		1,777.5		833.0		95.8		-88.5

Fuente: lo reportada en cada año al MPS; SIHO.

La ESE presenta unos pasivos a Diciembre de 2008, por orden de \$1.206 millones, logrando una disminución del 38% con respecto a la vigencia 2007.

Esto básicamente obedeció a un plan de saneamiento de pasivos elaborado por la gerencia a fin de cancelar el mismo a mediano plazo, es así como durante la vigencia 2008 se logro amortizar el mismo en \$480 millones de pesos, es importante resaltar, que de los compromisos de la vigencia 2008, quedo pendiente por cancelar \$84 millones, y se realizaron pagas de la vigencia anterior.

La meta para el 2009 es lograr cumplir con los compromisos corrientes y disminuir el pasivo vigencias anteriores en 50%.

2.4 ANALISIS RECONOCIMIENTOS Vs COMPROMISOS

2.4.1 ESE HOSPITAL DE BARANOA

- **Gastos comprometidos por conceptos**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de Personal (1)	1.268,9	993,3	867,3	886,7	890,0	0,4
Servicios Personales Indirectos	298,0	458,6	425,1	678,5	722,2	6,4
Gastos Generales	358,1	280,3	177,2	209,9	233,8	11,4
Gastos de Operación, Comercialización y PS	178,1	206,3	85,4	58,1	222,0	281,9
Gastos Variables (2)	834,1	945,1	687,7	946,5	1.178,1	24,5
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	31,7	1.648,8	840,4	1.152,9	508,6	-55,9
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. Anteriores	2.134,7	3.587,2	2.395,4	2.986,1	2.576,7	-13,7
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores, inversiones y deuda pública	2.108,4	1.958,9	1.768,3	1.881,8	2.096,7	11,4
Cargos vacantes	-	-	-	-	-	-
Planta transitoria		15	15	15	-	100,0
Producción equivalente	246.011,3	194.130,0	251.261,6	262.543,4	292.298,3	11,3

El Gasto real de la vigencia fue de \$2.096 millones, los cuales están conformados por: Gastos de Personal, \$890 millones; Servicios Personales Indirectos, \$722 millones, Gastos Generales por \$233,8 millones y Gastos de Operación y Comercialización por \$222 millones y los Otros Gastos (Transferencias o Sentencias y Conciliaciones 28.5 millones e Inversión por 480,1 millones) por \$508.6 millones. Su comportamiento global registró incremento del 11.4%.

Si comparamos los Gastos Totales con la producción equivalente observamos un comportamiento coherente y recíproco, ya que ambas reflejan el mismo porcentaje de incremento.

El notable incremento que se dio en la vigencia 2008 del rubro de Gastos de Operación, corresponde a que en años anteriores, la adquisición medicamentos, presupuestalmente, se registraba en el Rubro de Inversión, situación que se corrigió en el 2008.

- **Composición del gasto por concepto**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var
	%	%	%	%	%	
Gastos de Personal (1)	59,4	27,7	36,2	29,7	34,5	4,8
Servicios Personales Indirectos	14,0	12,8	17,7	22,7	28,0	5,3
Gastos Generales	16,8	7,8	7,4	7,0	9,1	2,0
Gastos de Operación, Comercialización y PS	8,3	5,8	3,6	1,9	8,6	6,7
Gastos Variables (2)	39,1	26,3	28,7	31,7	45,7	14,0
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	1,5	46,0	35,1	38,6	19,7	- 18,9
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. Anteriores	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

En la composición del Gasto, observamos que 62.5% de los Gastos Totales corresponde a Talento Humano, 9.1% a Gastos Generales, 8.6% a Gastos de Operación y 19.6% a Sentencias y conciliaciones e inversión.

- **Evolución gasto Vs. Producción y Facturación**

Concepto		2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de personal de planta comprometidos (en millones de 2008)	a	1.268,9	993,3	867,3	886,7	890,0	0,4
Contratación con terceros (en millones de 2008)	b	298,0	458,7	427,0	678,6	722,9	6,5
Gasto recurso humano total (en millones de 2008)	C	1.566,9	1.452,0	1.294,3	1.565,2	1.613,0	3,0
Producción equivalente	d	246.011,3	194.130,0	251.261,6	262.543,4	292.298,3	11,3
Valores facturados por venta de servicios (en millones de 2008)	e	1.987,7	2.018,3	2.788,0	2.757,6	2.393,4	-13,2
Vr. Promedio Gasto de personal comprometido por unidad producida (pesos de 2008)	f=c/d x1,000,000	6.369,2	7.479,4	5.151,1	5.961,8	5.518,2	-7,4
Vr. Promedio facturado por unidad producida (en pesos de 2008)	g=e/d x1,000,000	8.079,6	10.396,7	11.096,1	10.503,3	8.188,3	-22,0
Total Gastos Comprometidos: Excluye CxP de vig. Anteriores, Deuda pública e Inversión (en millones de 2008)	h	2.108,4	1.958,9	1.768,3	1.881,8	2.096,7	11,4
Vr. Promedio Gasto total comprometido por unidad producida (en pesos de 2008)	i=h/d x1,000,000	8.570,4	10.090,6	7.037,7	7.167,4	7.173,1	0,1
Ingresos recaudados por venta de servicios (en millones de 2008)	j	1.567,6	1.854,5	2.230,3	2.183,5	1.965,2	-10,0
Vr. Promedio ingresos recaudados por venta de servicios por unidad producida (en pesos de 2008)	k=i/d x1,000,000	6.372,0	9.552,8	8.876,3	8.316,8	6.723,2	-19,2

Este cuadro muestra la comparación de los gastos de recurso humano, comparándolo con la producción equivalente y da un indicador que muestra cuanto me gasto en personal por cada unidad que produce la ESE.

El segundo indicador es comparando el valor facturado por venta de servicios vs. Producción equivalente y significa cuanto factura el hospital por cada unidad que produce.

El tercer indicador compara los gastos comprometidos de la operación corriente vs. Producción equivalente, y significa cuanto se comprometió el gasto por cada unidad que se produce.

El último indicador compara el ingreso recaudado de la operación corriente vs. Producción equivalente y da como resultado cuanto se recaudo por cada unidad producida.

El hospital muestra los siguientes indicadores por cada unidad que produce:

Gasto en Recursos Humanos	\$ 5.518
Gastos comprometidos corrientes	\$ 7.173
Facturación corriente	\$ 8.188.3
Recaudo corriente	\$ 6.723.2

Al hacer la comparación entre la facturación corriente (\$8.188) y los Gastos Comprometidos (\$ 7.123) el resultado es un excedente presupuestal corriente de (\$ 1.065) Por cada unidad producida (292.298).

Al hacer la comparación entre los recaudos corrientes (\$ 6.723) y los Gastos Comprometidos (\$ 7.173) el resultado es un déficit de tesorería corriente de (\$ 450) Por cada unidad producida (292.298)

El Gasto de Recursos Humanos es de \$5.518 por cada unidad producida, y al compararlo con la facturación nos indica que el 67% de lo que vendemos lo comprometemos en el recurso humano.

Si comparamos estos indicadores con la vigencia anterior vemos que el gasto de personal producida, disminuyó 7.4%, el promedio facturado por unidad producida disminuyó 22%, el Gasto Total por unidad producida se mantuvo relativamente constante y el recaudo por unidad producida disminuyó en 10%.

2.4.2 ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS

- **Gastos comprometidos por conceptos**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de Personal (1)	1.036,2	919,2	663,0	540,8	532,6	-1,5
Servicios Personales Indirectos	404,1	549,5	564,8	618,1	825,1	33,5
Gastos Generales	168,6	269,5	205,3	277,4	420,3	51,5
Gastos de Operación, Comercialización y PS	106,3	124,6	122,9	65,4	118,7	81,5
Gastos Variables (2)	679,0	943,7	893,0	960,9	1.364,1	42,0
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	-	1.039,0	361,7	24,7	51,3	107,6
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	1.715,2	2.901,9	1.917,7	1.526,5	1.948,0	27,6
Cargos vacantes	-	-	-	-	3	-
Planta transitoria		26	13	12	9	-25,0
Producción equivalente	94.006,0	88.786,2	103.311,7	142.047,6	194.411,7	36,9

Los gastos se incrementaron 27,6% con respecto al año 2007, porcentaje este inferior al crecimiento de la producción, es importante anotar que el aumento básicamente es que la contratación se hizo por intermedio de las cooperativas lo que encarece la contratación pero deja la tranquilidad de evitar demandas contra el Hospital.

El gasto de personal disminuyó en 1,5%, los servicios personales indirectos crecieron en 33,5% esto por la contratación con las cooperativas, los gastos generales su incremento fue del 51,5%, esto ya que al hospital se le hicieron una serie de arreglos para prestar un mejor servicio, los gastos de operación se incrementaron en 81,5% este es un indicador que va relacionado al crecimiento de la producción y los otros gastos en 107,6%.

- **Composición del gasto por concepto**

Concepto	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	Var
Gastos de Personal (1)	60,4	31,7	34,6	35,4	27,3	- 8,1
Servicios Personales Indirectos	23,6	18,9	29,5	40,5	42,4	1,9
Gastos Generales	9,8	9,3	10,7	18,2	21,6	3,4
Gastos de Operación, Comercialización y PS	6,2	4,3	6,4	4,3	6,1	1,8
Gastos Variables (2)	39,6	32,5	46,6	63,0	70,0	7,1
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	-	35,8	18,9	1,6	2,6	1,0
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

La estructura del gasto corresponde a los de personal que representa 27,3%. Los servicios personales indirectos en 42,4% lo que representa que en recurso humano el Hospital se gasta 69,7%, los gastos generales 21,6%, los de operación y comercialización un 6,1 y los otros gastos un 2,6%.

Del total del gasto 70% son variables lo que significa que están muy ligados a la producción.

- **Evolución gasto Vs. Producción y Facturación**

Concepto		2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de personal de planta comprometidos (en millones de 2008)	a	1.036,2	919,2	663,0	540,8	532,6	-1,5
Contratación con terceros (en millones de 2008)	b	330,9	548,7	564,8	618,1	825,1	33,5
Gasto recurso humano total (en millones de 2008)	c	1.367,1	1.467,9	1.227,8	1.158,9	1.357,7	17,2
Producción equivalente	d	94.006,0	88.786,2	103.311,7	142.047,6	194.411,7	36,9
Valores facturados por venta de servicios (en millones de 2008)	e	1.573,2	1.492,0	1.203,3	1.839,2	2.346,7	27,6
Vr. Promedio Gasto de personal comprometido por unidad producida (pesos de 2008)	f=c/d x1,000,000	14.542,6	16.532,6	11.884,0	8.158,6	6.983,7	-14,4
Vr. Promedio facturado por unidad producida (en pesos de 2008)	g=e/d x1,000,000	16.734,7	16.804,4	11.646,8	12.947,5	12.070,5	-6,8
Total Gastos Comprometidos: Excluye CxP de vig. Anteriores, Deuda pública e Inversión (en millones de 2008)	h	1.715,2	1.913,1	1.580,9	1.526,5	1.948,0	27,6
Vr. Promedio Gasto total comprometido por unidad producida (en pesos de 2008)	i=h/d x1,000,000	18.245,9	21.547,7	15.302,4	10.746,1	10.019,8	-6,8
Ingresos recaudados por venta de servicios (en millones de 2008)	j	990,7	1.384,4	964,7	1.504,9	1.861,5	23,7
Vr. Promedio ingresos recaudados por venta de servicios por unidad producida (en pesos de 2008)	k=i/d x1,000,000	10.538,6	15.592,5	9.337,8	10.594,1	9.574,8	-9,6

Este cuadro muestra la comparación de los gastos de recurso humano, comparándolo con la producción equivalente y nos da un indicador que muestra cuanto me gasto en personal por cada unidad que produce la ESE.

El segundo indicador es comparando el valor facturado por venta de servicios vs. Producción equivalente y significa cuanto factura el hospital por cada unidad que produce

El tercer indicador se compara los gastos comprometidos de la operación corriente vs. Producción equivalente, y significa cuanto se comprometió en el gasto por cada unidad que se produce.

El último indicador compara el ingreso recaudado de la operación corriente vs. Producción equivalente y nos da como resultado cuanto recaudo por cada unidad producida.

El hospital muestra los siguientes indicadores por cada unidad que produce:

Gasto en Recursos Humanos	\$ 6.983,7
Gastos comprometidos corrientes	\$ 10.019,8
Facturación corriente	\$ 12.070,5
Recaudo corriente	\$ 9.574,8

Al hacer la comparación entre la facturación corriente (\$12.070,5) y los Gastos Comprometidos (\$ 10.019,8) el resultado es un excedente presupuestal corriente de (\$ 2.050,7) Por cada unidad producida (194.411,7).

Al hacer la comparación entre los recaudos corrientes (\$ 9.574,8) y los Gastos Comprometidos (\$ 10.019,8) el resultado es un déficit de tesorería corriente de (\$ 445) Por cada unidad producida (194.411,7)

El Gasto de Recursos Humanos es de \$6.983,7 por cada unidad producida, y al compararlo con la facturación nos indica que 57,8% de lo que vendemos lo comprometemos en el recurso humano.

Si comparamos estos indicadores con la vigencia anterior vemos que el gasto de personal por unidad producida, disminuyó en 14,4%, el promedio facturado por unidad producida disminuyó en 6,8%, el Gasto Total por unidad producida disminuyó en 6,8% mantuvo relativamente constante y el recaudo por unidad producida disminuyó en 9,6%.

2.4.3 ESE HOSPITAL DE SABANALARGA

- **Gastos comprometidos por conceptos**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de Personal (1)	7.017,5	4.109,1	3.352,1	3.299,2	3.071,7	-6,9
Servicios Personales Indirectos	504,9	1.480,7	3.381,3	2.931,6	2.523,3	-13,9
Gastos Generales	1.014,0	812,0	1.503,7	1.511,8	2.136,7	41,3
Gastos de Operación, Comercialización y PS	1.304,6	1.073,0	2.108,5	2.238,9	2.229,3	-0,4
Gastos Variables (2)	2.823,5	3.365,7	6.993,5	6.682,3	6.889,4	3,1
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	111,0	8.260,1	2.624,5	745,8	360,5	-51,7
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. Anteriores	9.952,0	15.735,0	12.970,1	10.727,3	10.321,6	-3,8
Cargos vacantes	2	-	-	1	7	600,0
Planta transitoria		51	48	47	40	-14,9
Producción equivalente	1.505.579,6	1.557.931,3	1.856.023,5	1.782.625,6	1.328.593,1	-25,5

El total de gastos comprometidos 2.008, presenta una disminución con relación al año 2007 en 3.8%.

Se presenta una disminución en el gasto de personal y los servicios personales indirectos en el 2.008, con unas variaciones de -6.9% y -13.9% respectivamente con respecto al año 2007, acorde con el comportamiento de la producción la cual decreció en un -25.5%.

En relación con en el gasto de personal y en los servicios personales indirectos, hubo necesidad de contratar algunos servicios asistenciales por un mayor valor a los establecidos en la propuesta, con el fin de mejorar la oportunidad y calidad del servicio de acuerdo a la exigencia de la demanda y con base en los precios encontrados en la región.

En lo relacionado con el concepto de Gastos Generales, presenta un aumento del 41.3% comparando las vigencias 2.007-2008.

En el concepto de Gastos de Operación Comercial y de Prestación de Servicio, siendo el ítem que afecta los distintos insumos y medicamentos requeridos para la atención de los usuarios o pacientes que acuden a la ESE, se disminuyeron en la vigencia 2.008 en un 0.4%.

En lo referente al rubro de Otros Gastos causados en la vigencia 2.008, presenta una importante disminución del 51.7%.

- **Composición del gasto por concepto**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var
	%	%	%	%	%	
Gastos de Personal (1)	70,5	26,1	25,8	30,8	29,8	1,0
Servicios Personales Indirectos	5,1	9,4	26,1	27,3	24,4	2,9
Gastos Generales	10,2	5,2	11,6	14,1	20,7	6,6
Gastos de Operación, Comercialización y PS	13,1	6,8	16,3	20,9	21,6	0,7
Gastos Variables (2)	28,4	21,4	53,9	62,3	66,7	4,5
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	1,1	52,5	20,2	7,0	3,5	3,5
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. Anteriores	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

En la composición del gasto por concepto, se observa que en el año 2.004, antes de iniciarse el proceso de reorganización de la ESE, los gastos de personal representaban 70,5% del total de los gastos comprometidos, una vez puesto en marcha dicho proceso a partir del 1º de mayo de 2.005, el porcentaje de participación ha venido decreciendo, tal como se observa en los años 2.005 (54,2%), 2.006 (25.8%), 2.007 (30.8) y 2.008 (29.8%). En cuanto a la variación presentada en el año 2.008 respecto al 2.007, se observa un decrecimiento del -1.0%, ocasionado por el retiro de un servidor público de la nómina transitoria y unas vacantes generadas en la nómina definitiva.

En lo que respecta a los gastos por concepto de servicios personales indirectos, se muestra un incremento a partir del 2.005 como consecuencia del proceso de reorganización, ya que la mayoría de los servicios suprimidos se contrataron con personas jurídicas, sin embargo se presenta un decrecimiento del -2.9%, en el

2.008 comparado con el 2.007, debido a una política de reducción de costos en la contratación sin desmejorar la calidad de los servicios.

En relación a los gastos generales se aprecia que la vigencia del 2.008 comparada con la de 2.007, aumentó 6.6%, y representa 20.7% de la composición del gasto.

Los gastos de operación comercial de servicios del año 2.008, presenta una variación del 0.7%, en relación con la vigencia 2.007, participando en el total de los gastos comprometidos con un porcentaje del 21.6%.

Respecto a los gastos variables, compuestos por los servicios personales indirectos, los gastos generales y los gastos de operación comercial de servicios, representan 66.7% del total de los gastos comprometidos, presentando un incremento del 4.5% en 2.008 con relación al 2.007.

El concepto de otros gastos participa con un porcentaje del 3.5%, en el total de los gastos comprometidos, presentando así una variación de -3.5% con relación al año 2.007.

• Evolución gasto Vs. Producción y Facturación

Concepto		2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de personal de planta comprometidos (en millones de 2008)	A	7.017,5	4.109,1	3.352,1	3.299,2	3.071,7	-6,9
Contratación con terceros (en millones de 2008)	B	504,9	1.480,7	3.381,5	2.931,8	2.523,3	-13,9
Gasto recurso humano total (en millones de 2008)	C	7.522,4	5.589,8	6.733,6	6.231,0	5.595,0	-10,2
Producción equivalente	D	1.505.579,6	1.557.931,3	1.856.023,5	1.782.625,6	1.328.593,1	-25,5
Valores facturados por venta de servicios (en millones de 2008)	E	9.016,2	10.367,7	10.506,0	12.098,5	9.787,0	-19,1
Vr. Promedio Gasto de personal comprometido por unidad producida (pesos de 2008)	$f=c/d$ x1,000,000	4.996,4	3.588,0	3.628,0	3.495,4	4.211,2	20,5
Vr. Promedio facturado por unidad producida (en pesos de 2008)	$g=e/d$ x1,000,000	5.988,5	6.654,8	5.660,5	6.786,9	7.366,4	8,5
Total Gastos Comprometidos: Excluye CxP de vig. Anteriores, Deuda pública e Inversión (en millones de 2008)	H	9.952,0	7.576,2	10.418,0	10.555,6	10.097,2	-4,3
Vr. Promedio Gasto total comprometido por unidad producida (en pesos de 2008)	$i=h/d$ x1,000,000	6.610,1	4.863,0	5.613,1	5.921,4	7.599,9	28,3
							0
Ingresos recaudados por venta de servicios (en millones de 2008)	J	6.694,5	8.171,2	7.620,0	7.989,0	6.896,6	-13,7
Vr. Promedio ingresos recaudados por venta de servicios por unidad producida (en pesos de 2008)	$k=i/d$ x1,000,000	4.446,5	5.244,9	4.105,6	4.481,6	5.190,9	15,8

Este cuadro muestra la comparación de los gastos de recurso humano, comparándolo con la producción equivalente y nos da un indicador que muestra cuanto me gasto en personal por cada unidad que produce la ESE.

El segundo indicador es comparando el valor facturado por venta de servicios vs. Producción equivalente y significa cuanto factura el hospital por cada unidad que produce.

El tercer indicador se compara los gastos comprometidos de la operación corriente vs. Producción equivalente, y significa cuanto se comprometió en el gasto por cada unidad que se produce.

El último indicador compara el ingreso recaudado de la operación corriente vs. Producción equivalente y nos da como resultado cuanto recaudo por cada unidad producida.

El hospital muestra los siguientes indicadores por cada unidad que produce:

Gasto en Recursos Humanos	\$ 4.211,2
Gastos comprometidos corrientes	\$ 7.599,9
Facturación corriente	\$ 7.366,4
Recaudo corriente	\$ 6.190,9

Al hacer la comparación entre la facturación corriente (\$7.366,4) y los Gastos Comprometidos (\$ 7.599,9) el resultado es un déficit presupuestal corriente de (\$233,5) Por cada unidad producida (1.328.593,1).

Al hacer la comparación entre los recaudos corrientes (\$ 6.190,9) y los Gastos Comprometidos (\$ 7.599,9) el resultado es un déficit de tesorería corriente de (\$ 1.409,0) Por cada unidad producida (1.328.593,1)

El Gasto de Recursos Humanos es de \$ 4.211,2 por cada unidad producida, y al compararlo con la facturación nos indica que 57,1% de lo que vendemos lo comprometemos en el recurso humano.

Si comparamos estos indicadores con la vigencia anterior vemos que el gasto de personal por unidad producida, aumento en 20,5%, el promedio facturado por unidad producida aumento 8,5%, el Gasto Total por unidad producida aumento en 28,3% y el recaudo por unidad producida aumento en 15,8%.

Como hemos venido mencionando anteriormente, el año 2008 los indicadores muestran un mal comportamiento, pero los factores externos como el cese de actividades, remodelación de la ESE y el gerente suspendido durante la mitad del año, con una gerencia provisional que no ha podido estar tiempo completo son situaciones que convirtieron los resultados del 2008 no satisfactorio

2.4.4 ESE CARI

Gastos Comprometidos por Concepto

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de Personal (1)	4.625,8	4.425,4	4.805,5	4.569,7	4.649,4	1,7
Servicios Personales Indirectos	992,6	1.267,4	5.011,3	6.579,0	7.175,7	9,1
Gastos Generales	1.468,6	2.454,0	13.030,5	21.836,6	9.456,3	-56,7
Gastos de Operación, Comercialización y PS	1.314,3	1.670,1	6.230,6	11.297,7	29.096,9	157,5
Gastos Variables (2)	3.775,4	5.391,5	24.272,4	39.713,3	45.728,9	15,1
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	113,2	597,2	1.596,7	1.540,3	1.660,7	7,8
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	8.514,5	10.414,1	30.674,6	45.823,3	52.039,0	13,6

Cargos vacantes	-	4	5	4	6	50,0
Planta transitoria		44	38	29	23	-20,7
Producción equivalente	764.079,6	748.026,9	2.459.452,2	6.057.184,2	6.927.218,7	14,4

Fuente: Financiera

Cabe aclarar que en el 2007, la compra de los servicios de salud se incluía en Gastos Generales, situación que explica la disminución de los mismos durante el 2008, que fueron reclasificados como Gastos de Operación, Comercialización y Prestación de Servicios.

El total del Gastos Comprometidos en la vigencia del 2008 presentaron incremento del 13.6% con respecto a la vigencia anterior, representados principalmente en los gastos de Operación, Comercialización y Prestación de Servicios. En este rubro están incluidos además de la compra de medicamentos, material médico quirúrgico y alimentación, los gastos por concepto de Compra de Servicios de Salud. En los gastos de Compra de Servicios de Salud se encuentran incluidos los referentes a las contrataciones por concepto de servicios asistenciales (Anestesiología, Cirugía General, Endoscopia Pediátrica y Atención al Recién Nacido, Cirugía Pediátrica, Gastroenterología adultos, Medicina Interna, Cirugía vascular, Administración delegada en Unidad de Cuidados Críticos Neonatal y Pediátrica, Otorrinolaringología, Cardiología no Invasiva, Banco de Sangre, Ambulancia) como los servicios prestados por los Aliados de acuerdo a lo establecido en los contratos de Asociación.

Los gastos generales están conformados por Adquisición de bienes y servicios para Mantenimiento hospitalario, servicios públicos, arrendamiento, seguros, bienestar social, vigilancia, capacitación, viáticos y gastos de viaje, comunicación y transporte, impuestos y multas, cuotas de auditaje y otros gastos como el manejo de la contabilidad, informática, etc.

Con relación a los gastos de personal se mantienen con un ligero incremento esto debido a que en el 2008 se cancelaron en dinero compensación de vacaciones de la vigencia 2007, primas de vacaciones y bonificación de recreación. Dentro del Plan de Acción del Gerente 2009 – 2012, y como medida de reducción del gasto, el no pago de compensaciones de vacaciones, solo serán canceladas aquellas que por efectos de separación del cargo se requieran.

En cuanto a los servicios personales indirectos, presenta incremento 9.1% debido a que por su característica, están directamente relacionados con la producción, incrementando su participación porcentual; igualmente se contrato como servicios técnicos recurso humano para operar el proceso de admisiones y facturación.

Otros Gastos incluyen transferencias corrientes e inversión, los cuales para Transferencias Corrientes se refiere a los gastos incurridos en Sentencias y Conciliaciones producto de los procesos conciliados con respecto al reconocimiento de obligaciones generadas de hechos cumplidos. En Inversión se incluyeron proyectos correspondientes a acciones del Plan de Atención Básica en Salud Departamental.

Con respecto a la producción equivalente, presenta una variación del 14.4% con respecto al 2007, pasando de 6.057.184 unidades producidas a 6.927.218, con reducción de la planta básica, los cuales se realizaron a través de terceros con la reducción del costo fijo.

Composición del gasto por concepto

En millones de pesos de 2008

Concepto	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	Var
Gastos de Personal (1)	54,3	42,5	15,7	10,0	8,9	-1,0
Servicios Personales Indirectos	11,7	12,2	16,3	14,4	13,8	-0,6
Gastos Generales	17,2	23,6	42,5	47,7	18,2	-29,5
Gastos de Operación, Comercialización y PS	15,4	16,0	20,3	24,7	55,9	31,3
Gastos Variables (2)	44,3	51,8	79,1	86,7	87,9	1,2
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	1,3	5,7	5,2	3,4	3,2	-0,2
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Los gastos de Comercialización y prestación de Servicios presentan 56% de participación dentro del total de los gastos representados principalmente en la compra de servicios de salud y los servicios prestados por los Aliados y que están relacionados directamente con el incremento en la producción de servicios.

En cuanto a la disminución de los Gastos Generales, como se explica en el cuadro anterior, durante las vigencias anteriores se incluía en este rubro los gastos por compra de servicios de salud que fueron reclasificados a partir del 2008 en Gastos de Comercialización y de Prestación de Servicios.

2.4.5 ESE CEMINSA

Gastos comprometidos por concepto

En millones de pesos constantes 2008

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	Var %
Gastos de Personal (1)	2,710.3	1,468.6	1,269.0	1,050.2	1,040.7	-0.9
Servicios Personales Indirectos	500.1	743.7	726.8	566.1	528.6	-6.6
Gastos Generales	534.5	861.9	609.9	731.3	800.0	9.4
Gastos de Operación, Comercialización y PS	66.5	175.1	133.6	107.3	129.5	20.7
Gastos Variables (2)	1,101.0	1,780.7	1,470.3	1,404.7	1,458.2	3.8
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	0.2	5,003.2	2,083.7	1,179.3	815.9	-30.8
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	3,811.6	8,252.5	4,822.9	3,634.1	3,314.7	-8.8

Cargos vacantes	-	1	1	-	-	-
Planta transitoria	-	-	-	-	-	-
Producción equivalente	27,361.6	222,318.1	166,812.9	218,129.2	301,704.8	38.3

Fuente: lo reportada en cada año por el hospital al MPS; SIHO - Formulario Gastos.

Los gastos comprometidos para el 2008, de acuerdo con la tendencia, presentan una variación de -8.8%, lo cual indica una disminución en los gastos con respecto al año 2007.

La ESE ha venido realizando una contención en los gastos como puede observarse, presentando una reducción gradual en cada vigencia.

En cuanto a los gastos de personal de nómina presenta una disminución con respecto al año 2007 del -0.9%.

En los gastos de servicios personales indirectos cumplimos con la meta, alcanzando una variación -6.6%, con respecto al año anterior.

Referente a los gastos generales tenemos una variación de 9.4%, es decir que aumentaron con respecto al 2007, esto básicamente por la necesidad de mejoramientos y adecuaciones locativas, a fin de prestar un servicio con calidad a nuestros usuarios.

En cuanto a los gastos de operación y comercialización presentamos un incremento de los mismos, con una variación del 20.7%. Durante este periodo se hizo necesaria la compra de insumos para odontología, laboratorio clínico y actividades de promoción y prevención, lo cual produjo un impacto positivo de rentabilidad social en la comunidad, la cual pudo acceder a nuestros servicios integralmente en los once puestos de salud.

Referente a otros gastos, alcanza una variación del - 30.8% con respecto al año 2007, este ítem contiene el valor comprometido por sentencias y conciliaciones generados por los embargos ejecutivos laborales, los cuales no fueron visionados en la propuesta, teniendo en cuenta que la entidad presenta gran número de embargos, que recaen sobre la cartera que tienen las EPS del régimen subsidiado con CEMINSA, por lo cual retienen el 33.33% del valor total de la misma, traducido lo anterior, a mayor recaudo mayor será el valor comprometido por este concepto. A lo anterior, se le suman los mandatos judiciales proferidos por los jueces de la República que son de obligatorio cumplimiento, los cuales obligaron a la gerencia

al pago de salarios de (2) funcionarias que fueron reintegradas a la ESE por ser madres cabeza de familia y al pago de TODOS LOS SALARIOS DEJADOS DE PERCIBIR (Francia Rolong Anaya y Luz Marina Díaz)

Es importante resaltar que para la vigencia 2008 se inició y se terminó la depuración de todos los embargos que recaen sobre la ESE, con el fin de gestionar los desembargos de las mismas y suspensión de las medidas cautelares.

En esta tabla se muestra el ítem de inversión que está representado por los gastos originados por las actividades contratadas para la ejecución del Plan de Intervenciones Colectivas.

Composición del gasto por concepto

Concepto	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	Var
Gastos de Personal (1)	71.1	17.8	26.3	28.9	31.4	2.5
Servicios Personales Indirectos	13.1	9.0	15.1	15.6	15.9	0.4
Gastos Generales	14.0	10.4	12.6	20.1	24.1	4.0
Gastos de Operación, Comercialización y PS	1.7	2.1	2.8	3.0	3.9	1.0
Gastos Variables (2)	28.9	21.6	30.5	38.7	44.0	5.3
Otros Gastos (3) (Transferencias C + Inversión + Deuda Pública)	0.0	60.6	43.2	32.5	24.6	-7.8
Total Gastos Comprometidos (4) Excluye CxP de vig. anteriores	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-

Fuente: Lo reportada en cada año por el hospital al MPS; SIHO - Formulario Gastos.

En cuanto a la composición del gasto tenemos que el gasto de personal tuvo una participación dentro del presupuesto de gastos de 31.4%, con una variación del

2.5%, lo cual indica un incremento en la participación de los mismos dentro del total del gasto comprometidos con respecto al 2007.

Los gastos por servicios personales indirectos tienen un 15.9% de participación en el total del gasto para el año 2008, presentando una variación de 0.4% con respecto al año 2007.

Los gastos generales constituyeron 24,1% del gasto total, presentando una variación del 4% con respecto al año 2007. Estos gastos aumentaron su participación dentro del presupuesto total.

En los gastos de operación y comercialización vemos que se tuvo un incremento con respecto al año 2007, del 1% y una participación en el gasto total del 2008 del 3.9%, no obstante haber incrementado la producción en un porcentaje mayor.

Con relación a los otros gastos, el porcentaje de participación para el año 2008, es del 24.6% y una variación con respecto al año 2007 de -7.8%.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DE BARANOA.

Para la Vigencia 2008, es conveniente resaltar que hubo falta de continuidad en los procesos administrativos y gerenciales en razón a que no existía gerente en propiedad, situación que se convierte en una debilidad para la empresa.

Como fortaleza podemos mencionar el mejoramiento en el Sistema de Comunicaciones (Fax, Telefonía, Radio de Comunicaciones), para el proceso de remisiones, pero como amenaza surge la demora que en algunos casos se da en el proceso de ubicación de los pacientes por parte de las aseguradoras, que en muchos casos no responden a las solicitudes hechas por las IPS, especialmente durante los fines de semana, que es más frecuente la Congestión de la Red del Departamento.

La empresa, como entidad de carácter municipal, cuenta con un mercado basado netamente en la Población pobre y vulnerable, tanto cubierta como no cubierta por subsidio a la demanda, por tanto sus principales clientes son las EPS-S y la Alcaldía Municipal de Baranoa, esta contratación de prestación de servicios, se ejecuta en su totalidad bajo la modalidad de capitación.

Tienen debilidades en su Sistema de Información, ya que se encuentra implementado de manera aislada y tienen dificultades para la oportunidad y flujo adecuado de la información, especialmente, se requiere la integración de la parte financiera con la parte asistencial.

Por lo anterior se proyecta la aplicación de un sistema integral que involucre todas las áreas y las articule de manera organizada y armónica. Visionamos la empresa,

como un modelo de atención en salud basado en la calidad y seguridad del paciente, con sensibilización y buen trato al usuario, creemos que para la vigencia 2009 mejorarán significativamente en materia de infraestructura, teniendo en cuenta la viabilización por parte del Departamento del Proyecto incluido en el Plan Bienal de Inversiones.

3.1.1. CONCLUSIONES

1. La entidad ha mantenido su capacidad instalada durante los últimos años y ésta ha sido coherente con el portafolio de servicios aprobado por la Secretaría de salud departamental.
2. El hospital ha mejorado su producción equivalente, con base en el incremento de los servicios ambulatorios, los de promoción y prevención (controles de Enfermería y Citologías) y los servicios diagnósticos, siendo racionales en los servicios hospitalarios, ajustándonos a la normatividad reglamentaria.
3. Se ha avanzado en la implementación del Sistema Obligatorio de la Garantía de calidad, tanto en el componente del PAMEC, Sistema de Información, Proceso de habilitación con miras al cumplimiento de los estándares del Sistema Único de Acreditación. Lo anterior se ve reflejado en los resultados de los indicadores de Garantía de calidad, aunque es necesario seguir mejorando en los parámetros de captura de la información.
4. Conserva el equilibrio financiero y operacional, pero es necesario implementar estrategias de mejoramiento de recaudo y recuperación de cartera. Así como el mejoramiento del Sistema de Información para una mejor captura y procesamiento de la información contable y presupuestal, así como su articulación con la asistencial.

5. En el proceso de ajuste de Planta de Personal, se tuvo dificultad para el proceso de levantamiento de fueros, ya que el fallo fue negativo para la ESE, por lo cual debió reincorporar estos cargos a la Planta de personal definitiva, es decir que de 17 cargos contemplados en la Planta adoptada, quedarían de manera definitiva 30 cargos. Aunque frente a esto, la entidad plantea la salida de los prepensionables de toda la planta que sumaban en principio 6 funcionarios, de los cuales uno ya salió pensionado y cinco se encuentran pendientes de la respuesta de Cajanal.

3.1.2. RECOMENDACIONES

- Se está trabajando arduamente en el mejoramiento del recaudo y en este sentido se ha avanzado positivamente para la vigencia 2009.
- También se tiene planteado la recuperación de recursos por concepto de aportes Patronales, a fin de que se inviertan en materia de dotación y sistematización de la empresa.
- Vemos como fortaleza el mejoramiento de la Infraestructura que se tendrá en el 2009, lo cual nos abre las puertas a otros mercados como el Contributivo y los afianza en el proceso de Acreditación.
- La exploración de otros mercados, como el Régimen Contributivo, teniendo en cuenta el mejoramiento de la Infraestructura y condiciones locativas

3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DE SANTO TOMAS.

3.2.1. CONCLUSIONES

La ESE Hospital de Santo Tomas, ha venido mostrando signos de posicionamiento en casi todos los indicadores, cumplimiento en la gestión y Calidad en la prestación de sus servicios. Cabe anotar que esta Gerencia se halla muy comprometida con el proceso de Reorganización y Ajuste institucional, por lo cual viene desarrollando las líneas de Acción antes mencionadas en procura de garantizar su Auto sostenibilidad en el tiempo.

En esta vigencia se decidió cumplir aun mas con el convenio de desempeño en cuanto a la vinculación del personal a una Cooperativa de Trabajo Asociada, restándole las posibilidades a estos de demandar a la empresa por vinculación laboral, garantizándoles unas compensaciones más dignas por su condición humana y responsabilidades en el compromiso de garantizar una empresa autosostenible, viable y competitiva.

Así mismo son el primer Hospital en el Atlántico en desarrollar la sistematización de los registros médicos y cuentan ya con ambulancia propia producto del esfuerzo económico de la ESE, con recursos de Estampilla y del ministerio de la Protección Social.

3.2.2. RECOMENDACIONES

La ESE Hospital de Santo Tomas en cumplimiento del Convenio 0388 de 2004, con la responsabilidad de mejorar los indicadores de Gestión, garantizar calidad

en la prestación de los servicios y establecer condiciones de autosostenibilidad Financiera ha definido unas líneas de acción para el mejoramiento continuo:

Desarrollar todas las estrategias que conlleven cada día a disminuir costos en la producción de servicios.

Contención del Gasto de manera progresiva en la medida que no afecte la calidad en la prestación de los servicios.

Avanzar en el proceso de depuración contable, identificando claramente la Cartera real y recuperable.

Continuar con el Saneamiento de Aportes Patronales y acelerar la devolución de los saldos a favor de la ESE por parte de las entidades administradoras de pensiones y cesantías, resolución 1636 de 2006.

Readecuar algunas áreas físicas que LES permitan garantizar una mejor atención a los usuarios y la habilitación de cada uno de nuestros servicios ofertados.

Optimización, Fortalecimiento y socialización de los procesos administrativos y asistenciales, como diseño de una nueva cultura organizacional es la prioridad de esta Gerencia.

Continuar con el fortalecimiento de una Auditoria para la Garantía de la Calidad, que conduzca a la empresa hacia una mayor Eficiencia y Productividad.

3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE HOSPITAL DPTAL DE SABANALARGA.

Cabe destacar que la ESE Hospital Departamental de Sabanalarga se encuentra articulada efectivamente en la prestación de los servicios de la red departamental.

Es importante anotar que algunas metas establecidas en el convenio de desempeño, dependen de variables no controlables por la administración del hospital como por ejemplo, el retiro de los servidores públicos que se encuentran en nomina transitoria, que depende de la celeridad de la justicia o de decisiones del Ministerio de Protección Social.

3.3.1. CONCLUSIONES

La ESE Hospital Departamental de Sabanalarga durante el 2008, en concordancia con el proceso de reorganización, ha continuado con los planes de mejoramiento y desarrollo de calidad en los procesos del área asistencial, financiera y gestión de recursos.

En el área financiera, a pesar de que en la actualidad existe una planta transitoria con un costo total de 750 millones de pesos anuales, incluidas prestaciones sociales, parafiscales y patronales, se han visto los resultados financieros que han repercutido en beneficio de la institución, la ESE, ha aumentado la facturación y ha mantenido control en el gasto.

No se ha podido lograr el ajuste total de la planta de personal de acuerdo a la propuesta, debido a la situación jurídica que se ha generado en torno a la aplicación de la convención colectiva que ampara a los trabajadores oficiales de acuerdo a lo ya anotado.

3.3.2. RECOMENDACIONES

Una política de gestión de calidad y autocontrol con el apoyo técnico y jurídico por parte del Ente Territorial.

Para el fortalecimiento del proceso de facturación y del área financiera, se debe poner en marcha un plan de acción, basado en el diagnóstico y en este se consideró como crítico desarrollar de inmediato las siguientes acciones:

- Actualizar el Manual de Procedimientos del área de facturación.
- Actualizar el Manual de Procedimientos de Auditoría.
- Control y verificación del cumplimiento de los Manuales.
- Reducción y contención del gasto.
- Mejorar los niveles de recaudo
- Disminución de la cartera.
- Revisión de los procesos administrativos vigentes en la empresa.
- Capacitación en auditoría de cuentas y disminución de glosas.

Gestionar el flujo de recursos por parte del ente territorial.

3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE CARI

El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2012 se convierte en el punto de referencia del Hospital Universitario CARI E.S.E para la construcción de estrategias e iniciativas que permitan a la institución ratificarse como una de las instituciones prestadoras de servicios de salud de Alta Complejidad y Rehabilitación Integral más importante en la región Caribe.

3.4.1. CONCLUSIONES

A pesar de las dificultades observadas en el equilibrio financiero, se ha identificado claramente las causas y consecuencias generadoras de las debilidades y amenazas, lo cual ha permitido implementar bajo un nuevo estilo de administración, acciones y estrategias encaminadas a la estabilización y crecimiento de la Institución.

En el contenido de este informe se ha mostrado con total transparencia y sinceridad, la real situación en la que se encuentra el HU CARI ESE, lo cual sirvió para implementar un Plan Estratégico que permite avanzar en la optimización de la capacidad instalada, de los procesos, en la elaboración de un flujo de caja real y serio, que permiten creer que la crisis se puede superar completamente y en mayo del año 2010, se pueda contar con superávit financiero y ofreciendo servicios de la más alta calidad.

3.4.2. RECOMENDACIONES

Como resultado del trabajo en equipo realizado, se obtuvo el Diagnóstico institucional en el cual se reconocen todas aquellas debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas que influyen en la gestión de la entidad, y a partir de la información generada durante la vigencia 2008, se ha reconocido la necesidad de implementar acciones que corrijan aquellas situaciones que no permiten que la institución evolucione sustancialmente en su gestión, en la calidad y en la eficiencia de sus servicios prestados.

Por tal motivo, se ha diseñado una metodología que permita el reconocimiento puntual de tales acciones las cuales se encuentran consignadas en el Plan de Acción Gerencial y apoyado en los distintos Planes Operativos Anuales de cada una de las áreas de la institución. Se han determinado cuatro ejes temáticos alrededor de los cuales se consolidarán y evaluarán las estrategias a desarrollar, estos ejes son: Gastos e Ingresos.

De esta manera, las acciones de mejoramiento a desarrollar se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- Gastos: El objetivo central es la disminución de los costos fijos. Se tendrá en cuenta racionalizar los costos existentes pero sin influir en la calidad del servicio prestado, la meta será disminuir costos y gastos como mínimo en un 5% de la cifra actual.
- Ingresos: Se busca aumentar las ventas a través de estrategias como el incremento del portafolio de servicios de Alta Complejidad, aumentar la productividad de los servicios ofertados actualmente, incrementar las ventas a segmentos de mercado del régimen subsidiado, contributivo y particular, además de mejorar la infraestructura física y capacidad instalada en la sede de salud mental.

Se debe tener en cuenta que al desarrollar esta serie de acciones de mejoramiento y alcanzar con las metas puntuales de cada una de las estrategias planteadas, se logrará una evolución y un mejoramiento sustancial en la gestión que actualmente está siendo desarrollada por la institución.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESE CEMINSA.

3.5.1. CONCLUSIONES

- En El área financiera, no obstante que en la actualidad existe una planta transitoria con un costo total de \$555 millones anuales, incluidas prestaciones sociales, parafiscales y patronales, la ESE ha logrado obtener un equilibrio financiero presupuestal y esto como resultado de estrategias que lograron mejorar el flujo de los recursos para la vigencia 2008.
- La ESE CEMINSA obtuvo una productividad administrativa y operativa, correlacionada con los procesos administrativos y operativos, utilizados en la aplicación de los recursos y cuyos resultados fueron positivos durante el año 2008.
- Basado en lo anterior, la cobertura alcanzada en la prestación de los servicios de la salud logro las metas establecidas al mínimo costo durante el año 2008.

3.5.2. RECOMENDACIONES

Se continuará con el desarrollo e implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud para todas las áreas asistenciales de la Institución, a través del desarrollo del Plan de Auditoria para el mejoramiento de la Calidad - PAMEC, con el fin de garantizar el mejoramiento del proceso de atención en todas las áreas funcionales de prestación de servicios, dando cumplimiento a los estándares de calidad propuestos.

En cumplimiento del Decreto 357 de 2008 y su Resolución reglamentaria y el Convenio de desempeño 388 de 2004, se presentó el Plan Gerencial el cual sirve de herramienta marco para evaluar la gestión de la Gerencia y así mismo es el

instrumento que permitirá autoevaluarse permanente y ajustar las acciones que permitan la viabilidad financiera de la empresa, de la misma manera que permitirá garantizar la prestación de servicios con calidad a la población pobre no asegurada y la asegurada del Municipio de Sabanalarga.

BIBLIOGRAFIA

- Administración Financiera II (Jesús Dacio Villarreal Samaniego).
- Decreto Ley 2193 de 2002
- Ley 100 de 1991
- Información Hospitales pagina Ministerio de Protección Social
- Fundamentos de administración financiera 12^a Ed. Editorial Mc Graw Hill Autor: Besley).
- Flujos de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo, (autor: Héctor Ortiz Anaya y Diego A Ortiz Niño).
- Gestión Financiera Pública (Autor: José Francisco Mendoza Hernández)
- Informe Autoevaluación Convenio 0388 de 2004.