

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

7.1. OBSERVACIONES PREVIAS AL CIERRE DEL ANALISIS

7.1.1. Observaciones del nivel de Gestión Estratégica

AREA DE GESTION	OBSERVACIONES
Administrativa	Las proporciones de 31% y 69% 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 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.
Administrativa	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 servicio que de gestión financiera.
Estratégica	Una primera conclusión respecto de las reflexiones anteriores está muy de acuerdo en que el hospital infantil “Casa del Niño” es una empresa de salud que por su grado de especialidad y tamaño es más compleja que cualquier hospital general de mediana o alta complejidad.
Estratégica	Hablar de eficiencia, producción, productividad, rentabilidad y mercadeo de servicios, no riñe con el objeto social de los hospitales modernos, por el contrario son conceptos técnicos que la teoría de la administración hospitalaria moderna ha tenido que introducir en virtud de lograr unos modelos de organización, gestión y operación hospitalaria que racionalicen los recursos y garanticen las mejores inversiones en la calidad de la atención y seguridad del paciente.
Mercadeo y Producción	En virtud del nivel de especialización del hospital y su condición de ser el único hospital pediátrico de la región, este recibe por defecto la demanda de los servicios de la población y asume un gran costo social económico y político como quiera que la infraestructura actual no tiene la capacidad de satisfacer mínimamente la demanda potencial de este tipo de servicios.
Mercadeo y Producción	La situación anterior unido a la gran inversión que supera los 20 mil millones de pesos para construir un nuevo hospital pediátrico con un capital de trabajo de más de 6 mil millones una tasa de retorno inferior al 15% anual no son ninguna garantía para llegar a pensar que se puede tener competencia fuerte en el próximo año

7.1.2. Observaciones del nivel de Gestión de los Servicios

AREA DE GESTION	OBSERVACIONES
Administrativa	En relación con la gran congestión observada en varias épocas del año que demuestran la necesidad de ampliar las salas y mejorar el modelo de gestión de este servicio de manera prioritaria por los riesgos legales que está enfrentando cada día. Finalmente observamos que en la realidad y bajo las condiciones y características actuales, nunca se podrá tener un buen estándar de rendimiento, pero se puede lograr mejorar el nivel de productividad y facturación si se intervienen los ambientes, se ajustan sus procesos y se mejora el confort y áreas de espera de los pacientes y familiares.
Mercadeo y Producción	no se puede perder de vistas dos cosas la primera es que el modelo tarifario en Colombia hace que los servicios de hospitalización aparezcan siempre en los estados financieros como de alta rentabilidad lo cual implica garantizar una serie de servicios de apoyo que no se reflejan en los análisis financieros o de costos de servicios generales directos e indirectos que tampoco se tienen en cuenta por la mala clasificación de las mismas cuentas (en la mayoría de las veces no hay sistemas de costos) esto tiende a confundir y dilatar la toma de decisiones para conocer la intimidad del servicio y ajustar el modelo y llevarlo a un mayor nivel de eficiencia
Mercadeo y Producción	En general la capacidad instalada del hospital no se explota ni se mercadea, tiene la posibilidad incluso de comercializar externamente los servicios de laboratorio e imagenología con lo cual podría generar valiosos recursos que necesita la institución para mejorar sus condiciones financieras
Mercadeo y Producción	El hospital tiene el 38% de la oferta de camas pediátrica lo que muestra de un lado la posición de importancia frente a las demás instituciones de especialidades generales que ofrecen algunas camas, y de otro la gran debilidad de la ciudad en este servicio que puede dar la posibilidad de ser explotado estratégicamente. El mismo análisis aplica para las camas de UCI.
Mercadeo y Producción	La ampliación de la edad de atención pediátrica según el acuerdo 11 de la CRES, asegura un mercado adicional para Bolívar de unos 125 mil niños.
Mercadeo y Producción	La igualación del POS al POSS en la etapa pediátrica se convierte en una gran oportunidad para sub especializar a la empresa y reorientar los servicios actuales hacia servicios de mayor rentabilidad
Mercadeo y Producción	La incertidumbre y el vacío jurídico que generó la corte constitucional con la aplicación de la sentencia T 760 dan un compás de espera que hace pensar que los grandes inversionistas y grupos económicos de la salud esperen la expedición del nuevo paquete de reformas al sistema que deberá sancionar el nuevo gobierno el próximo año.
Servicios de salud	muy a pesar de que el modelo de atención asistencialista del hospital genera grandes deficiencias en la gestión de los servicios y control de los costos, su filosofía y características esenciales reflejan la necesidad de seguir preservando ese mismo espíritu de compromiso ético y social con el paciente pero lleva a reflexionar en un modelo que pueda garantizar la autosostenibilidad y sobrevivencia de la empresa en el mediano plazo
Servicios de salud	Otra conclusión y recomendación importante es que la proyección del hospital y su posibilidad de reposicionarse en el mercado en unas mejores condiciones financieras está en la ampliación de los servicios críticos, para lo cual los servicios de apoyo tienen la capacidad de soportar y atender la demanda adicional.
Servicios de salud	Es clave tener en cuenta para ampliar el servicio que las tendencias del sector en la ciudad indican que la ESE Maternidad Rafael Calvo y la Clínica San Juan de Dios fortalecerán los servicios de neonatología en relación con su nivel de complejidad y especialidad institucional, de manera que esto nos permite pensar en aumentar en mayor proporción las camas pediátricas.

7.1.3. Observaciones del nivel de Gestión Administrativa

AREA DE GESTION	OBSERVACIONES
Administrativa	En conclusión se encontró mucha informalidad y mucho desorden en las decisiones del director en gran medida producto de la estructura organizacional y del modelo de gestión implementado.
Legal	En el análisis de este componente legal la primera gran conclusión y con la escasa delimitación en el manejo de ambas entidades es difícil en materia jurídica determinar el nivel de responsabilidades que se pueden estar asumiendo específica o solidariamente, frente a los clientes, pacientes, proveedores, trabajadores, instituciones de inspección vigilancia y control así como con terceros.
Legal	Con relación a las facultades de contratación del Gerente o representante legal de la fundación esta se estima en 50 salarios mínimos mensuales legales vigentes, sin embargo en la práctica observamos que por el tamaño de la operación de la empresa se realizan compras de insumos y suministros promedio de 170 millones lo que excede sus facultades, al igual se firman contratos de prestación de servicios superiores a 80 millones, asimismo se realizan pagos a proveedores y contratistas por cifras mensuales superiores a los 50 y 70 millones.

7.1.4. Observaciones del nivel de Gestión del Control

AREA DE GESTION	OBSERVACIONES
Legal	Si bien a nivel procesal, frente a reclamaciones de orden laboral o civil, se puede restringir medianamente la responsabilidad de las instituciones; en la práctica se da una unidad de administración y financiera, lo que puede generar una eventual solidaridad o que se persigan los recursos, representados en derechos o créditos en la otra entidad.

7.2. RESUMEN DE CONCLUSIONES RELEVANTES

7.2.1. Gestión Estratégica

AREA DE GESTION	CONCLUSIONES
Estratégica	Consideramos que el momento de intervención de la junta directiva para tomar decisiones es muy oportuno por las condiciones del sistema y del mercado local mismo expresado en los siguientes términos que nos permiten visualizar la posibilidad real de estabilizar la empresa en dos años
Estratégica	En estos términos muy a pesar de las difíciles condiciones del hospital y del sector en este año 2010, se tiene una ventana de gestión importante que estimamos de unos 5 meses, que debe aprovecharse adecuadamente para preparar a la empresa para enfrentar los retos de un mercado muchísimo más exigente y competitivo que se espera en el próximo año 2011.
Estratégica	el hospital enfrenta hoy su reto de subsistencia más complejo, reconstruir las relaciones corporativas, alinearse con el mercado y ajustar su modelo de gestión a un nivel de eficiencia, desarrollo y competitividad en el corto plazo que a su vez genere la confianza institucional y los recursos para apalancar un proceso de modernización y Subespecialización de sus servicios a mediano plazo
Financiera	En resumen los indicadores técnicos y financieros encontrados en los registros de la empresa, el nivel de conflictos jurídicos, la alta cartera, los cambios en la composición del mercado, y las tendencias de crecimiento de los recaudos frente a los gastos nos llevan a la conclusión que la empresa se encuentra en estos momentos en una inviabilidad técnica que de continuar unos seis meses puede dar origen a una intervención administrativa o entrar en causal de liquidación por las causas financieras y de orden legal.
Financiera	la UCI aun está en su proceso de maduración y necesita de este apalancamiento ya que como veremos más adelante si se independiza frente a las condiciones de mercado y a la dinámica el flujo de recursos, esta tendría serias dificultades financieras para su operación, si la UCI se independizara en estos momentos su alta cartera y poca capacidad administrativa la llevaría a cerrar en unos 4 meses
Mercadeo y Producción	La imagen institucional se encuentra deteriorada frente a los aseguradores

7.2.2. Gestión de los Servicios

AREA DE GESTION	CONCLUSIONES
Administrativa	Los servicios tercerizados se propone evaluar el modelo de operación teniendo en cuenta las nuevas tendencias de gestión de servicios, los costos de los insumos y las condiciones primarias de los contratos ya que al parecer se están cargando gastos administrativos como arriendos, servicios públicos, vigilancia y hasta algún personal de apoyo que no estaba previsto inicialmente.
Administrativa	Hoy día tenemos en el mercado de los insumos de salud muchas posibilidades de conseguir equipos biomédicos de alta tecnología a modo de leasing con los laboratorios y los mismos proveedores, situación que puede conllevar a replantear el actual modelo y mejorar la participación del hospital en la venta de servicios
Administrativa	No se cuenta con programa académico concertado como plan de trabajo evaluable y verificable por parte de hospital, el convenio docente se limita exclusivamente al uso del escenario de práctica y la facilitación de la infraestructura física y técnica.
Administrativa	No se tiene una planeación sobre la capacidad de carga de estudiantes y las diferentes especialidades y programas con el fin de lograr una mayor eficiencia y aporte a la gestión hospitalaria.
Administrativa	Al revisar el proceso de evaluación de la actividad nos encontramos que no existe una persona responsable directamente de la coordinación de los convenios, el proceso en la práctica lo maneja la subdirección científica con el apoyo de la coordinación de calidad.
Administrativa	Al tratar de verificar los soportes legales del convenio se pudo observar el incumplimiento en la oportunidad y falta de documentos tales como pólizas de responsabilidad civil por parte de las universidades, suscripción y archivo de actas operativas, se encuentran muchos convenios vencidos si gestión de prórroga a la fecha pero sin embargo hay estudiantes en prácticas.
Administrativa	Los escenarios de docencia compuestos por un aula son insuficiente con relación a la gran cantidad de estudiantes que circulan en los diferentes programas.
Administrativa	Nos encontramos que los convenios no son evaluados técnica y financieramente de manera que no se sabe con certeza el grado de conveniencia financiera, así como tampoco aportan al proceso de investigación del hospital.
Administrativa	En resumen la institución no cumple con los requisitos técnicos para habilitarse como hospital universitario.
Mercadeo y Producción	Se están ofreciendo y vendiendo servicios no autorizados como es el caso de imagenología, exámenes diagnósticos cardiológicos, así mismo se encontraron servicios habilitados que no forman parte siquiera de la especialidad del hospital como los gineco-obstetricos.

Mercadeo y Producción	Vemos el comparativo de cirugías canceladas en los meses de enero a junio desde 2003 hasta el 2010. Observamos una tendencia regular pero si tenemos en cuenta que la habilitación de las dos salas de cirugías tiene una operación estable a partir de los últimos 5 años concluiríamos que el modelo de gestión del servicio enfrenta serias dificultades que terminaran reflejándose en los niveles de ingresos por la venta de estos.
Mercadeo y Producción	es concluyente la cifra de 352 procedimientos quirúrgicos menos que el año anterior para la evaluación de la producción en el primer semestre, esto significa una disminución del 18% en el numero de cirugías tendencia que de mantenerse podría representar más de 750 eventos quirúrgicos menos que se facturarían y una pérdida de ingresos de alrededor de 370 millones de pesos
Mercadeo y Producción	Las ineficiencia en el modelo de gestión de servicios está afectando la operación y rentabilidad de la venta de servicios, pero por otro lado señala que los costos están en una cima donde muy posiblemente al crecer en la oferta no se afectarían y la contribución a la ecuación de rentabilidad podría ser muy atractiva por cuanto casi que se convierten en costos fijos.
Mercadeo y Producción	En 2009 la dependencia del mercado de vinculados para el hospital era determinante y contundente al punto que los ingresos por la facturación a los entes territoriales era de más del 60% situación que no era así en la UCI donde la facturación a estos mismos era del 50%
Mercadeo y Producción	Finalmente vemos como los servicios de la UCI se proyectaron en el segmento del régimen contributivo lo que permitió sobrepasar en el 100% la facturación que se tenía como promedio en el hospital y que muestra el camino a la ampliación y mercadeo de los mismos.
Servicios de salud	La productividad de la empresa viene disminuyendo este año en las líneas de servicios fuentes como son consulta externa y urgencias.
Servicios de salud	Los factores sociales y culturales asociados a las fiestas nacionales y locales inciden de manera significativa en la demanda de servicios en abril y noviembre y diciembre, factores que no son tenidos en cuenta en la planeación de los servicios que podría llevar a ahorros económicos de gran importancia para la empresa
Servicios de salud	En conclusión, teniendo un mercado cautivo tan grande que significan los pacientes hospitalizados, en UCI y los de urgencias, la empresa debe explorar la posibilidad de organizar mejor su modelo de atención y producción de servicios con unidades de adicionales como manejo del dolor, rehabilitación, asistencia social, investigación y consultoría, entrenamiento y capacitación etc
Servicios de salud	El actual modelo de gestión y operación es ineficiente según lo demuestran las cifras anteriores, pero con pequeños ajustes se podrían obtener resultados sorprendentes en el corto plazo.
Servicios de salud	Si la empresa profundizara en la gestión actual de los servicios y mejorara las condiciones y tarifas de contratación actual estos valores se podrían incrementar significativamente.

7.2.3. Gestión Administrativa

AREA DE GESTION	CONCLUSIONES
Administrativa	Dada la disponibilidad de los recursos humanos y servicios de apoyo necesarios para garantizar el servicio, el hospital podría operar en un 85% de capacidad instalada ponderada en todos los servicios sin ningún problema en y luego de los ajustes al modelo de atención y gestión de los servicios, la operación puede llegar al 95%
Administrativa	Finalmente se demuestra la necesidad de estudiar la renegociación de los contratos de servicios médicos tercerizados así como los de implementar un programa de Subespecialización de los servicios y organización y apertura de 2 unidades de apoyo y rehabilitación.
Administrativa	El componente de los procesos jurídicos del hospital, es fácil y sustentable concluir el nivel de desorganización, planeación y control del recurso humano cuando vemos el 85% de los procesos en contra de la entidad son de carácter laboral.
Administrativa	La curva salarial en términos generales se asimila mucho a la de una empresa del sector público observándose en los niveles profesionales tanto paramédico como administrativo diferencias amplias si tenemos en cuenta que estos son en la mayoría de tiempo completo.
Administrativa	El desarrollo institucional es muy escaso, aunque se encontraron manuales y planes, estos en su mayoría no se están implementando, se observa que el área de calidad hace un gran esfuerzo para articular el sistema obligatorio de garantía de la calidad.
Legal	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.
Legal	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.

7.2.4. Gestión Financiera

AREA DE GESTION	CONCLUSIONES
Financiera	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.
Financiera	No se tiene capacidad de cumplir con las obligaciones, satisfacer contingencias ni reaccionar a la incertidumbre
Financiera	La empresa no tiene capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo
Financiera	La empresa tiene un muy bajo nivel de liquidez que la hace inviable técnicamente
Mercadeo y Producción	De 2009 a 2010 la facturación creció sólo 100 millones de pesos mensuales, lo cual equivale al incremento de las tarifas, por lo que no se percibe un esfuerzo financiero adicional al simple crecimiento natural de la venta de servicios a expensas de ajuste tarifario.
Mercadeo y Producción	Vemos como en apenas 6 meses las características del mercado variaron profundamente hacia el aseguramiento lo cual se ha visto al facturar el 72% de los servicios al régimen subsidiado y quedar solo un 23% en el segmento de los entes territoriales, lo que significa el 95% del total de los ingresos.
Mercadeo y Producción	Al observar la relación de ingresos entre hospital y UCI vemos el repunte de esta última y un rezago relativo en la primera. La UCI está representando el 40% del total de los ingresos.
Mercadeo y Producción	El régimen contributivo está abriendo una ventana interesante en los cuidados críticos que debe ser explorada con mayor cuidado, la facturación el primer semestre hace pensar que se duplicaran los ingresos a estas empresas al cierre del 2010.
Mercadeo y Producción	El hospital está facturando \$ 1.734.851.339 mensuales, es decir el 77% del valor correspondiente al escenario del 85% de capacidad productiva y un 65% de la capacidad productiva total.

7.2.5. Gestión del Control

AREA DE GESTION	CONCLUSIONES
Control Interno	Se concluye que el sistema de control interno debe enfocarse entonces en tres niveles a saber: Gestión estratégica, Gestión Gerencial y Gestión de la evaluación y Control, enfoques que están muy lejos en la realidad del tipo de control que se ejerce en el hospital y que vuelve el modelo de gestión y operación un proceso altamente vulnerable y de riesgoso.
Control Interno	Al analizar el accionar de la auditoria nos encontramos con que estas actividades están delegadas en auxiliares del revisor fiscal quienes visitan una o dos veces por semana la empresa concentrando su actividad en el área de contabilidad. Se pudo constatar que ninguno de los dos asistentes tiene experiencia o conocimiento de mediana profundidad de la normatividad del sector por lo cual se concluye su falta de idoneidad.
Control Interno	La revisoría fiscal no tiene en cuenta, ni aplica las directrices específicas especialmente teniendo en cuenta el acompañamiento sobre los actos administrativos de la empresa al momento de su celebración y no con posterioridad a la consumación de los hechos, en virtud de los cuales se compromete solidariamente con las consecuencias de los mismos.
Control Interno	Con relación a la inspección constante, entre otros registros, de los libros de actas, encontramos que no reposan ninguna evidencia de tal acción de hecho se aprecian grandes debilidades en la redacción, archivo y registro legal de las mismas, inclusive ninguna especifica el tipo de reunión que se desarrolla.
Control Interno	La revisoría no cumple con el principio de integralidad lo cual es fácil de constatar en los informes cuando se observa la falta de alcance y profundidad en los procesos misionales y en el cumplimiento, aplicación e implementación de las normas que regulan el sector.
Control Interno	En general se incumplen otros principios contemplados en la circular tales como la oportunidad y la función preventiva.
Control Interno	Los responsables de ejercer la función de revisoría y auditoria no cuentan con la idoneidad y el conocimiento del sector y su complejo universo normativo

7.3. RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

7.3.1. Nivel Estratégico

AREA DE GESTION	REFLEXIONES
Estratégica	El hospital debe diseñar y ejecutar estrategias que enfrenten estas debilidades que deterioran su imagen, algunas sugerencias en implementar y plan de comunicaciones y mejorar la difusión del trabajo social y participar más con las ligas de usuarios
Legal	Reformar los estatutos para actualizar y ajustar la entidad a la realidad institucional y operativa del sistema y de las normas del sector: 1. Se debe ajustar el objeto social conteniendo expresamente la prestación de los servicios de salud en todos los niveles de complejidad, se debe incluir la operación externa de prestadores, la consultoría, la investigación y la docencia universitaria, así como las actividades de consultoría, capacitación, formación y los programas de asistencia social integral, con los cuales se puede proyectar la ampliación del portafolio de servicios. 2. La Asamblea debe definir políticas corporativas muy claras que salvaguarden el legado social de la institución y garanticen un marco de administración y gestión que no desvíe ni desvirtúe la razón de ser de la institución según la voluntad de su fundadores. 3. Los estatutos deben claro el modelo de gestión, administración y control interno. 4. Se observa una ambigüedad en los estatutos, se habla de Gerente y en las actas de Director para denominar al representante legal.

7.3.2. Nivel de Servicios Médicos

AREA DE GESTION	REFLEXIONES
Administrativa	Para comenzar a aproximarnos al cumplimiento del decreto de habilitación el hospital debe realizar los siguientes ajustes: a) Modificar el objeto social y los estatutos de la fundación incluyendo como línea de acción los servicios de docencia, la habilitación de los escenarios de práctica universitaria y las actividades e investigación científica. b) Diseñar un plan estratégico docente – servicios con objetivos e indicadores medibles donde se contemplen los planes operativos de los programas y el diseño de la capacidad de carga de los estudiantes por programas y especialidades. c) Definir un programa de investigación que se alimente de la relación docente y que contribuya al mejoramiento del modelo de atención, la calidad de la atención y la generación de conocimiento. d) La institución debe contar con dentro de su estructura organizacional con un cargo definido para la coordinación y dirección de

	<p>servicios, el cual debe contar con sus procesos formales.</p> <p>e) Por el tamaño de la institución, el nivel de especialización y el número de estudiantes que recibe anualmente se debe tener un coordinador de servicios educativos o de docencia, investigación y consultoría, el cual debe formar parte del estaff directivo, en virtud de la responsabilidad y complejidad de las funciones y objetivos evaluables del nuevo decreto.</p>
Administrativa	Las otras causas como diagnósticos inespecíficos ocupan el 59% de la proporción de los registros y lleva nuevamente a la conclusión de trabajar en la depuración de la información, el fortalecimiento del sistema de información y a la capacitación y reentrenamiento del personal médico y auxiliar.
Mercadeo y Producción	Es urgente fijar la atención en la unidad de producción de consulta externa y re direccionar la oferta de servicios para tratar de compensar el déficit de consultas, fortaleciendo la actividad de las especialidades quirúrgicas y especialmente los servicios de pediatría que son la razón de ser del hospital.
Mercadeo y Producción	Es importante que la empresa conozca que tan eficiente resulta ser el sistema de interconsulta y que tan eficaz es el tratamiento de los pacientes inter consultados, lo cual podría darnos luces para evaluar el nivel observado de la estancia y la rotación de las camas. Con esta información muy seguramente la el hospital podría ajustar su modelo de atención e inclusive sus protocolos internos y definir políticas y estrategias para mejorar el giro cama y los niveles de ocupación.
Mercadeo y Producción	El hospital debe realizar el estudio técnico financiero para determinar la posibilidad de sub especializar las salas de hospitalización con lo cual podría disparar sus ventas y convertirse en un verdadero monopolio de los servicios pediátricos de la costa.
Mercadeo y Producción	Existe un segmento de mercado inexplorado de 102 mil millones de pesos anuales de los cuales solo se accede al 19.77% la empresa debe focalizar este nicho y definir las estrategias que les permita mejorar sus ventas
Servicios de salud	Es necesario que el hospital estudie con mayor profundidad el tipo de cirugías realizadas y canceladas, las tarifas y costos de las mismas y el nivel de complejidad de cada uno de ellas con el fin de establecer con mayor grado de precisión si se verán afectado los estados financieros y determinar las estrategias para mejorar la productividad de esta unidad de servicios.
Servicios de salud	Es muy importante revisar y ajustar los indicadores de calidad ya que observamos en la realidad posibles variables que pueden estar afectando su veracidad y nivel de precisión, de igual manera es recomendable ampliar el espectro de medición y el alcance del sistema mismo para poder tener información mucho mas panorámica que permita evaluar verdaderamente el sistema, el modelo de atención y la seguridad del paciente. Esta información se puede llegar a constituir en la guía de ajuste de políticas y estrategias del nuevo modelo de gestión de los servicios que se pretende desarrollar.

Servicios de salud	La capacidad de oferta de los servicios de consulta externa y cirugía programada puede ampliarse sustancialmente si la empresa ofreciera 12 horas diarias y trabajara entre 4 y 6 horas los días sábados.
Servicios de salud	La empresa tiende a disminuir el número de camas en la medida en la que se ajuste a las condiciones de habilitación ya que los espacios disponibles no soportan la oferta actual con lo cual se perdería un importante volumen de facturación situación que puede ser compensada por la Subespecialización de los servicios.
Servicios de salud	las limitantes técnicas de la sala de cirugía número 2 no permite pensar en mejorar el nivel de producción muy a pesar que este servicio está muy por debajo de su capacidad media de producción, la recomendación es mejorar las condiciones de las salas y ampliar el segundo quirófano
Servicios de salud	necesidad de estudiar la relación de camas por servicio teniendo en cuenta la necesidad sentida del servicio de manera que se pueda equilibrar la operación interna del servicio y mejorar la eficiencia en la facturación
Servicios de salud	Frente al análisis de las cifras financieras consolidadas del modelo de operación actual que es supremamente urgente intervenir este proceso organizando producción y gestión de los servicios y fortaleciendo las estrategias de mercadeo y comercialización de los servicios. Como una recomendación para atacar esta debilidad del modelo de gestión actual, la empresa debe estudiar la posibilidad de crear una unidad, cargo o gerencia, según el análisis que haga, que atienda estos tres procesos; Mercadeo, venta y contratación de servicios, facturación y control de la producción.

7.3.3. Nivel Administrativo

AREA DE GESTION	REFLEXIONES
Administrativa	Se concluye la necesidad de diseñar un sistema de escalas salariales como políticas de contratación y vinculación de personal que también sea una herramienta de motivación e incentivos internos y que mejore los posibles niveles de inequidad. Solo con una buena escala salarial y un pago oportuno se puede tener la posibilidad de acceder a trabajadores más eficientes y con experiencia que son muy escasos en el mercado y en el sector.
Administrativa	Ampliar la infraestructura física de acuerdo al número de programas y estudiantes en prácticas por lo menos a dos aulas adicionales, un centro de estudio y descanso académico.
Legal	Es claro, que la principal restricción para la independencia o unificación de las operaciones del Hospital y la UCI, se debe al flujo de recursos y a las limitaciones del manejo de los mismos por los embargos existentes, pero sería conveniente, tratar de sanear las operaciones, mediante la designación como operador del Hospital, por parte de la UCI, mientras se mejoran los indicadores financieros y adquiere una mayor liquidez las entidades.

Legal	Celebrar un contrato de operación entre el Hospital y la UCI, que permitan definir el negocio jurídico entre las entidades, y poder soportar al menos parcialmente, el manejo de los recursos por parte de la UCI.
-------	--

7.3.4. Nivel Financiero

AREA DE GESTION	REFLEXIONES
Financiera	Celebrar un contrato de mandato, para la administración de los recursos bien sea a través de un encargo fiduciario en el cual hay entrega de bienes, mas no transferencia de propiedad, con el propósito que este cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero; o sin encargo fiduciario, el cual sería más económico, pero con menos compromiso a nivel administrativo para su cumplimiento.
Mercadeo y Producción	Se hace necesario realizar ajustes al modelo de gestión financiera para que la facturación mensual se acerque a 2.300 millones mensuales, por lo menos y esto lo puede lograr el hospital si organiza el proceso y crea una unidad de mercadeo, producción y facturación de manera integral.
Mercadeo y Producción	La sumatoria de los gastos y costos nos muestran una necesidad mensual de 1.140 millones de pesos lo que nos lleva a sacar algunas conclusiones sobre el actual modelo de operación:
Mercadeo y Producción	Se necesita facturar unos 2.200 millones mensuales (escenario de productividad del 85% de la capacidad productiva total) para recaudar unos 1.400 millones mensuales que permitan la operación normal de la institución.

7.3.5. Nivel de Control Interno

AREA DE GESTION	REFLEXIONES
Administrativo	Se recomienda organizar y contratar personal idóneo para liderar este proceso y reforzar los procesos de auditoría internos
Administrativo	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)
Administrativo	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
Control Interno	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.
Control Interno	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

Legal	El registro de las operaciones, debe estar soportado documentalmente de manera adecuada, de tal forma que se pueda establecer a nivel probatorio, el origen de los derechos de cada entidad, y no pueda alegarse simulación de los mismos.
Legal	Se recomienda una auditoría externa o la contratación de una firma externa que audite y organice el componente legal de la empresa y la ajuste tanto a los requerimientos laborales y comerciales como a las normas específicas del sector salud

8. REFERENCIAS DE CONSULTA

1. "The Execution Premium" R. Kaplan – D. Norton, escrito por Pablo Diego, Presidente PALLADIUM 2009
2. Conceptos Básicos de Salud, Modulo IV OISS – Universidad Alcalá de Henares 2005
3. DONABEDIAN A. Los espacios de la salud: Aspectos fundamentales de la organización de la atención médica. Biblioteca de la Salud. INSP-FCE. México, 1988
4. ORTÚN RUBIO V, RODRÍGUEZ ARTALEJO F. De la efectividad clínica a la eficiencia social. Med Clin (Barc) 1990; 95:385-388)
5. Economía de la Salud, Modulo VI, OISS – Universidad Alcalá de Henares 2005
6. La Gestión Clínica como orientadora General de la Gestión en el Mundo de la Salud, Modulo VIII OISS – Universidad Alcalá de Henares 2005
7. La Gestión Hospitalaria I, Modulo X, OISS – Universidad Alcalá de Henares 2005
8. La Gestión de la Logística y los Servicios Generales y los Centros Hospitalarios II, Modulo XIV, OISS – Universidad Alcalá de Henares 2005
9. Decreto 1011 de 2006 Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad
10. Decreto 4747 de 2007 Regulación de las relaciones entre IPS y EPS
11. Ley 715 de 2001 Normas orgánicas en materia de recursos y competencias

12. Ley 1122 de 2007 Modificaciones al Sistema general de seguridad social en salud
13. Sentencia T 760 de 2008 Corte Constitucional
14. Decreto 1088 de 1991 el régimen de las instituciones del Subsector Privado del Sector Salud.
15. Decreto 739 de 1991 modificación a la Ley 10 de 1990
16. Libro de Actas de Junta Directiva 2006 – 2010
17. Estatutos de la Fundación Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja
18. Informes de la Revisoría Fiscal 2009 - 2010
19. Informes de Gestión de Servicios de la Subdirección Científica 2009 – 2010
20. Informes de Convenio Docencia Servicios – 2009 - 2010
21. Informe de Avalúo Comercial 2005 – Araujo & Segovia
22. Portafolio de Servicios 2009 – 2010
23. PAMEC 2009 – 2010
24. Informes – Indicadores de Calidad 2009 – 2010
25. Censo Dane 2005 Ajustado – 2010
26. Concepto – Análisis Jurídico de Doctor Cristian Segovia Forero
27. Informe de Procesos Jurídicos del Doctor Manuel Belisario Romero
28. Encuesta de Recursos Humanos 2010
29. Decreto 2376 de 2010 Relación Convenios de Docencia
30. Circular conjunta, Superintendencia Nacional de Salud – Junta Central de Contadores N° 122 SNS – N° 036 JCC de 2001

31. Decreto 2376 de 2010 Relación docente – servicios
32. Informe de Auditoría de los contratos médicos
33. Consultas a la Base de Datos Única del Fosyga y el ministerio de la protección social.
34. Informes de aseguramiento 2009 y 2010 del Departamento Distrital de Salud Distrital de Cartagena DADIS.
35. Estados Financieros del Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja 2009 - 2010
36. Estados Financieros de la UCI Doña Pilar 2009 – 2010
37. Registros Individual de Prestación de Servicios RIPS 2009 - 2010

9. ANEXOS DE LA INVESTIGACION

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DOCUMENTAL PARA LA OPERACIÓN DE LA IPS (HOSPITAL)

AREA DE GESTION	Nº	COMPONENTES A VERIFICAR	HINFP	EVALUACION
JURÍDICO	1	Acta de constitución de la empresa	SI	
JURÍDICO	2	Personería Jurídica	SI	
JURÍDICO	3	Estatutos	SI	Están desactualizados
JURÍDICO	4	Reglamento de junta directiva	NO	
JURÍDICO	5	Actas de Asamblea General	SI	No Cumplen requisitos de ley
JURÍDICO	6	Libro de actas de Junta Directiva	NO	
JURÍDICO	7	Reglamento de contratación	NO	
JURÍDICO	8	Archivo Contratos vigentes con informe de ejecución	NO	
JURÍDICO	9	Informe de estado de procesos administrativos, disciplinarios, y demandas laborales, civiles, penales	NO	
JURÍDICO	10	Convenios de concesión y de tercerización	SI	Se cumple parcialmente
JURÍDICO	11	Archivo y custodia de las Pólizas, fianzas y garantías	SI	Se cumple parcialmente
JURÍDICO	12	Archivo y custodia de los títulos valores, títulos ejecutivos, prendas, hipotecas, acciones y cualquier otra garantía.	NO	
JURÍDICO	13	Archivo y custodia de poderes otorgados	NO	
DIRECCIÓN	1	Actas de comité de calidad	SI	
DIRECCIÓN	2	Actas de comité de historias clínica		
DIRECCIÓN	3	Actas de comité docencia servicio		
DIRECCIÓN	4	Actas de comité de infecciones intra-hospitalarias		
DIRECCIÓN	5	Actas de comité de salud ocupacional (paritario)		
DIRECCIÓN	6	Dictámenes de revisor fiscal	SI	Se cumple parcialmente
DIRECCIÓN	7	Informes de control interno	NO	
DIRECCIÓN	8	Informes de auditorías externas	NO	Se encontró el de la UCI
DIRECCIÓN	9	Informe de procesos y gestiones gerenciales en tramite	NO	
DIRECCIÓN	10	Relación de oficios y peticiones pendientes de respuesta	NO	
PLANEACIÓN	1	Estructura Organizacional aprobada	SI	No se encuentra acta de aprobación
PLANEACIÓN	2	Plan Estratégico aprobado	SI	No se encuentra acta de aprobación
PLANEACIÓN	3	Estudio de capacidad instalada	NO	
PLANEACIÓN	4	Estudio de mercado	NO	
PLANEACIÓN	5	Perfil Epidemiológico de la población	NO	

AREA DE GESTION	Nº	COMPONENTES A VERIFICAR	HINFP	EVALUACION
PLANEACIÓN	6	Plan de Desarrollo Institucional	SI	
PLANEACIÓN	7	Banco de Proyectos; relación de estudios técnicos y proyectos	NO	
PLANEACIÓN	8	Planes Operativos	NO	
PLANEACIÓN	9	Informes de evaluación y control de gestión de los planes y proyectos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	1	Política de calidad	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	2	Manual de Calidad	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	3	Autoevaluación de requisitos de habilitación	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	4	Declaración de servicios - novedades	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	5	Resolución de habilitación de servicios	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	6	Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC)	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	7	Informes de auditoría de la calidad	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	8	Gestión de los eventos adversos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	9	Informes de auditoría de cuentas médicas	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	10	Manual de Indicadores	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	11	Informe de seguimiento al PAMEC	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	12	Encuestas de satisfacción de usuario	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	13	Buzón de sugerencias	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	14	Sistema de trámite de quejas y reclamos	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	15	Sistema de información y atención de usuarios	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	16	Manual de Procesos y Procedimientos	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	17	Manual de servicios del usuario	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	1	Manuales del Sistema de Información	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	2	Bases de datos	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	3	Copias de seguridad de la información	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	4	Sistema de archivo y gestión documental	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	5	Informes a los entes de vigilancia y control (SNS, Direcciones territoriales, etc.)	SI	Se cumple parcialmente
SISTEMA DE INFORMACIÓN	6	Licencias de sistema operativo	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	7	Licencias de aplicativos corporativos	SI	Están desactualizados
SISTEMA DE INFORMACIÓN	8	Licencias de ofimáticos	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	9	Licencias de antivirus	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	10	Plataforma tecnológica	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	11	*Servidores	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	12	*Equipos	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	13	*LAN	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	14	*Impresoras	SI	

AREA DE GESTION	Nº	COMPONENTES A VERIFICAR	HINFP	EVALUACION
SISTEMA DE INFORMACIÓN	15	*Equipos de Comunicación	SI	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1	Manual de control interno	NO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2	Informes de control interno	NO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	3	Actas de comité de control interno	NO	
ADMINISTRATIVO	1	Plan de cargos aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	2	Escala Salarial aprobada	NO	
ADMINISTRATIVO	3	Reglamento Interno de trabajo	SI	
ADMINISTRATIVO	4	Manual de Funciones aprobado	SI	No se encuentra acta de aprobación
ADMINISTRATIVO	5	Procesos de Selección y vinculación de empleados	NO	
ADMINISTRATIVO	6	Informes de valoración de cargos y evaluación de desempeño	NO	
ADMINISTRATIVO	7	Plan de Capacitación y educación continuada	NO	
ADMINISTRATIVO	8	Programa de bienestar social aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	9	Informes de procesos disciplinarios contra empleados	NO	
ADMINISTRATIVO	10	Informes de sindicatos y convenciones colectivas	SI	
ADMINISTRATIVO	11	Plan de Compras aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	12	Plan o programa de Inversiones	NO	
ADMINISTRATIVO	13	Kardex de Proveedores	SI	Se encuentra información aislada de los proveedores actuales
ADMINISTRATIVO	14	Inventario de insumos medico quirúrgicos	SI	
ADMINISTRATIVO	15	Inventarios de almacenes satélites	NO	
ADMINISTRATIVO	16	Inventario de equipos biomédicos	NO	
ADMINISTRATIVO	17	Hojas de vida de equipos biomédicos	NO	
ADMINISTRATIVO	18	PIGRH	SI	
ADMINISTRATIVO	19	Rutas de evacuación de desechos biológicos y tóxicos	NO	
ADMINISTRATIVO	20	Manual de Bioseguridad	NO	
ADMINISTRATIVO	21	Reglamento de Higiene	NO	
ADMINISTRATIVO	22	Plan de Salud Ocupacional	NO	
ADMINISTRATIVO	23	Mapa de Riesgos	NO	
ADMINISTRATIVO	24	Contratos de servicios generales e informe de estado de ejecución	SI	No hay informes de interventoría
ADMINISTRATIVO	25	Plan de mantenimiento hospitalario	NO	
ADMINISTRATIVO	26	Planos de la institución	SI	Solo los físicos, faltan los demás
ADMINISTRATIVO	27	*Planta Física	SI	
ADMINISTRATIVO	28	*Redes Hidráulicas	NO	

AREA DE GESTION	Nº	COMPONENTES A VERIFICAR	HINFP	EVALUACION
ADMINISTRATIVO	29	*Redes Eléctricas	NO	
ADMINISTRATIVO	30	*Redes de Comunicaciones	NO	
ADMINISTRATIVO	31	*Redes de Gases medicinales	NO	
ADMINISTRATIVO	32	Cartas catastrales	SI	
ADMINISTRATIVO	33	*Escrituras del Inmueble	NO	
ADMINISTRATIVO	34	*Avalúos	SI	
ADMINISTRATIVO	35	*Certificados de Tradición y libertad	NO	
ADMINISTRATIVO	36	*Pagos de Predial	NO	
ADMINISTRATIVO	37	Informe de obras civiles	NO	
ADMINISTRATIVO	38	Apertura y reglamentación de la caja menor	NO	
FINANCIERO	1	Presupuesto de ingresos y gastos aprobado	NO	
FINANCIERO	2	Informe de ejecución presupuestal	NO	
FINANCIERO	3	Contabilidad (estados financieros comparativos 2000, y a la fecha)	NO	
FINANCIERO	4	Estado de cuentas por pagar (informes especiales Dian, etc.)	NO	
FINANCIERO	5	*Nómina, seguridad social y parafiscales	SI	
FINANCIERO	6	*Proveedores	SI	
FINANCIERO	7	*Contratistas	SI	
FINANCIERO	8	*Personal suministrado	SI	
FINANCIERO	9	Informe de las Declaraciones Tributarias	SI	
FINANCIERO	10	Resolución de facturación	NO	
FINANCIERO	11	Descripción de Cuentas Bancarias, saldos, novedades y estados	SI	
FINANCIERO	12	Chequeras, Cheques y conciliaciones.	SI	
FINANCIERO	13	Copia RUT	SI	
FINANCIERO	14	Ajuste de las facturas a la ley 1231	NO	
FINANCIERO	15	Informe de glosas conciliadas, aceptadas y no aceptadas	NO	
FINANCIERO	16	Actas de conciliación de cuentas por cobrar	NO	
FINANCIERO	17	Actas de cesiones de crédito	SI	Parcialmente
FINANCIERO	18	Estado de cuentas por cobrar	SI	Falta actualizar por las cesiones vigentes
FINANCIERO	19	Recobros al Fosyga	NO	
FINANCIERO	20	Informe - estudio de Costos Hospitalarios	NO	
FINANCIERO	21	Contratos de venta de servicios	NO	Solo hay dos contratos legalizados
FINANCIERO	22	Actas de liquidación de contratos de venta de servicios	NO	
SERVICIOS	1	Portafolio de servicios declarados y habilitados	SI	No es un documento real
SERVICIOS	2	Estudios e investigaciones ejecutadas o en ejecución	NO	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	HINFP	EVALUACION
SERVICIOS	3	Guías de manejo integral	NO	
SERVICIOS	4	Protocolos de atención	NO	
SERVICIOS	5	Informe de Servicios	SI	Se observan solo estadísticas generales
SERVICIOS	6	Evaluación técnica financiera de los servicios	NO	
DOCENCIA SERVICIO	1	Convenios docencia servicios	SI	No se encontraron los contratos
DOCENCIA SERVICIO	2	Informes de ejecución presentados por comités docencia servicio	NO	
DOCENCIA SERVICIO	3	Evaluación técnica financiera de los convenios docente asistenciales	NO	
DOCENCIA SERVICIO	4	Relación de estudiantes de pregrado y postgrado por convenio	NO	

EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DOCUMENTAL PARA LA OPERACIÓN DE LA IPS (UCI)

AREA DE GESTION	Nº	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
JURÍDICO	1	Acta de constitución de la empresa	SI	
JURÍDICO	2	Personería Jurídica	SI	
JURÍDICO	3	Estatutos	SI	
JURÍDICO	4	Reglamento de junta directiva	NO	
JURÍDICO	5	Actas de Asamblea General	NO	
JURÍDICO	6	Libro de actas de Junta Directiva	NO	
JURÍDICO	7	Reglamento de contratación	NO	
JURÍDICO	8	Archivo Contratos vigentes con informe de ejecución	NO	
JURÍDICO	9	Informe de estado de procesos administrativos, disciplinarios, y demandas laborales, civiles, penales	NO	
JURÍDICO	10	Convenios de concesión y de tercerización	NO	
JURÍDICO	11	Archivo y custodia de las Pólizas, fianzas y garantías	NO	
JURÍDICO	12	Archivo y custodia de los títulos valores, títulos ejecutivos, prendas, hipotecas, acciones y cualquier otra garantía.	NO	
JURÍDICO	13	Archivo y custodia de poderes otorgados	NO	
DIRECCIÓN	1	Actas de comité de calidad	NO	
DIRECCIÓN	2	Actas de comité de historias clínica	NO	
DIRECCIÓN	3	Actas de comité docencia servicio	NO	
DIRECCIÓN	4	Actas de comité de infecciones intra-hospitalarias	NO	
DIRECCIÓN	5	Actas de comité de salud ocupacional (paritario)	NO	
DIRECCIÓN	6	Dictámenes de revisor fiscal	SI	
DIRECCIÓN	7	Informes de control interno	NO	
DIRECCIÓN	8	Informes de auditorías externas	SI	
DIRECCIÓN	9	Informe de procesos y gestiones gerenciales en tramite	NO	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
DIRECCIÓN	10	Relación de oficios y peticiones pendientes de respuesta	NO	
PLANEACIÓN	1	Estructura Organizacional aprobada	NO	
PLANEACIÓN	2	Plan Estratégico aprobado	NO	
PLANEACIÓN	3	Estudio de capacidad instalada	NO	
PLANEACIÓN	4	Estudio de mercado	NO	
PLANEACIÓN	5	Perfil Epidemiológico de la población	NO	
PLANEACIÓN	6	Plan de Desarrollo Institucional	NO	
PLANEACIÓN	7	Banco de Proyectos; relación de estudios técnicos y proyectos	NO	
PLANEACIÓN	8	Planes Operativos	NO	
PLANEACIÓN	9	Informes de evaluación y control de gestión de los planes y proyectos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	1	Política de calidad	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	2	Manual de Calidad	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	3	Autoevaluación de requisitos de habilitación	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	4	Declaración de servicios - novedades	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	5	Resolución de habilitación de servicios	SI	
SISTEMA DE CALIDAD	6	Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC)	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	7	Informes de auditoría de la calidad	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	8	Gestión de los eventos adversos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	9	Informes de auditoría de cuentas médicas	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	10	Manual de Indicadores	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	11	Informe de seguimiento al PAMEC	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	12	Encuestas de satisfacción de usuario	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	13	Buzón de sugerencias	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	14	Sistema de trámite de quejas y reclamos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	15	Sistema de información y atención de usuarios	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	16	Manual de Procesos y Procedimientos	NO	
SISTEMA DE CALIDAD	17	Manual de servicios del usuario	NO	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
SISTEMA DE INFORMACIÓN	1	Manuales del Sistema de Información	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	2	Bases de datos	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	3	Copias de seguridad de la información	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	4	Sistema de archivo y gestión documental	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	5	Informes a los entes de vigilancia y control (SNS, Direcciones territoriales, etc.)	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	6	Licencias de sistema operativo	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	7	Licencias de aplicativos corporativos	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	8	Licencias de ofimáticos	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	9	Licencias de antivirus	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	10	Plataforma tecnológica	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	11	*Servidores	NO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	12	*Equipos	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	13	*LAN	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	14	*Impresoras	SI	
SISTEMA DE INFORMACIÓN	15	*Equipos de Comunicación	SI	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1	Manual de control interno	NO	
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2	Informes de control interno	NO	
SISTEMA DE CONTROL	3	Actas de comité de control interno	NO	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
INTERNO				
ADMINISTRATIVO	1	Plan de cargos aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	2	Escala Salarial aprobada	NO	
ADMINISTRATIVO	3	Reglamento Interno de trabajo	NO	
ADMINISTRATIVO	4	Manual de Funciones aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	5	Procesos de Selección y vinculación de empleados	NO	
ADMINISTRATIVO	6	Informes de valoración de cargos y evaluación de desempeño	NO	
ADMINISTRATIVO	7	Plan de Capacitación y educación continuada	NO	
ADMINISTRATIVO	8	Programa de bienestar social aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	9	Informes de procesos disciplinarios contra empleados	NO	
ADMINISTRATIVO	10	Informes de sindicatos y convenciones colectivas	NO	
ADMINISTRATIVO	11	Plan de Compras aprobado	NO	
ADMINISTRATIVO	12	Plan o programa de Inversiones	NO	
ADMINISTRATIVO	13	Kardex de Proveedores	NO	
ADMINISTRATIVO	14	Inventario de insumos medico quirúrgicos	NO	
ADMINISTRATIVO	15	Inventarios de almacenes satélites	NO	
ADMINISTRATIVO	16	Inventario de equipos biomédicos	NO	
ADMINISTRATIVO	17	Hojas de vida de equipos biomédicos	NO	
ADMINISTRATIVO	18	PIGRH	NO	
ADMINISTRATIVO	19	Rutas de evacuación de desechos biológicos y tóxicos	NO	
ADMINISTRATIVO	20	Manual de Bioseguridad	NO	
ADMINISTRATIVO	21	Reglamento de Higiene	NO	
ADMINISTRATIVO	22	Plan de Salud Ocupacional	NO	
ADMINISTRATIVO	23	Mapa de Riesgos	NO	
ADMINISTRATIVO	24	Contratos de servicios generales e informe de estado de ejecución	NO	
ADMINISTRATIVO	25	Plan de mantenimiento hospitalario	NO	
ADMINISTRATIVO	26	Planos de la institución	SI	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
ADMINISTRATIVO	27	*Planta Física	SI	
ADMINISTRATIVO	28	*Redes Hidráulicas	NO	
ADMINISTRATIVO	29	*Redes Eléctricas	NO	
ADMINISTRATIVO	30	*Redes de Comunicaciones	NO	
ADMINISTRATIVO	31	*Redes de Gases medicinales	NO	
ADMINISTRATIVO	32	Cartas catastrales	NO	
ADMINISTRATIVO	33	*Escrituras del Inmueble	NO	
ADMINISTRATIVO	34	*Avalúos	NO	
ADMINISTRATIVO	35	*Certificados de Tradición y libertad	NO	
ADMINISTRATIVO	36	*Pagos de Predial	NO	
ADMINISTRATIVO	37	Informe de obras civiles	NO	
ADMINISTRATIVO	38	Apertura y reglamentación de la caja menor	NO	
FINANCIERO	1	Presupuesto de ingresos y gastos aprobado	NO	
FINANCIERO	2	Informe de ejecución presupuestal	NO	
FINANCIERO	3	Contabilidad (estados financieros comparativos 2000, y a la fecha)	NO	
FINANCIERO	4	Estado de cuentas por pagar (informes especiales Dian, etc.)	SI	
FINANCIERO	5	*Nómina, seguridad social y parafiscales	SI	
FINANCIERO	6	*Proveedores	SI	
FINANCIERO	7	*Contratistas	SI	
FINANCIERO	8	*Personal suministrado	SI	
FINANCIERO	9	Informe de las Declaraciones Tributarias	SI	
FINANCIERO	10	Resolución de facturación	NO	
FINANCIERO	11	Descripción de Cuentas Bancarias, saldos, novedades y estados	SI	
FINANCIERO	12	Chequeras, Cheques y conciliaciones.	SI	
FINANCIERO	13	Copia RUT	NO	
FINANCIERO	14	Ajuste de las facturas a la ley 1231	NO	
FINANCIERO	15	Informe de glosas conciliadas, aceptadas y no aceptadas	NO	

AREA DE GESTION	N°	COMPONENTES A VERIFICAR	UCI	EVALUACION
FINANCIERO	16	Actas de conciliación de cuentas por cobrar	NO	
FINANCIERO	17	Actas de cesiones de crédito	NO	
FINANCIERO	18	Estado de cuentas por cobrar	SI	
FINANCIERO	19	Recobros al Fosyga	NO	
FINANCIERO	20	Informe - estudio de Costos Hospitalarios	NO	
FINANCIERO	21	Contratos de venta de servicios	NO	
FINANCIERO	22	Actas de liquidación de contratos de venta de servicios	NO	
SERVICIOS	1	Portafolio de servicios declarados y habilitados	NO	
SERVICIOS	2	Estudios e investigaciones ejecutadas o en ejecución	NO	
SERVICIOS	3	Guías de manejo integral	NO	
SERVICIOS	4	Protocolos de atención	NO	
SERVICIOS	5	Informe de Servicios	NO	
SERVICIOS	6	Evaluación técnica financiera de los servicios	NO	
DOCENCIA SERVICIO	1	Convenios docencia servicios	NO	
DOCENCIA SERVICIO	2	Informes de ejecución presentados por comités docencia servicio	NO	
DOCENCIA SERVICIO	3	Evaluación técnica financiera de los convenios docente asistenciales	NO	
DOCENCIA SERVICIO	4	Relación de estudiantes de pregrado y postgrado por convenio	NO	

ESTADOS FINANCIEROS HINFP

BALANCE GENERAL HOSPITAL INFANTIL

ACTIVO	AÑO 2009	AÑO 2008
Activo Corriente	10.516.641.907,77	12.028.616.781,44
11 DISPONIBLE	128.908.793,99	442.892.288,06
1105 CAJA	9.759,40	3.775.598,80
1110 BANCOS	1.990.874,41	113.337.095,08
1120 CUENTAS DE AHORRO	126.908.160,18	325.779.594,18
12 INVERSIONES	14.135.146,23	14.135.146,23
1205 ACCIONES	14.135.146,23	14.135.146,23
13 DEUDORES	10.007.083.165,99	11.438.469.251,64
1305 CLIENTES	8.972.660.596,71	10.747.972.172,92
1330 ANTICIPOS, AVENCES Y DEPOSITO	29.160.489,76	116.171.249,00
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	183.275.009,74	41.074.907,26
1380 DEUDORES VARIOS	2.170.040.926,57	1.291.802.992,48
1399 PROVISIONES	-1.348.053.856,79	-758.552.070,02
14 INVENTARIOS	366.514.801,56	133.120.095,51
1415 MEDICAMENTOS	78.461.548,36	20.237.552,68
1420 MATERIALES MEDICOS QUIRURGICOS	274.278.312,20	111.762.826,16
1424 MATERIALES PARA IMAGENOLOGIA	6.765.294,00	737.426,61
1455 MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS	7.009.647,00	382.290,06
Activo No Corriente	4.462.756.069,02	4.677.454.947,11
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	1.885.693.582,77	2.114.669.647,11
1504 TERRENOS	53.000.000,00	53.116.728,34
1508 CONSTRUCCIONES EN CURSO	0,00	449.130.544,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO CON		
1509 MANTENIMIENTO	169.708.640,00	146.708.640,00
1512 MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE	606.060.460,00	735.725.287,00
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.233.295.637,00	708.213.194,00
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	118.686.502,00	118.686.502,00
1524 EQUIPO DE OFICINA	259.103.275,04	210.135.935,04
1528 EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	260.400.915,00	260.400.915,00
1532 MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIF	262.275.900,00	262.275.900,00
1536 EQUIPOS DE HOTELERIA, RESTAURANTE	400.000,00	0,00
1540 EQUIPO DE TRANSPORTE	12.000.000,00	12.000.000,00
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-1.089.237.746,27	-841.723.998,27
17 DIFERIDOS	35.467.486,25	21.190.300,00
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	15.950.000,00	0,00
1710 CARGOS DIFERIDOS	19.517.486,25	21.190.300,00
18 OTROS ACTIVOS	915.000,00	915.000,00
1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA	915.000,00	915.000,00
19 VALORIZACIONES	2.540.680.000,00	2.540.680.000,00
1910 DE PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO	2.540.680.000,00	2.540.680.000,00

TOTAL ACTIVO	14.979.397.976,79	16.706.071.728,55
---------------------	--------------------------	--------------------------

PASIVOS	AÑO 2009	AÑO 2008
Pasivo Corriente	9.782.810.685,91	9.357.988.517,32
22 PROVEEDORES	3.316.744.373,41	2.876.444.690,84
2205 NACIONALES	3.316.744.373,41	2.876.444.690,84
23 CUENTAS POR PAGAR	4.932.390.212,28	5.105.767.853,67
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	3.180.251.388,37	1.588.893.557,07
2365 RETENCION EN LA FTE E IMPUESTO TIM	850.812.094,47	1.378.174.020,00
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	901.326.729,44	2.138.700.276,60
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	265.217.333,00	92.801.746,60
2416 A LA PROPIEDAD RAIZ	265.217.333,00	92.801.746,60
25 OBLIGACIONES LABORALES	1.268.458.767,22	1.282.974.226,21
2505 NOMINA POR PAGAR	436.036.884,22	205.244.523,71
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	534.743.220,00	741.263.924,00
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	64.070.738,00	81.830.520,00
2525 VACACIONES CONSOLIDADAS	232.977.138,00	254.635.258,50
2530 PRESTACIONES EXTRALEGALES	630.787,00	0,00
Pasivo No Corriente	123.702.999,86	836.812.033,01
28 OTROS PASIVOS	123.702.999,86	836.812.033,01
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	123.702.999,86	836.812.033,01
TOTAL PASIVO	9.906.513.685,77	10.194.800.550,33
3 PATRIMONIO	5.072.884.291,02	6.511.271.178,22
36 RESULTADO DEL EJERCICIO	122.497.108,15	1.457.612.081,48
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO	122.497.108,15	1.457.612.081,48
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.409.707.182,87	2.512.979.096,74
3705 UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.409.707.182,87	2.512.979.096,74
38 SUPERAVIT POR VALORIZACION	2.540.680.000,00	2.540.680.000,00
3810 DE PROPIEDADES, PLATA Y EQUIPO	2.540.680.000,00	2.540.680.000,00
TOTAL PATRIMONIO	5.072.884.291,02	6.511.271.178,22
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	14.979.397.976,79	16.706.071.728,55

CUENTAS DE ORDEN

91 Responsabilidades Contingentes	4.770.000.000,00	57.182.400,00
94 Responsabilidades Contingentes por contra,	-4.770.000.000,00	-57.182.400,00

BALANCE GENERAL DEL HOSPITAL A JUNIO 30 DE 2010

ACTIVO	
Activo Corriente	8.370.944.108,13
11 DISPONIBLE	48.104.707,56
1105 CAJA	7.916.044,20
1110 BANCOS	1.990.874,41
1120 CUENTAS DE AHORRO	38.197.788,95
12 INVERSIONES	14.135.146,23
1205 ACCIONES	14.135.146,23
13 DEUDORES	8.132.650.234,98
1305 CLIENTES	8.023.910.746,70
1330 ANTICIPOS AVANCES Y DEPOSITO	58.156.336,76
1355 ANTICIPO DE IMP.CONT Y SALDO A FAVOR	0,00
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	151.269.389,73
1380 DEUDORES VARIOS	1.417.582.377,81
1399 PROVISIONES	-1.518.268.616,02
14 INVENTARIOS	176.054.019,36
1415 MEDICAMENTOS	45.991.090,66
1420 MATERIALES MEDICOS QUIRURGICOS	128.650.253,71
1424 MATERIALES PARA IMAGENOLOGIA	420.500,57
1455 MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS	992.174,42
Activo No Corriente	4.632.975.279,48
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	2.027.170.586,35
1504 TERRENOS	53.053.209,76
1508 CONSTRUCCIONES EN CURSO	75.288.180,82
1509 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO CON MANTENTENIMIENTO	262.708.640,00
1512 MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE	651.175.464,00
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.241.642.100,00
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	118.686.502,00
1524 EQUIPO DE OFICINA	275.781.441,04
1528 EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	260.400.915,00
1532 MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIF	262.275.900,00
1536 EQUIPOS DE HOTELERIA, RESTAURANTE	400.000,00
1540 EQUIPO DE TRANSPORTE	12.000.000,00
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-1.186.241.766,27
17 DIFERIDOS	64.209.693,13
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	9.570.000,00
1710 CARGOS DIFERIDOS	54.639.693,13
18 OTROS ACTIVOS	915.000,00
1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA	915.000,00
19 VALORIZACIONES	2.540.680.000,00

1910	DE PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO	2.540.680.000,00
TOTAL ACTIVO		13.003.919.387,61
PASIVOS		
Pasivo Corriente		10.412.521.424,41
22	PROVEEDORES	2.494.657.096,99
2205	NACIONALES	2.494.657.096,99
23	CUENTAS POR PAGAR	6.442.194.936,24
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	3.964.737.758,15
2365	RETENCION EN LA FTE E IMPUESTO TIM	800.955.814,47
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.666.616.820,58
2380	ACREEDORES VARIOS	9.884.543,04
24	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	265.217.333,00
2416	A LA PROPIEDAD RAIZ	265.217.333,00
25	OBLIGACIONES LABORALES	1.018.120.096,18
2505	NOMINA POR PAGAR	449.519.367,18
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	391.002.340,00
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	0,00
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	176.967.602,00
2530	PRESTACIONES EXTRALEGALES	630.787,00
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	192.331.962,00
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	192.331.962,00
Pasivo No Corriente		-3.509.589.505,41
28	OTROS PASIVOS	-3.509.589.505,41
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	-3.509.589.505,41
TOTAL PASIVO		6.902.931.919,00
3 PATRIMONIO		
32	SUPERAVIT DE CAPITAL	0,00
3210	DONACIONES	0,00
36	RESULTADO DEL EJERCICIO	968.049.967,83
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	968.049.967,83
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.592.257.500,78
3705	UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.592.257.500,78
3710	PERDIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	0,00
38	SUPERAVIT POR VALORIZACION	2.540.680.000,00
3810	DE PROPIEDADES, PLATA Y EQUIPO	2.540.680.000,00
TOTAL PATRIMONIO		6.100.987.468,61
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		13.003.919.387,61
CUENTAS DE ORDEN		
91	Responsabilidades Contingentes	-350.062.529,58

ESTADO DE RESULTADOS DEL HOSPITAL CON CORTE A 31 DE DIC DE 2009

INGRESOS		AÑO 2009	AÑO 2008
Operacionales			
4105	UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS	749.364.016,00	728.937.902,30
4110	UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	854.102.890,00	762.428.515,00
4115	UNIDAD FUNCIONAL HOSPITALIZ. E INTERNACION	4.373.904.526,37	3.730.837.130,00
4120	UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS	2.919.944.604,00	2.240.659.762,00
4125	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	1.975.648.895,80	1.303.020.376,00
4130	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	271.814.122,00	190.679.860,00
4135	UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	4.243.091.271,00	2.717.859.971,00
4175	DEVOL, REBAJAS Y DCTOS EN VENTAS DE SERV	-29.410.210,80	-67.262.729,30
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		15.358.460.114,37	11.607.160.787,00
COSTOS			
De Prestación de Servicios			
71	UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS	1.283.187.105,81	989.677.738,19
72	UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	844.475.004,47	720.992.509,14
73	UNIDAD FUNCIONAL DE HOSPITALIZACION	1.392.165.783,42	2.315.865.739,66
74	UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS	1.699.116.603,32	1.520.604.651,26
75	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	1.052.587.714,09	1.046.818.319,51
76	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	194.043.837,00	131.209.267,00
77	UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	2.168.807.700,21	1.609.584.959,97
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		8.634.383.748,32	8.334.753.184,73
CONTRIBUCION MARGINAL		6.724.076.366,05	3.272.407.602,27
GASTOS			
De Administración			
5105	DIRECCION GENERAL	1.016.504.927,25	235.913.638,48
5110	DIRRECCION CIENTIFICA	81.291.683,00	74.010.365,88
5115	DIRECCION FINANCIERA	355.622.991,00	309.722.610,00
5120	DIRECCION ADMINISTRATIVA	1.669.126.627,31	1.677.281.458,13
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.122.546.228,56	2.296.928.072,49
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL		3.601.530.137,49	975.479.529,78
Ingresos no Operacionales			
4205	COMERCIALES	10.709.442,29	358.249,00
4210	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1.466.220,27	5.087.399,58
4220	ARRENDAMIENTOS	3.083.656,00	2.604.000,00
4235	SERVICIOS	284.248.007,00	321.560.016,75
4250	RECUPERACIONES	0,00	855.346.585,14
4265	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	278.686.840,52	970.177.474,00
4295	DIVERSOS	53.894.866,11	133.657.367,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		632.089.032,19	2.288.791.091,47
Gastos No Operacionales			
53	FINANCIEROS	2.636.868.584,70	1.697.975.088,77
55	GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.474.253.476,83	108.683.451,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		4.111.122.061,53	1.806.658.539,77

Excedente (déficit) No Operacional	-3.479.033.029,34	482.132.551,70
Excedente (déficit) del Ejercicio	122.497.108,15	1.457.612.081,48

ESTADO DE RESULTADOS DEL HOSPITAL CON CORTE A JUNIO DE 2010

ESTADO DE RESULTADOS		JUNIO	ACUMULADO	PROMEDIO MES
4	INGRESOS	994.854.262,57	6.314.085.226	1.052.347.537,72
41	OPERACIONALES	993.613.751,00	6.142.746.305	1.023.791.050,83
4105	UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS	63.940.383,00	326.673.758	54.445.626,33
4110	UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	65.175.700,00	405.539.989	67.589.998,17
4115	UNID. FUNC. HOSP.E INTERNACION	289.130.695,00	1.571.664.321	261.944.053,50
4120	UNID. FUNC. DE QUIROFANO Y SALA PARTOS	231.830.325,00	1.341.112.502	223.518.750,33
4125	UNID. FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	156.507.155,00	908.166.780	151.361.130,00
4130	UNID. FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	22.212.833,00	123.004.695	20.500.782,50
4135	UNIDAD FUNC.DE MERCADEO	166.972.933,00	1.476.230.170	246.038.361,67
4175	DEVOL,REBAJAS Y DCTOS EN VENTAS DE SERV	-2.156.273,00	-9.645.910	-1.607.651,67
42	NO OPERACIONALES	1.240.511,57	171.338.921	28.556.486,88
4205	COMERCIALES		5.000	833,33
4210	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	31.536,57	486.700	81.116,68
4215	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES		0	0,00
4220	ARRENDAMIENTOS	953.183,00	1.497.429	249.571,50
4235	SERVICIOS		45.178.200	7.529.700,00
4240	UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES		0	0,00
4245	UTILIDAD VENTA DE PROP,PLANTA Y EQUIPO		0	0,00
4250	RECUPERACIONES	3.582,00	78.181.846	13.030.307,72
4265	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	190.800,00	17.860.232	2.976.705,33
4295	DIVERSOS	61.410,00	28.129.514	4.688.252,31
47	AJUSTES POR INFLACION		0	0,00
4705	CORRECCION MONETARIA		0	0,00
5	GASTOS UNIDAD ADMINISTRATIVA	247.260.082,60	1.340.840.465	223.473.410,89
51	ADMINISTRACION	206.943.582,50	1.171.091.323	195.181.887,18
5105	DIRECCION GENERAL	66.086.565,01	411.110.794	68.518.465,67
5110	DIRRECCION CIENTIFICA	9.361.100,00	58.267.085	9.711.180,83
5115	DIRECCION FINACIERA	27.701.397,00	197.211.289	32.868.548,17
5120	DIRECCION ADMINISTRATIVA	103.794.520,49	501.957.249	83.659.541,48
5135	SERVICIOS		2.544.906	424.151,03
53	FINANCIEROS	16.316.500,10	141.602.191	23.600.365,21
5305	ENTIDADES FINANCIERAS	16.316.500,10	90.757.642	15.126.273,71
5310	INTERESES MORATORIOS		50.844.549	8.474.091,50
55	GASTOS EXTRAORDINARIOS	24.000.000,00	28.146.951	4.691.158,50
5505	DEL PRESENTE EJERCICIO	24.000.000,00	24.000.000	4.000.000,00
5510	DE EJERCICIOS ANTERIORES		4.146.951	691.158,50
59	CUENTAS DE RESULTADO		0	0,00
5905	CUENTAS DE RESULTADO		0	0,00
7	COSTOS DE PRODUCCION	621.479.794,91	4.005.194.793	667.532.465,52
71	UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS	79.391.537,44	535.783.271	89.297.211,88
7101	UNIDAD MOBIL	3.703.800,00	24.352.600	4.058.766,67
7102	URGENCIAS TRAUMATOLOGICAS	29.453.564,00	208.815.919	34.802.653,17
7103	CONSULTAS	25.034.447,05	167.579.774	27.929.962,25
7104	OBSERVACION	16.214.902,39	88.990.592	14.831.765,37
7105	CUIDADOS ESPECIALES	4.984.824,00	46.044.387	7.674.064,43
72	UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	91.169.656,17	419.163.821	69.860.636,76
7201	CONSULTA ESPECIALIZADA	91.169.656,17	419.163.821	69.860.636,76
73	UNIDAD FUNCIONAL DE HOSPITALIZACION	143.686.594,27	792.181.077	132.030.179,54
7301	CUIDADOS ESPECIALES (INTERMEDIOS)	1.188.389,00	22.473.644	3.745.607,26
7302	NEFROLOGIA	8.404.134,00	109.119.224	18.186.537,39
7303	SANTA CLARA	36.138.255,15	224.852.268	37.475.377,97
7304	UNIDAD DE QUEMADOS	4.558.786,00	15.040.793	2.506.798,76
7305	UNIDAD DE RECIEN NACIDOS	18.218.049,73	96.612.213	16.102.035,54
7306	SALA QUIRURGICAS	18.173.711,23	66.472.620	11.078.770,02
7307	NEUMOPATIAS	8.612.457,00	47.397.733	7.899.622,12

ESTADO DE RESULTADOS		JUNIO	ACUMULADO	PROMEDIO MES
7308	NEUMOPATIA 2	3.876.713,30	22.171.837	3.695.306,18
7309	MEDICA 3	14.750.435,69	58.217.774	9.702.962,41
7310	LUIS AMIGO	7.029.988,97	16.374.953	2.729.158,83
7311	MADRE SOFIA	22.697.974,20	113.410.318	18.901.719,72
7312	PENSIONADOS		0	0,00
7313	SALA DE ONCOLOGIA	37.700,00	37.700	6.283,33
74	UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS	114.360.532,45	812.527.005	135.421.167,54
7402	CIRUGIA	114.360.532,45	812.527.005	135.421.167,54
75	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	99.230.920,45	572.936.919	95.489.486,56
7501	ELECTROS	6.566.500,45	18.701.268	3.116.878,03
7502	IMAGENOLOGIA	24.335.559,00	252.933.240	42.155.540,03
7503	LABORATORIO CLINICO GENERAL	62.546.711,00	288.780.686	48.130.114,33
7504	LABORATORIO FDE PATOLOGIA	5.782.150,00	12.521.725	2.086.954,17
76	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	19.568.122,00	87.096.578	14.516.096,33
7602	BANCO DE SANGRE	11.969.844,00	43.043.344	7.173.890,67
7607	REHABILITACION- TERAPIAS	7.598.278,00	44.053.234	7.342.205,67
7608	ESTUDIOS CARDIOLOGICOS		0	0,00
77	UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	74.072.432,13	785.506.121	130.917.686,91
7701	FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	74.072.432,13	785.506.121	130.917.686,91
78	COSTOS INDIRECTOS		0	0,00
7805	OTROS COSTOS		0	0,00
			0	0,00
	SUPERAVIT (DEFICIT)	126.114.385,06	968.049.968	161.341.661,31

ESTADOS FINANCIEROS DE LA UCI DOÑA PILAR

BALANCE GENERAL 2009

ACTIVO	AÑO 2009	AÑO 2008
Activo Corriente	2.549.577.153,46	1.456.153.339,00
11 DISPONIBLE	1.000.000,00	500.000,00
1105 CAJA	1.000.000,00	500.000,00
1110 BANCOS	0,00	0,00
1120 CUENTAS DE AHORRO	0,00	0,00
12 INVERSIONES	0,00	0,00
1205 ACCIONES	0,00	0,00
13 DEUDORES	2.419.780.659,20	1.455.653.339,00
1305 CLIENTES	2.302.267.731,88	1.455.600.092,00
1330 ANTICIPOS, AVENCES Y DEPOSITO	953.555,60	0,00
1355 ANTICIPO DE IMP. CONT. Y SALDO AFAVOR	26.554.658,12	53.247,00
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	5.260.000,00	0,00
1380 DEUDORES VARIOS	84.744.713,60	0,00
14 INVENTARIOS	128.796.494,26	0,00
1415 MEDICAMENTOS	83.413.725,98	0,00
1420 MATERIALES MEDICOS QUIRURGICOS	38.467.527,37	0,00
1424 MATERIALES PARA IMAGENOLOGIA	0,00	0,00
1455 MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS	6.915.240,91	0,00
Activo No Corriente	701.900.355,99	561.955.100,18
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	696.505.214,00	542.487.163,00
1504 TERRENOS		
1508 CONSTRUCCIONES EN CURSO		
1509 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO CON MANTENIMIENTO		
1512 MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE		4.144.000,00
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	748.408.290,00	545.819.103,00
1524 EQUIPO DE OFICINA	1.625.900,00	0,00
1528 EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	26.448.900,00	14.045.700,00
1532 MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIF	0,00	
1536 EQUIPOS DE HOTELERIA, RESTAURANTE	0,00	
1540 EQUIPO DE TRANSPORTE	0,00	
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-79.977.876,00	-21.521.640,00
17 DIFERIDOS	5.395.141,99	19.467.937,18
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.091.560,00	11.754.819,00
1710 CARGOS DIFERIDOS	4.303.581,99	7.713.118,18
TOTAL ACTIVO	3.251.477.509,45	2.018.108.439,18

CUENTAS DE ORDEN

Cuentas de Orden Deudoras

Cuentas de Orden Acreedoras por contra,

PASIVOS	AÑO 2009	AÑO 2008
Pasivo Corriente	2.944.149.450,81	1.412.359.857,10
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.058.560,46	2.895.619,64
2105 BANOS NACIONALES	6.058.560,46	2.895.619,64

22	PROVEEDORES	2.619.468.381,00	757.062.797,00
2205	NACIONALES	2.619.468.381,00	757.062.797,00
23	CUENTAS POR PAGAR	309.329.696,35	652.401.440,46
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	162.174.298,35	583.690.270,46
2365	RETENCIONES EN LA FTE. E IMPUESTO TIMBRE	145.367.898,00	68.711.170,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.787.500,00	0,00
25	OBLIGACIONES LABORALES	9.292.813,00	0,00
2505	NOMINA POR PAGAR	4.283.000,00	0,00
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	3.172.667,00	0,00
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	253.813,00	0,00
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	1.583.333,00	0,00
2530	PRESTACIONES EXTRALEGALES	0,00	0,00
Pasivo No Corriente		42.042.830,00	0,00
28	OTROS PASIVOS	42.042.830,00	0,00
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	42.042.830,00	0,00
TOTAL PASIVO		2.986.192.280,81	1.412.359.857,10
3	PATRIMONIO	265.285.228,56	605.748.582,08
32	SUPERAVIT DE CAPITAL	710.253.990,00	559.864.803,00
3210	DONACIONES	710.253.990,00	559.864.803,00
36	RESULTADOS DEL EJERCIO	-490.852.540,44	45.883.779,08
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-490.852.540,44	45.883.779,08
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	45.883.779,00	0,00
3705	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	45.883.779,00	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		3.251.477.509,37	2.018.108.439,18

CUENTAS DE ORDEN

Cuentas de Orden Acreedoras

Cuentas de Orden Deudoras por contra,

BALANCE GENERAL A JUNIO DE 2010

ACTIVO		
Activo Corriente		4.564.554.186,11
11 DISPONIBLE		-85.550.138,90
1105 CAJA		1.000.000,00
1110 BANCOS		-98.572.826,86
1120 CUENTAS DE AHORRO		12.022.687,96
12 INVERSIONES		0,00
1205 ACCIONES		0,00
13 DEUDORES		4.576.508.864,21
1305 CLIENTES		4.175.071.160,88
1330 ANTICIPOS AVANCES Y DEPOSITO		543.000,00
1355 ANTICIPO DE IMP.CONT Y SALDO A FAVOR		27.845.079,12
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES		288.216.965,00
1380 DEUDORES VARIOS		84.832.659,21
1399 PROVISIONES		0,00
14 INVENTARIOS		73.595.460,80
1415 MEDICAMENTOS		56.404.912,15
1420 MATERIALES MEDICOS QUIRURGICOS		9.740.656,67
1424 MATERIALES PARA IMAGENOLOGIA		0,00
1455 MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS		7.449.891,98
Activo No Corriente		664.438.941,82
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		662.953.656,00
1504 TERRENOS		0,00
1508 CONSTRUCCIONES EN CURSO		0,00
1509 MANTENIMIENTO		0,00
1512 MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE		120.000,00
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		0,00
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO		748.408.290,00
1524 EQUIPO DE OFICINA		8.910.720,00
1528 EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION		26.448.900,00
1532 MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIF		0,00
1536 EQUIPOS DE HOTELERIA, RESTAURANTE		0,00
1540 EQUIPO DE TRANSPORTE		0,00
1592 DEPRECIACION ACUMULADA		-120.934.254,00
17 DIFERIDOS		1.485.285,82
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		1.038.023,67
1710 CARGOS DIFERIDOS		447.262,15
18 OTROS ACTIVOS		0,00
1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA		0,00

19 VALORIZACIONES	0,00
1910 DE PROPIEDADES PLATA Y EQUIPO	0,00
TOTAL ACTIVO	5.228.993.127,93
PASIVOS	
Pasivo Corriente	3.234.136.673,71
22 PROVEEDORES	2.717.902.282,00
2205 NACIONALES	2.717.902.282,00
23 CUENTAS POR PAGAR	494.809.436,71
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	306.656.795,71
2365 RETENCION EN LA FTE E IMPUESTO TIM	174.913.775,00
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	13.238.866,00
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0,00
2416 A LA PROPIEDAD RAIZ	0,00
25 OBLIGACIONES LABORALES	14.371.231,00
2505 NOMINA POR PAGAR	12.501.500,00
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	756.001,00
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	232.980,00
2520 PRIMAS DE SERVICIOS	839.083,00
2525 VACACIONES CONSOLIDADAS	41.667,00
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	7.053.724,00
2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES	7.053.724,00
Pasivo No Corriente	39.163.009,00
28 OTROS PASIVOS	39.163.009,00
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	30.915.345,00
2810 DEPOSITOS RECIBIDOS	8.247.664,00
TOTAL PASIVO	3.273.299.682,71
3 PATRIMONIO	
32 SUPERAVIT DE CAPITAL	710.253.990,00
3210 DONACIONES	710.253.990,00
36 RESULTADO DEL EJERCICIO	1.690.408.216,58
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.690.408.216,58
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-444.968.761,36
3710 PERDIDAS O DEFICIT ACUMULADOS	-444.968.761,36
38 SUPERAVIT POR VALORIZACION	0,00
3810 DE PROPIEDADES, PLATA Y EQUIPO	0,00
TOTAL PATRIMONIO	1.955.693.445,22
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.228.993.127,93
CUENTAS DE ORDEN	
91 Responsabilidades Contingentes	-350.062.529,58

ESTADO DE RESULTADOS DE LA UCI DOÑA PILAR 2009

INGRESOS		AÑO 2009	AÑO 2008
Operacionales			
4105	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	2.078.765.352,00	862.729.417,00
4110	UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS	416.601.029,00	98.603.426,00
4125	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICOS	82.500.277,00	20.357.475,00
4130	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	1.975.792.101,00	519.761.198,00
4175	DEVOL, REBAJAS Y DCTOS EN VENTAS DE SERV	-22.673.485,00	-787.280,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		4.530.985.274,00	1.500.664.236,00
COSTOS			
De Prestación de Servicios			
6105	UNIDAD FUNCIONAL DE PEDIATRIA	2.687.105.333,22	1.016.997.274,00
6110	UNIDAD FUNCIONAL DE NEONATOS	6.420.000,00	69.469.959,00
6115	UNIDAD FUNCIONAL DE INTERMEDIOS	6.262.390,00	0,00
6120	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	10.475.228,00	0,00
6135	UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	1.721.162.603,57	298.775.217,00
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		4.431.425.554,79	1.385.242.450,00
CONTRIBUCION MARGINAL		99.559.719,21	115.421.786,00
GASTOS			
De Administración			
5105	DIRECCION GENERAL	198.091.819,82	10.095.044,00
5110	DIRECCION CIENTIFICA	14.257.652,00	0,00
5115	DIRECCION FINANCIERA	5.741.379,00	0,00
5120	DIRECCION ADMINISTRATIVA	110.145.155,00	43.222.418,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		328.236.005,82	53.317.462,00
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL		-228.676.286,61	62.104.324,00
Ingresos no Operacionales			
4205	COMERCIALES	45.139.211,60	2.142.705,00
4250	RECUPERACIONES	77.958.289,00	0,00
4295	DIVERSOS	215.382,83	0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		123.312.883,43	2.142.705,00
Gastos No Operacionales			
53	FINANCIEROS	94.540.778,26	18.363.250,00
55	GASTOS EXTRAORDINARIOS	290.948.359,00	0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		385.489.137,26	18.363.250,00
Excedente (déficit) No Operacional		-262.176.253,83	-16.220.545,00
Excedente (déficit) del Ejercicio		-490.852.540,44	45.883.779,00

ESTADO DE RESULTADOS UCI DOÑA PILAR A JUNIO DE 2010

INGRESOS	MES: JUNIO	ACUMULADO
Operacionales		
4105 UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS	143.638.064,00	1.865.180.425,00
4110 UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	0,00	0,00
4115 UNIDAD FUNCIONAL HOSPITALIZ. E INTERNACION	0,00	43.587.642,00
4120 UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS	46.751.286,00	487.701.177,00
4125 UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	6.999.000,00	89.902.075,00
4130 UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	120.847.737,00	1.604.413.723,00
4135 UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	0,00	4.906,00
4175 DEVOL, REBAJAS Y DCTOS EN VENTAS DE SERV	0,00	-53.951.496,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	318.236.087,00	4.036.838.452,00
COSTOS		
De Prestación de Servicios		
6105 UNIDAD FUNCIONAL DE PEDIATRIA	126.577.303,33	615.526.591,37
6110 UNIDAD DE NEONATOS	59.045.277,00	157.107.260,56
6115 UNIDAD INTERMEDIOS	0,00	74.029.673,10
6120 UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO	0,00	1.000.001,00
6130 UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO	0,00	0,00
6135 UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO	145.274.606,25	1.203.798.158,52
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	330.897.186,58	2.051.461.684,55
CONTRIBUCION MARGINAL	-12.661.099,58	1.985.376.767,45
GASTOS		
De Administración		
5105 DIRECCION GENERAL	16.188.735,13	50.697.300,00
5110 DIRRECCION CIENTIFICA	9.780.407,00	53.507.086,00
5115 DIRECCION FINANCIERA	1.205.000,00	9.948.500,00
5120 DIRECCION ADMINISTRATIVA	24.083.044,00	86.067.253,00
5195 GASTOS DIVERSOS	35.000,00	85.950,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	51.292.186,13	200.306.089,00
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL	-63.953.285,71	1.785.070.678,45
Ingresos no Operacionales		
4205 COMERCIALES	30.750,00	30.750,00
4210 RENDIMIENTOS FINANCIEROS	30.035,00	48.710,00
4220 ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00
4235 SERVICIOS	0,00	0,00
4250 RECUPERACIONES	2.667.686,00	2.667.686,00
4265 INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	0,00
4295 DIVERSOS	0,00	33.512,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	2.728.471,00	2.780.658,00
Gastos No Operacionales		
5305 FINANCIEROS	10.807.871,11	97.443.119,87
55 GASTOS EXTRAORDINARIOS		0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	10.807.871,11	97.443.119,87
Excedente (déficit) No Operacional	-8.079.400,11	-94.662.461,87

Excedente (déficit) del Ejercicio	-72.032.685,82	1.690.408.216,58
--	-----------------------	-------------------------