

2.1 Análisis de los Riesgos de Gestión y Operación Actuales

Iniciamos el análisis de riesgos con un sencillo ejercicio que nos permite ubicar la proporción del problema que debemos enfrentar antes de comenzar a proponer soluciones sin una causa relacional que no lleve a las directivas y al gerente a focalizar adecuadamente los recursos y concentrar eficientemente los esfuerzos.

Teniendo en cuenta la calificación de los factores de riesgos según el entorno de origen donde fueron ubicados, se ha procedido a su reclasificación y hemos obtenido el siguiente cuadro.

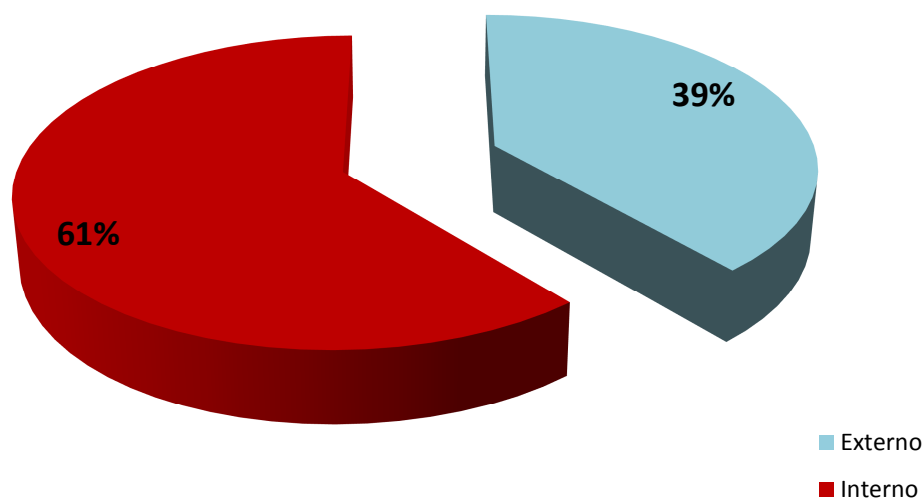
Tabla 1 Resumen del Analisis de Riesgos

ENTORNO	SUMATORIA CALIFICACION	Part %
Externo	121	39%
Interno	191	61%
Total	312	100%

Fuente: Análisis de Riesgos 2010 -

Las proporciones de 39% y 61% son una prueba clara que la problemática interna del modelo de gestión y operación son las mayores causas de la situación general de la empresa con un peso de las dos terceras partes, y que el entorno aunque agreste no es tan impactante como pudiera haberse concluido erróneamente en unos inicios. No quiere decir esto que una vez ajustado el modelo los riesgos del entorno pierdan importancia. Por el contrario lo que esto nos indica es que la viabilidad de la empresa depende en estos momentos de nosotros mismos.

Grafico 1 Distribución de los Riesgos según el entorno



Ahora realizamos el mismo ejercicio pero asociando la calificación de los riesgos por áreas de gestión y nos encontramos con información concluyente que puede llegar a sorprender a muchos lectores de este documento.

Observamos por ejemplo que muy a pesar de la difícil situación financiera de la institución, al evaluar en perspectiva el conjunto de factores generadores de los riesgos, podríamos concluir que estos problemas son en mayor proporción un problema del modelo de producción y de gestión de los servicios que de gestión financiera.

Tabla 2 Riesgos segun Area de Gestion

AREAS DE GESTION	SUMATORIA CALIFICACIÓN	Part %
Gestión Administrativa	39	13%
Gestión de Servicios	74	24%
Gestión del Control	52	17%
Gestión Estratégica	64	21%
Gestión Financiera	83	27%
Total general	312	100%

Fuente: Análisis de Riesgos 2010 -

Para explicar esta apreciación basta con notar que aunque se tiene una cartera que supera los 15 mil millones de pesos y unas cuentas por pagar de 8 mil, lo que llevaría a pensar que si nos pagan lo que nos deben nos quedarían unos 7 mil millones de pesos. Así las cosas podríamos pensar que la solución es solo recuperar cartera lo cual no es del todo cierto y para ello el análisis de riesgos nos sigue sorprendiendo dándonos más respuestas a la problemática del hospital.

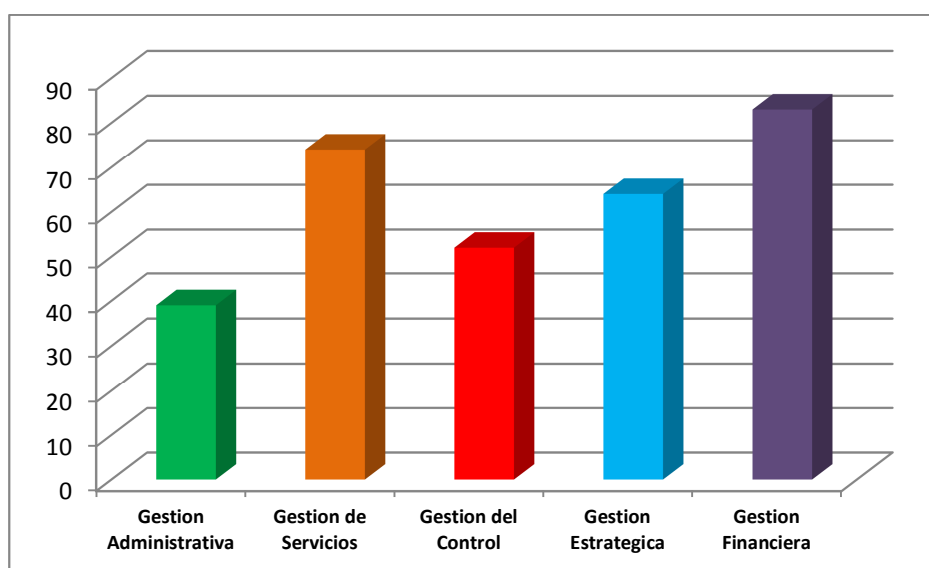
Ampliando el análisis en cuestión, tenemos que hay problemas asociados a la forma como estamos vendiendo y contratando servicios, a la calidad de los clientes que estamos escogiendo, a la forma como producimos los servicios y la forma como los facturamos, de igual forma incide en el proceso la manera como organizamos su prestación (contratación de insumos y médicos) y finalmente los procesos administrativos de cómo radicamos y gestionamos la legalización de las facturas para el reconocimiento de los pagos.

Entendemos entonces el por qué de que en el siguiente cuadro la mayor concentración de los riesgos del modelo de gestión y operación están en la gestión financiera con un 27% que nos lleva a concluir que este es una consecuencia en gran medida de la Gestión y producción de los servicios que refleja un 24%, seguido de la gestión estratégica de un 21% y la gestión del control con un 17%, mucho antes que la misma Gestión Administrativa con un 13%.

Vemos que muy a pesar de tener unos procesos administrativos muy débiles y altamente riesgosos, estos están más asociados a la falta de control que en sí mismo a la estructura y naturaleza de estos procesos

Aquí empezamos a tener las líneas de mayor enfoque en el ajuste a proponer si la empresa y sus directivas quieren atacar de manera radical y permanente los problemas financieros y de flujo de caja que por muchos años viene afectándola.

Grafico 2 Riesgos por Áreas de Gestión



Para mejorar la perspectiva del análisis de riesgos veamos ahora de manera integral la situación de la empresa. Para ello en el siguiente cuadro desagregamos la calificación y sumatoria de riesgos internos y externo que también nos señala aspectos muy importantes.

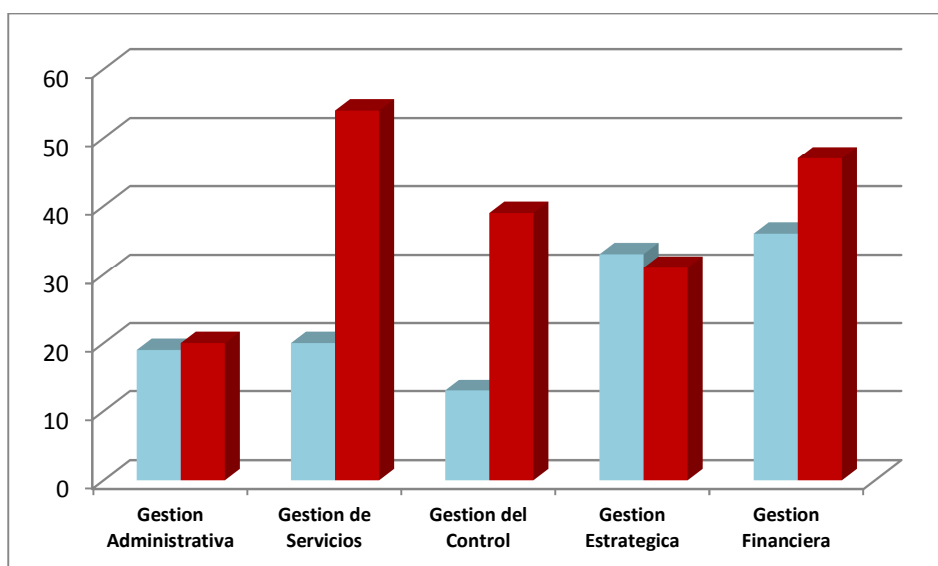
Tabla 3 Riesgos según Área de Gestión y Entorno.

AREAS DE GESTION	EXTERNO	%	INTERNO	%	TOTAL	Part %
Gestión Administrativa	19	16%	20	10%	39	13%
Gestión de Servicios	20	17%	54	28%	74	24%
Gestión del Control	13	11%	39	20%	52	17%
Gestión Estratégica	33	27%	31	16%	64	21%
Gestión Financiera	36	30%	47	25%	83	27%
Total general	121	100%	191	100%	312	100%

Vemos ahora con mayor claridad lo expresado anteriormente cuando evaluamos en un solo plano el modelo de gestión y operación a la luz de los riesgos internos y externos y encontramos que aunque sigue siendo la gestión de financiera la de mayor impacto general con un 27%, a nivel interno es la gestión los servicios la que representa el mayor riesgo con el 28%, lo que se asocia al modelo de producción, facturación y cobro de los mismos, y desplaza al componente estratégico que de

manera integral se situaba en segundo nivel de prioridad y atención. Curiosamente se mantiene la gestión del control en el ambiente interno de la empresa en el tercer lugar como el tercer mayor grupo de riesgo por encima de los procesos administrativos.

Grafico 3 Riesgos por Área de Gestión y Entorno.



2.1.1 Riesgos asociados a la Gestión Estratégica

Tabla 4. Riesgos de la Gestión Estratégica.

ENTORNO	FACTOR DE RIESGO	CALIFICACION
Externo	Ajuste adverso en el Sistema de Salud	3
Externo	Cierre o liquidación de algunas EPSS	3
Externo	Concentración de los Recursos en las EPS	5
Externo	Corrupción en la contratación de servicios EPS	3
Externo	Corrupción Política y Administrativa	3
Externo	Dinámica de renovación generacional MD	3
Interno	El escaso desarrollo institucional	4
Externo	El Fortalecimiento de la Red Publica	3
Interno	Embargos de la financiación de la UCI al HINFP	5
Interno	Embargos directos a la UCI	5
Externo	Falta de apoyo del Estado y el Gobierno Local	3
Interno	Falta de Organización y Planeación Institucional	5
Interno	Falta de Proyección Regional	4

Interno	Falta de un Plan Estratégico	4
Interno	Falta Investigación de mercado	4
Externo	Incertidumbre Jurídica del Sistema	4
Externo	La Integración Vertical de las EPSS	3

2.1.2 Riesgos asociados a la Gestión de Servicios

Tabla 5 Riesgos de la Gestión de los Servicios

ENTORNO	FACTOR DE RIESGO	CALIFICACION
Externo	Ampliación de los servicios Pediátrico Red Privada	2
Interno	Baja rentabilidad de los servicios actuales	4
Interno	Baja rentabilidad de los servicios actuales	4
Externo	Cambio en el sistema de salud - Asistencialismo	2
Externo	Cierre o liquidación de Emdis - Humanavivir	4
Interno	Cumplimiento condiciones de operación	3
Interno	Cumplimiento Habilitación de los Servicios	4
Interno	Modelo de Contratación Servicios Médicos	4
Interno	Modelo de Contratación venta de servicios	5
Interno	Modelo de Gestión de Servicios Tercerizados	5
Interno	Modelo de Operación de la UCI	4
Interno	Modelo de Producción de los Servicios	5
Interno	Modelo de Vinculación del Personal MD	4
Interno	No tener alianzas estratégicas	4
Externo	Nuevas tecnologías y técnicas de atención	3
Interno	Portafolio de Servicios limitado	4
Externo	Proyecto de Hospital Universitario Pediátrico	2
Externo	Sanciones del Dadis a la IPS	3
Externo	Tarifas poco competitivas para la oferta de servicios	4

2.1.3 Riesgos asociados a la Gestión Administrativa

Tabla 6 Riesgos de la Gestión Administrativa

ENTORNO	FACTOR DE RIESGO	CALIFICACION
Interno	Aumento de las Demandas Laborales	3
Interno	Condenas demandas laborales	5
Externo	Fallos de las Demandas Responsabilidad Civil	5
Interno	Falta cultura empresarial y actualización gestión	4
Interno	Falta de capacitación del RRHH	4
Interno	Falta de Inversión hospitalaria	4
Externo	Sanciones de la SNS	3
Externo	Sanciones del Dadis por habilitación	3
Externo	Sanciones del Dadis por habilitación UCI	4
Externo	Tramite de Casación demanda Convención Colectiva	4

2.1.4 Riesgos asociados a la Gestión Financiera

Tabla 7 Riesgos de la Gestión Financiera

ENTORNO	FACTOR DE RIESGO	CALIFICACION
Interno	Avalancha de embargos de proveedores	4
Externo	Barreras de acceso al Crédito	5
Interno	Cuentas por Pagar a Proveedores de alto riesgo	4
Externo	Cuentas por cobrar de difícil recaudo	5
Externo	Trabas de las EPSS para el pago	5
Externo	Corrupción en los ET para agilizar los pagos	4
Externo	Los bancos no hacen negocios con las IPS	4
Externo	Las Glosas y descuentos de las facturas disminuyen los ingresos	4
Externo	Muchas EPS están en Riesgo de Liquidación	4
Externo	Los embargos a las EPS y ET afectan los pagos a las IPS	5
Interno	Cuentas por Pagar mayores 360 días	3
Interno	Deudas Parafiscales ICBF y Prestacionales ISS	3
Interno	Deudas Prestaciones retroactivas	3
Interno	Deudas tributarias Dian – Distrito	5
Interno	Deudas tributarias Dian – Distrito	5

Interno	Iliquidez y flujo lento de los recaudos	5
Interno	La Gestión del Cobro de Cartera	5
Interno	Mala Gestión en la facturación y recaudo	5
Interno	Pago de Intereses por las obligaciones	5

2.1.5 Riesgos asociados a la Gestión del Control

Tabla 8 Riesgos de la Gestión del Control

ENTORNO	FACTOR DE RIESGO	CALIFICACION
Interno	Carencia Sistema de Planeación y Control	4
Interno	Causal de Liquidación por los resultados financieros	5
Interno	Cierre de Servicios por falta de recursos	4
Interno	Cierre de Servicios por sanciones	3
Interno	Demanda Responsabilidad Civil HINFP - UCI	5
Interno	Demandas Laborales	4
Interno	Falta de Evaluación y Control de la Gestión	5
Interno	Falta de Evaluación y Control de los recursos	5
Externo	Implementación de las normas de vigilancia y control	3
Externo	Implementación del SOGC	4
Externo	Intervención Superintendencia de Salud	3
Externo	Intervención Superintendencia de Salud	3
Interno	Liquidación de la empresa	4

2.1.6 Evaluación y Calificación de los riesgos de Gestión y Operación

Con toda la información obtenida en el análisis de riesgos el modelo de gestión y operación hemos construido el mapa de riesgos de la empresa que mostramos en la siguiente pagina.

El mapa de riesgos del modelo de gestión y operación representa de manera muy práctica, básica y sencilla la ubicación de cada uno de los factores identificados y priorizados. Estos se han organizado en cuatro perspectivas a saber, riesgos legales y

jurídicos, riesgos financieros y económicos, riesgos de la operación y la gestión y riesgos del entorno y el mercado.

Estas perspectivas se han proyectado en el corto plazo; estimando un año, el mediano plazo, dos años y el largo plazo estimado en los próximos tres años, a partir de esta matriz hemos empezado el ejercicio de ubicar los riesgos y hemos obtenido el siguiente resultado.

Tabla 9 Caracterización del Mapa de riesgos institucional

	Corto Plazo: 1 Año (Junio 2010 - Junio 2011)	106	Mediano Plazo: entre 1 a 2 Años (Julio 2011 - Diciembre 2012)	103	Largo Plazo: Entre 2 y 3 Años (Enero 2013 - Diciembre 2013)	111
Riesgos Legales y Jurídicos	Cumplimiento Habilitación de los Servicios	5	Aumento de las Demandas Laborales	5	Demandas Laborales	5
	Tramite de Casación demanda Convención Colectiva	5	Fallos de las Demandas Responsabilidad Civil	5	Demanda Responsabilidad Civil HINFP - UCI	5
	Sanciones de la SNS	4	Intervención Superintendencia de Salud	5	Intervención Superintendencia de Salud	5
	Condenas demandas laborales	4	Cierre de Servicios por sanciones	4	Implementación de las normas de vigilancia y control	4
	Avalancha de embargos de proveedores	5	Ajuste adverso en el Sistema de Salud	4	Sanciones del Dadis por habilitación UCI	4
	Incertidumbre Jurídica del Sistema	4	Sanciones del Dadis por habilitación	4	Liquidación de la empresa	5
		27		27		28
Riesgos Financieros y Económicos	Deudas tributarias Dian - Distrito	5	Deudas tributarias Dian - Distrito	4	Mala Gestión en la facturación y recaudo	5
	Deudas Parafiscales ICBF y Prestacionales ISS	5	Cuentas por Pagar mayores 360 días	4	Baja rentabilidad de los servicios actuales	4
	Iliquidez y flujo lento de los recaudos	5	Deudas Prestaciones retroactivas	4	Falta de Evaluación y Control de los recursos	5
	Cuentas por Pagar a Proveedores de alto riesgo	4	Baja rentabilidad de los servicios actuales	5	Causal de Liquidación por los resultados financieros	4
	Pago de Intereses por las obligaciones	5	Cierre de Servicios por falta de recursos	4	Embargos directos a la UCI	5
	Barreras de acceso al Crédito	4	Embargos de la financiación de la UCI al HINFP	5	Tarifas poco competitivas para la oferta de servicios	5
		28		26		28
Riesgos Operación y Gestión	Cumplimiento condiciones de operación	4	Modelo de Contratación venta de servicios	4	Falta de capacitación del RRHH	5
	Modelo de Contratación Servicios Médicos	4	Modelo de Producción de los Servicios	5	Dinámica de renovación generacional MD	4
	Modelo de Producción de los Servicios	5	Modelo de Gestión de Servicios Tercerizados	4	Modelo de Vinculación del Personal MD	4
	Carencia Sistema de Planeación y Control	5	Falta de Evaluación y Control de la Gestión	4	El escaso desarrollo institucional	5
	La Gestión del Cobro de Cartera	5	Modelo de Operación de la UCI	5	Falta de Inversión hospitalaria	4
	Falta de Organización y Planeación Institucional	4	Implementación del SOGC	5	Falta cultura empresarial y actualización gestión	5
		27		27		27
Riesgos del Entorno y el Mercado	Concentración de los Recursos en las EPS	5	Proyecto de Hospital Universitario Pediátrico	3	Ampliación de los servicios Pediátrico Red Privada	5
	El Fortalecimiento de la Red Publica	4	Cierre o liquidación de algunas EPSS	4	Cambio en el sistema de salud - Asistencialismo	4
	La Integración Vertical de las EPSS	5	Sanciones del Dadis a la IPS	3	Nuevas tecnologías y técnicas de atención	4
	Cierre o liquidación de Emdis - Humanavivir	3	Falta de apoyo del Estado y el Gobierno Local	4	No tener alianzas estratégicas	5
	Corrupción en la contratación de servicios EPS	4	Falta de Proyección Regional	4	Falta de un Plan Estratégico	5
	Falta Investigación de mercado	3	Portafolio de Servicios limitado	5	Corrupción Política y Administrativa	5
		24		23		28

2.2 Análisis Estratégico de los Riesgos

2.2.1 Caracterización de las Variables de Entorno más Próximas al Modelo

Tabla 10 Análisis de los Factores Externos

CLASIFICACION	FACTOR DE RIESGO	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
AMENAZA	Ajuste adverso en el Sistema de Salud	0,040	2	0,08
AMENAZA	Ampliación de los servicios Pediátrico Red Privada	0,070	1	0,07
AMENAZA	Cierre o liquidación de Emdis – Humanavivir	0,040	1	0,04
AMENAZA	Concentración de los Recursos en las EPS	0,070	1	0,07
AMENAZA	Corrupción en la contratación de servicios EPS	0,040	2	0,08
AMENAZA	Implementación de las normas de vigilancia y control	0,040	2	0,08
AMENAZA	El Fortalecimiento de la Red Publica	0,060	1	0,06
AMENAZA	Fallos de las Demandas Responsabilidad Civil	0,060	1	0,06
AMENAZA	Falta de apoyo del Estado y el Gobierno Local	0,040	2	0,08
AMENAZA	Proyecto de Hospital Universitario Pediátrico	0,040	2	0,08
OPORTUNIDAD	Tener en la ciudad la sede nacional de 3 EPSS	0,070	4	0,28
OPORTUNIDAD	No tener hospitales pediátricos en la región	0,070	4	0,28
OPORTUNIDAD	La experiencia y el reconocimiento institucional	0,050	3	0,15
OPORTUNIDAD	Su naturaleza jurídica y la calidad de sus directivos	0,060	4	0,24
OPORTUNIDAD	La demanda de servicios y disponibilidad de recursos	0,070	4	0,28
OPORTUNIDAD	Incertidumbre Jurídica del Sistema	0,030	3	0,09
OPORTUNIDAD	Nuevas tecnologías y técnicas de atención	0,030	3	0,09
OPORTUNIDAD	La filosofía de su modelo de atención	0,040	4	0,16
OPORTUNIDAD	La universalización y unificación del POS	0,050	4	0,20
OPORTUNIDAD	El acceso a recursos de la consultoría y la investigación	0,030	3	0,09
		1,000	51	2,56

El resultado de 2,56 supera el promedio ponderado de 2,5 lo que significa que la empresa tiene ventajas competitivas y oportunidades que son más importantes que sus amenazas para ganar espacios significativos en su mercado, no obstante existen condiciones muy agrestes que son muy sensibles sobre las cuales hay que tener mucha vigilancia para reaccionar oportunamente.

2.2.2 Análisis de los Factores Críticos Internos

Tabla 11 Análisis de los Factores Internos

CLASIFICACION	FACTOR DE RIESGO	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
DEBILIDAD	Riesgos de demandas y embargos	0,050	1	0,05
DEBILIDAD	El desarrollo físico y tecnológico tan heterogéneo y deficiente	0,040	1	0,04
DEBILIDAD	Barreras de acceso al Crédito	0,040	1	0,04
DEBILIDAD	Carencia Sistema de Planeación y Control	0,070	1	0,07
DEBILIDAD	Causal de Intervención por los resultados financieros	0,050	1	0,05
DEBILIDAD	Cumplimiento condiciones de habilitación y operación	0,060	1	0,06
DEBILIDAD	Deudas Parafiscales, Prestacionales y tributarias	0,070	1	0,07
DEBILIDAD	El escaso desarrollo institucional, cultura empresarial e idoneidad del RRHH Administrativo	0,050	1	0,05
DEBILIDAD	Iliquidez y flujo lento de los recaudos	0,070	1	0,07
DEBILIDAD	El Modelo de Gestión y Producción de los Servicios	0,060	1	0,06
FORTALEZA	La propiedad física y su espacio disponible para ampliar los servicios	0,040	4	0,16
FORTALEZA	La disponibilidad de los especialistas y subespecialistas	0,030	4	0,12
FORTALEZA	La capacidad instalada para producir servicios	0,030	3	0,09
FORTALEZA	El compromiso, la paciencia de los trabajadores y su experiencia	0,040	3	0,12
FORTALEZA	Las relaciones institucionales con las Universidades de la Región	0,030	3	0,09
FORTALEZA	El nivel de operación clínica como fuente de información e investigación	0,040	3	0,12
FORTALEZA	La filosofía de los servicios y su posicionamiento de marca "Casa del Niño"	0,060	4	0,24
FORTALEZA	La productividad y proyección de la UCI como aporte resolutivo y económico	0,070	4	0,28
FORTALEZA	La gran labor social de las hermanas capuchinas	0,050	3	0,15
FORTALEZA	Las relaciones sociales y políticas de la Junta Directiva	0,050	3	0,15
		1,000	44	2,08

El resultado de la calificación de los factores internos de éxito es de 2,08 cifra que es muy inferior al promedio ponderado de 2,5 lo que significa que la empresa tiene serias dificultades en su modelo de gestión y operación en virtud a que sus debilidades son mucho más dominantes que sus fortalezas en términos ponderados.

Al comparar este resultado con el análisis del entorno ratificamos las reflexiones obtenidas en el análisis de riesgos donde encontramos que alrededor del 70% de los factores de riesgo estaban concentrados en las variables internas de la operación.

2.3 Diagnostico Institucional por áreas y niveles de gestión

2.3.1 Diagnostico del área Estratégica

Tabla 12 Diagnostico del Área Estratégica

N°	DIGANOSTICO DEL AREA DE GESTION	RECOMENDACIONES
1	La empresa enfrenta un estado de inviabilidad técnica, pero muy a pesar de las difíciles condiciones financieras y del bajo desarrollo institucional las condiciones del mercado y el entorno ofrecen a las directivas del hospital una ventana de 6 meses a un año para realizar los ajustes necesarios antes que el Gobierno reajuste por tercera vez la operación del sistema	<p>Formular un plan estratégico que permita re direccionar la gestión y operación del hospital hacia unas condiciones de mayor competitividad</p> <p>Formular un plan de desarrollo que permita reestructurar la operación del hospital para fortalecer sus procesos misionales</p>
2	La empresa no tiene a la vista ningún competidor o inversionista que en un periodo menor a un año pueda incursionar y explorar este mercado, sin embargo ya los prestadores privados y públicos empezaron a hacer el ejercicio de fortalecer los servicios pediátricos lo cual afectara de alguna forma los ingresos actuales.	<p>Formular un plan de desarrollo que permita reestructurar la operación del hospital para fortalecer sus procesos misionales</p> <p>El hospital debe diseñar y ejecutar un plan de comunicaciones que contenga estrategias que enfrenten estas debilidades que deterioran su imagen y afectan su proyección social</p>
3	La empresa tiene serios problemas en su modelo de gestión y operación, los cuales están, inclusive muy por encima de los riesgos asociados con el entorno, podemos decir que se encuentra desenfocada con las condiciones y tendencias del mercado.	<p>Formular un plan estratégico que permita re direccionar la gestión y operación del hospital hacia unas condiciones de mayor competitividad</p> <p>Se requiere de un acompañamiento jurídico legal para ajustar la operación de la empresa y minimizar los riesgos en todas las áreas de gestión ante tantas falencias y falta de herramientas documentales de gestión</p>
4	La estructura jurídica y legal de la empresa se encuentra desactualizada en gran parte y requiere de un ajuste integral desde sus estatutos hasta el diseño de los manuales de operación y reglamentos de los diferentes comités.	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.
5	La imagen institucional se encuentra deteriorada frente a los aseguradores que son las empresas que tienen el poder de contratación, si no se inicia un buen proceso de marketing relacional el impacto en la venta de servicios puede ser muy alto.	El hospital debe diseñar y ejecutar un plan de comunicaciones que contenga estrategias que enfrenten estas debilidades que deterioran su imagen y afectan su proyección social
6	La UCI Doña Pilar significa estratégicamente una herramienta de operación para el Hospital en el corto plazo y una fuente importante de recursos en el mediano plazo, no obstante si se independizara su viabilidad financiera sería negativa por su alta cartera y costos de operación que son asumidos por el Hospital.	Formular un plan de desarrollo que permita reestructurar la operación del hospital para fortalecer sus procesos misionales
7	No existe ningún proceso o ejercicio de planeación estratégica concertada o participativa donde los órganos de dirección y control de la empresa hayan proyectado técnicamente el crecimiento y futuro del hospital	Formular un plan estratégico que permita re direccionar la gestión y operación del hospital hacia unas condiciones de mayor competitividad
8	No se observa en la Dirección el liderazgo hacia los macro procesos gerenciales ni se pueden definir en la evaluación del modelo de gestión una estrategia más allá de la creación del UCI y el intento de subespecializar algunos servicios.	Se requiere de un plan de gestión gerencial que permita planificar las actividades directivas y evaluar los resultados para retroalimentar la toma de decisiones garantizando la implementación de las mismas

2.3.2 Diagnostico del área de Servicios

Tabla 13 Diagnostico del Área de Servicios

N°	DIGANOSTICO DEL AREA DE GESTION	RECOMENDACIONES
1	Al analizar varios años de operación y distintos niveles de producción notamos que los costos de los servicios están muy cerca del límite marginal lo que lleva a pensar que si se aumenta la productividad estos no se elevaran medianamente en la misma proporción y la rentabilidad sería mucho más importante para la empresa	Se necesita redefinir el modelo de atención del hospital con un enfoque en la gestión de la demanda de servicios que permita planear la oferta, evaluar y ajustar los resultados
2	El Hospital no explota su capacidad productiva adecuadamente, su capacidad instalada y disponibilidad de recursos muestra un modelo de gestión de servicios con muchas debilidades por su enfoque asistencialista y orientado a la oferta	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes La empresa debe formular e implementar un plan de mercadeo que oriente la promoción y venta de sus servicios en condiciones de mayor rentabilidad y recaudo de sus ingresos
3	El Hospital tiene la posibilidad de proyectarse al mercado regional a través de la Subespecialización de los servicios y aprovechar otros segmentos de mercado como el régimen contributivo dada la naturaleza de los afiliados en la ciudad de Cartagena	La empresa debe formular e implementar un plan de mercadeo que oriente la promoción y venta de sus servicios en condiciones de mayor rentabilidad y recaudo de sus ingresos
4	El Hospital tiene la posibilidad de proyectarse al mercado regional a través de la Subespecialización de los servicios y aprovechar otros segmentos de mercado como el régimen contributivo dada la naturaleza de los afiliados en la ciudad de Cartagena	La empresa debe formular e implementar un plan de mercadeo que oriente la promoción y venta de sus servicios en condiciones de mayor rentabilidad y recaudo de sus ingresos
5	El mercado esta tan inexplorado para los segmentos pediátricos y especialmente de la población subsidiada que permiten pensar la creación de unidades satélites de atención con lo cual se extienden la oferta, cobertura y se induce los servicios de mayor complejidad hacia la clínica	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
6	El modelo de gestión de los servicios es muy débil e ineficiente por cuanto concentra demasiadas actividades operativas y del día a día que limitan el análisis de productividad y la proyección de rentabilidad y oferta de servicios, lo cual se refleja en la desactualización del portafolio de servicios y la poca evaluación a los resultados obtenidos mensualmente	Se necesita redefinir el modelo de atención del hospital con un enfoque en la gestión de la demanda de servicios que permita planear la oferta, evaluar y ajustar los resultados
7	La empresa no cuenta con un modelo de producción de servicios que le permita evaluar los resultados de la productividad, evaluar la gestión y controlar las desviaciones del modelo de atención.	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
8	La Empresa no tiene un control de los costos de la prestación y venta de los servicios, en muchos casos está perdiendo dinero por la forma en la que organiza su modelo de producción y contratación interna	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
9	La Empresa no tiene un control de los costos de la prestación y venta de los servicios, en muchos casos está perdiendo dinero por la forma en la que organiza su modelo de producción y contratación interna	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
10	La facturación de la UCI empieza a ser un renglón significativo del Hospital y se constituye en un 40% de los ingresos actuales lo que significa la vía más fácil de	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes

	crecimiento económico en el corto plazo	
11	La Institución no cumple con los requisitos legales para habilitarse como hospital universitario a la luz de la última norma. Se corre el riesgo el próximo año de perder gran parte de los estudiantes que hoy rotan por sus servicios	Se requiere de la aprobación e implementación de un plan acción que permita lograr la habilitación para los servicios de docencia
12	La Institución no cumple con los requisitos legales para habilitarse como hospital universitario a la luz de la última norma. Se corre el riesgo el próximo año de perder gran parte de los estudiantes que hoy rotan por sus servicios	Se requiere de la aprobación e implementación de un plan acción que permita lograr la habilitación para los servicios de docencia
13	Los convenios de docencia y servicios son muy débiles por no contar con un coordinador que se responsabilice por sus resultados, de hecho en la actualidad no se evalúan y no se sabe a ciencia cierta el nivel de contribución o pérdidas que generan a la operación del hospital, sin embargo estos de ser aprovechados se constituyen en una valiosa estrategia de fortalecimiento de servicios médicos y proyección social y económica de la empresa	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
14	Los servicios de cirugías tienen un comportamiento muy regular en cuanto al número de procedimientos, sin embargo no hay un seguimiento al nivel de complejidad de los eventos facturados lo cual hace la diferencia económica y resolutive de la institución	Se necesita redefinir el modelo de atención del hospital con un enfoque en la gestión de la demanda de servicios que permita planear la oferta, evaluar y ajustar los resultados
15	Los servicios de cirugías tienen un comportamiento muy regular en cuanto al número de procedimientos, sin embargo no hay un seguimiento al nivel de complejidad de los eventos facturados lo cual hace la diferencia económica y resolutive de la institución	Se necesita redefinir el modelo de atención del hospital con un enfoque en la gestión de la demanda de servicios que permita planear la oferta, evaluar y ajustar los resultados
		Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
16	Los servicios de consulta externa vienen disminuyendo comparativamente y se observa una gran capacidad ociosa en la infraestructura de consultorios que supera el 30%, lo que indica la debilidad en el modelo de gestión de servicios	Se necesita redefinir el modelo de atención del hospital con un enfoque en la gestión de la demanda de servicios que permita planear la oferta, evaluar y ajustar los resultados
17	No existe ningún proceso de mercadeo de servicios que diseñe la oferta y promoción de los servicios, que se encargue del análisis de costos y rentabilidad del modelo de atención, y que apoye a la evaluación de los procesos de producción	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes

2.3.3 Diagnostico del área Administrativa

Tabla 14 Diagnostico del Área Administrativa

N°	DIGANOSTICO DEL AREA DE GESTION	RECOMENDACIONES
1	El proceso de gestión del talento humano es netamente operativo y casi que exclusivamente se orienta a la administración de la nomina, no existe un proceso de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal	Reforzar el área administrativa y financiera con personal idóneo y procesos definidos formalmente para desarrollar un plan operativo que permita corregir las fallas actuales y disminuir los riesgos de la operación
2	La carencia de documentos formales que sustenten la relación entre el Hospital y la UCI, dificultan la defensa o protección de los derechos de cada una de ellas, toda vez que en la contabilidad, que constituye prueba idónea, constan registros de operaciones con la intención de defraudar a los acreedores, y las eventuales implicaciones por falsedad ideológica o material en los documentos privados.	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.
3	La empresa tiene profundas falencias en la actualización jurídica y el apoyo técnico de su operación lo cual conlleva a unas relaciones de informalidad muy planas y de alto riesgo legal, se encontró en todos los niveles, desde la desactualización de sus estatutos, el objeto social, la carencia de reglamentos y manuales, la falta de minutas institucionales entre otras	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.
4	La empresa tiene un pobre desarrollo institucional, no cuenta con ningún proceso de planeación operativa ni de evaluación de gestión y resultados, adicionalmente encontramos que adolece de una estructura organizacional con el personal idóneo para cambiar el actual modelo de gestión y operación	Fortalecer la implementación del sistema de calidad actualizando toda la plataforma documental y capacitando a los líderes de procesos
5	La relación que existe entre la UCI y el Hospital en materia de los contratos de prestación de servicios no garantiza ningún blindaje a ninguna de las entidades frente a los procesos laborales que puedan llegar a desprenderse en el futuro en la operación misma de la UCI.	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.
6	Los asignación de los recursos humanos por número de camas es muy bajo respecto de otros centros hospitalarios de la ciudad y las medias nacionales, no obstante la disposición de pabellones de hospitalización explica un poco este fenómeno, no obstante con el mismo personal se podría mejorar el nivel de explotación de la capacidad instalada en el corto plazo	Es necesario reforzar los procesos de auditoría y de asistencia social para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención a los pacientes así como la facturación de los servicios a las EPSS
7	Los contratos internos tienen muchas falencias técnicas tanto de forma como de fondo lo cual representa el riesgo latente de demandas laborales en el futuro	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.

2.3.4 Diagnostico del área Financiera

Tabla 15 Diagnostico del Área Financiera

N°	DIGANOSTICO DEL AREA DE GESTION	RECOMENDACIONES
1	A pesar del bajo nivel de productividad actual la empresa genera los ingresos suficientes como para mantener en equilibrio su modelo de gestión y operación actuales si el modelo de producción y gestión de cartera fueran más eficientes	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
2	La empresa enfrenta un estado de inviabilidad técnica y financiera por su incapacidad real de atender oportunamente sus obligaciones financieras en la medida de sus recaudos. La tendencia de crecimiento de los costos y gastos y su nivel de exigibilidad son mucho más dinámicos que la de sus ingresos en el mediano plazo	La empresa necesita un plan de gestión financiera que permita mejorar los estados financieros, gestionar el recaudo de cartera, disminuir los indicadores de cuentas por pagar de alto riesgo y mejorar las condiciones de contratación y compra de bienes y servicios
3	La empresa no tiene una unidad de producción de servicios que le garantice en el corto plazo estar a la altura de las exigencias de las EPS en el proceso de facturación de los servicios lo que puede conllevar al incremento de las glosas y a que se disparen las cuentas por cobrar	<p>Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes</p> <p>Reforzar el área administrativa y financiera con personal idóneo y procesos definidos formalmente para desarrollar un plan operativo que permita corregir las fallas actuales y disminuir los riesgos de la operación</p>
4	La empresa tiene un muy bajo nivel de liquidez que la hace inviable técnicamente en el corto plazo.	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes
5	La UCI Doña Pilar significa estratégicamente una herramienta de operación para el Hospital en el corto plazo y una fuente importante de recursos en el mediano plazo, no obstante si se independizara su viabilidad financiera seria negativa por su alta cartera	<p>Reforzar el área administrativa y financiera con personal idóneo y procesos definidos formalmente para desarrollar un plan operativo que permita corregir las fallas actuales y disminuir los riesgos de la operación</p> <p>La empresa debe formular e implementar un plan de mercadeo que oriente la promoción y venta de sus servicios en condiciones de mayor rentabilidad y recaudo de sus ingresos</p>
6	Los mayores problemas en el flujo de recursos se asocian a una mala gestión interna en la producción y facturación de los servicios de la mano de una estrategia errada en la gestión de los recaudos y cobro de cartera. Situación que se observa este año con la transición de los recursos hacia las EPSS	Ajustar la estructura organizacional de la empresa y crear la unidad o gerencia de producción y mercadeo, así como la coordinación de servicios docentes

2.3.5 Diagnostico del área de Control Interno

Tabla 16 Diagnostico del Área de Control Interno

N°	DIGANOSTICO DEL AREA DE GESTION	RECOMENDACIONES
1	El enfoque de la revisoría fiscal como única figura de control de la institución es muy dispersa y reactiva, no se tiene en cuenta la aplicación de la circular conjunta 122 de 2001 sobre las funciones de esta figura para las IPS	<p>La revisoría fiscal y los auditores internos deben tener clara sus funciones por tanto se recomienda que se evalúe la idoneidad de los mismos y se capacite en el conocimiento de las normas del sector de manera que se ajuste el enfoque del actual modelo de control.</p> <p>Se debe diseñar e implementar con la revisoría fiscal un plan de auditoría en cumplimiento de las normas específicas del sector para determinar el estado real de la institución frente al cumplimiento de las obligaciones de la IPS</p>
2	La empresa tiene profundas falencias en la actualización jurídica y el apoyo técnico de su operación lo cual conlleva a unas relaciones de informalidad muy planas y de alto riesgo legal, se encontró en todos los niveles, desde la desactualización de sus estatutos, el objeto social, la carencia de reglamentos y manuales, la falta de minutas institucionales entre otras	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y el ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud.
3	No existe ningún proceso o procedimiento formal de control interno, la empresa trabaja sobre el día a día solo con la revisoría fiscal y una actividad de auditoría de cuentas medicas	Se debe implementar el sistema de calidad, diseñar y actualizar todas las herramientas y documentos de planeación y gestión para efectos de crear las líneas de base del control (manuales, planes, programas, proyectos, políticas y reglamentos)
4	No existe ningún proceso o procedimiento formal de control interno, la empresa trabaja sobre el día a día solo con la revisoría fiscal y una actividad de auditoría de cuentas medicas	La empresa tiene la necesidad urgente de levantar los procesos básicos y normalizar algunos procedimientos como el de contratación, compras, servicios generales y auditoría interna para frenar cuanto antes el alto nivel de riesgos que corren sus operaciones diarias.