



HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS
Líder en promoción y prevención!

ESTUDIO TECNICO DE FACTIBILIDAD

Para la Operación externa de los Servicios de Salud

Cartagena de Indias DT y C
Octubre de 2009



HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS
Líder en promoción y prevención!





JUNTA DIRECTIVA

VIVIAN ELJAIKIH : REP DISTRITO DE CARTAGENA

LUCIO RANGEL SOSSA : REP DIRECCION DISTRITAL DE SALUD

CESAR BUELVAS PUELLO : REP DE LOS TRABAJADORES

GUILLERMO ROVIRA ROSALES : REP ASOCIACIONES CIENTIFICAS

ALVARO LLOREDA LEMUS : REP ASOCIACIONES DE USUARIOS

MARIA JOSEFA CHAVEZ : REP GREMIOS ECONÓMICOS

CARMELO FERNAN OJEDA TORREGROZA

REVISOR FISCAL

Doctor.

SALIM DAVID HADECHNI MEZA

GERENTE



EQUIPO CONSULTOR

Julio Mario Orozco Africano¹

Director del Proyecto

Gerente Técnico A&Ges Consultoría S.A.

juliomario.orozco@ayges.com, juliomario.orozco@gmail.com

Luis Orlando Ortiz Ibáñez²

Consultor Sénior

Gerente administrativo A&Ges Consultoría S.A.

luisortiz@ayges.com, luisortiz@hotmail.com

¹ Médico y Cirujano, Universidad de Cartagena; Magíster en Dirección y Gestión de Servicios de Salud, Universidad de Alcalá de Henares, España; Especialista en Gerencia en Salud; Especialista en Derecho de Seguridad Social. Consultor Organización Iberoamericana de Seguridad Social, miembro del Grupo de Investigación en Economía de la Salud de la Universidad de Cartagena.

² Economista, Corporación Universitaria de la Costa, Magister en Dirección y Gestión de Servicios de Salud, Universidad de Alcalá de Henares, España; Especialista en Gerencia en Salud y Especialista en Responsabilidad Médica

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL DEL ESTUDIO TECNICO.....	13
ANTECEDENTES CONTEXTUALES.....	13
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	20
FUENTES DE INFORMACION A UTILIZAR.....	21
ETAPAS DE DESARROLLO TECNICO.....	21
ETAPA 1: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION.....	21
ETAPA 2: EVALUACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA ESE.....	22
ETAPA 3: DISEÑO DEL MODELO DE PRODUCCION DE SERVICIOS.....	22
ETAPA 4: PROPUESTA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA DE LOS SERVICIOS.....	23
ETAPA 5: ESTIMACION DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA OPERACION.....	23
ETAPA 6: EVALUACION FINANCIERA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA.....	24
DESCRIPCION GENERAL DEL ESTUDIO.....	24
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	26
CREACIÓN DE LA ESE HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS.....	26
ZONA NORTE:.....	28
ZONA SURORIENTAL:.....	28
ZONA SUROCCIDENTAL:.....	28
OBJETIVOS DE LA ESE.....	29
PRINCIPIOS BASICOS DE LA EMPRESA.....	30
PLATAFORMA ESTRATEGICA ACTUAL DE LA ESE.....	31
VISION.....	31
MISION.....	31
VALORES Y PRINCIPIOS.....	32
LA POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA.....	32
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	32
AREAS DE GESTION DE LA ORGANIZACIONAL.....	32
AREA DE DIRECCION.....	32
AREA DE ATENCIÓN AL USUARIO.....	33
AREA DE LOGISTICA.....	33
DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	33
PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACTUAL.....	35
SERVICIOS AMBULATORIOS.....	36
SERVICIOS HOSPITALARIOS.....	37
SERVICIOS DE URGENCIAS.....	37
PROGRAMAS EXTRAMURALES.....	38

RECURSO HUMANO DE LA INSTITUCION	39
PERSONAL SUMINISTRADO EN MISIÓN	41
PERSONAL CONTRATADO DIRECTAMENTE	41
EL ACTUAL MODELO DE TERCERIZACIÓN	42
SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO.....	42
Aseo y portería.....	42
Digitación de RIPS y Generación de Archivos Planos	43
CONVENIOS DE ASOCIACIÓN PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS.....	44
APOYO TECNOLÓGICO E INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES	46
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PLATAFORMA TECNOLÓGICA.....	46
LINEA P.Q.R.	48
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO	49
ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL	49
COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS.....	49
COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS.....	51
ANÁLISIS DE LOS INGRESOS Y LOS GASTOS PROYECTADOS AL CIERRE DE 2009	54
ANÁLISIS DE LA GESTION FINANCIERA DE LA INSTITUCION	55
GESTION DE LA CARTERA	56
OBSERVACIONES DE ESTE ANALISIS.....	60
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DEL MERCADO NATURAL DE LA ESE	61
REFERENTES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS.....	61
REFERENTES DEMOGRAFICOS DEL DISTRITO DE CARTAGENA.....	62
ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS	63
DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS DE BAJA COMPLEJIDAD.....	65
SERVICIOS DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD.....	66
DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS HOSPITALARIOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD.....	68
DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS HOSPITALARIOS DE ALTA COMPLEJIDAD	69
ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL.....	70
NIVEL DE CONTRATACION DE LA ESE POR EPSS	71
DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DE SALUD DEL MERCADO NATURAL DE LA ESE.....	72
SEGMENTACION POR TAMAÑO DE LOS CLIENTES	76
PROYECCIONES DEL MERCADO PARA EL AÑO 2010	78
RED DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD	80
MAPA DE REFERENCIA DEL DISTRITO	80
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	83
POBLACION POTENCIALMENTE USUARIA DE LOS SERVICIOS.....	83
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL.....	85
PRODUCCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL.....	89
CÁLCULO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA POR CENTRO DE ATENCION.....	91
INGRESOS POTENCIALES BAJO EL ACTUAL MODELO DE PRESTACION DE SERVICIOS	93

ANALISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA	97
CAPÍTULO 6. PROYECCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA FUTURA	102
CAPACIDAD INSTALADA DE LOS SERVICIOS FUTUROS	102
PROYECCION DE SERVICIOS DE BAJA COMPLEJIDAD 2010	103
CAPACIDAD PRODUCTIVA DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD FUTURA	112
CAPITULO 7. ADECUACIONES DOTACIONES Y GASTOS DE OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS	116
CENTROS DE ATENCION DE BAJA COMPLEJIDAD	116
NECESIDADES DE ADECUACIONES FISICAS DE CAPS Y UPAS.....	116
DOTACIONES PARA HABILITACION DE LOS SERVICIOS DE CAPS Y UPAS	118
RESUMEN DEL VALOR DE LA DOTACION BAJA COMPLEJIDAD	126
HOSPITALES DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD	127
DOTACIONES PARA HABILITACION DE LOS SERVICIOS.....	130
RELACION DE COSTOS DE LA INVERSION POR CATEGORIA DE SERVICIOS	141
NUMERO DE SERVICIOS POR HOSPITALES.....	142
COSTO DE LAS DOTACIONES POR HOSPITAL A PRECIOS 2010	144
GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	146
CAPÍTULO 8. PROPUESTA DEL MODELO DE OPERADOR ÚNICO	149
MARCO JURIDICO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA.....	149
DESCRIPCION GENERAL DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA	153
FUNCIONES QUE CONTINÚA EJECUTANDO LA ESE:.....	157
FUNCIONES QUE EJECUTARÁ LA ESE DE MANERA COORDINADA Y CONCERTADA CON EL OPERADOR ÚNICO	159
FUNCIONES QUE SE DELEGARÁN POR COMPLETO AL OPERADOR ÚNICO	160
REQUISITOS QUE SE EXIGIRÍAN AL OPERADOR ÚNICO	164
TIPO DE OPERADOR REQUERIDO.....	164
EXPERIENCIA COMO PERSONA JURÍDICA	164
EXPERIENCIA CONTRACTUAL EN GESTIÓN SANITARIA.....	164
SUFICIENCIA PATRIMONIAL.....	165
INSTRUMENTOS QUE DEBE ANEXAR A LA PROPUESTA TÉCNICA.....	165
CAPÍTULO 9. RECURSO HUMANO REQUERIDO POR EL OPERADOR	166
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA AL OPERADOR	167
PLAN DE CARGOS ADMINISTRATIVO.....	170
PLAN DE CARGOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	173
PERSONAL ASISTENCIAL DE BAJA COMPLEJIDAD	174
PERSONAL ASISTENCIAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD	191
COSTO TOTAL CONSOLIDADO DE PERSONAL ANUAL	198
CAPITULO 10. VIABILIDAD FINANCIERA.....	200
INVERSIÓN REQUERIDA DEL OPERADOR.....	200
ESTIMACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA EN TRES ESCENARIO.....	202
PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADOS POR ESCENARIOS.....	205

FLUJO DE RECURSOS PARA LA ESE Y PARA EL OPERADOR	208
EVALUACION FINANCIERA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA.....	213
PROYECCION DE LA OPERACION A 20 AÑOS	213
VIABILIDAD FINANCIERA.....	217
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	220
REFLEXIONES SOBRE EL ESTUDIO REALIZADO	220
ORGANIZACIÓN Y PLANEACION DE LA EMPRESA.....	220
SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL DE LA EMPRESA.....	221
GESTION Y ADMINISTRACION FINANCIERA	222
PLANEACION Y GESTION DE LOS SERVICIOS DE SALUD	223
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	224
DE ESTUCTURA	224
DE PROCESOS.....	225
DE RESULTADOS.....	226
RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES FINALES.....	227

TABLAS DEL ESTUDIO

Tabla 1. Planta de personal de la ESE 2009.....	39
Tabla 2. Costo del personal de planta de la ESE 2009 por mes.....	40
Tabla 3. Personal suministrado a la ESE durante el 2009.....	41
Tabla 4. Personal contratado directamente en la ESE, 2009.	42
Tabla 5. Personal de aseo y portería	43
Tabla 6. Personal de facturación.....	44
Tabla 7. Convenios y contratos de asociación año 2009.....	45
Tabla 8. Relación de participación sobre los servicios tercerizados.....	46
Tabla 9. Clasificación de las llamadas al call center	48
Tabla 10. Ejecución presupuestal, compromiso y pagos comparativos	49
Tabla 11. Ejecución presupuestal de gastos con corte a 31 agosto de 2009	50
Tabla 12. Ejecución presupuestal, ingresos reconocidos y recaudos comparativos.....	52
Tabla 13. Ingresos reconocidos y recaudados 2007 - 2009	53
Tabla 14. Ejecución presupuestal de ingresos con corte a 31 agosto de 2009.....	53
Tabla 15. Gastos comprometidos frente a ingresos recaudados 2007 - 2009.....	54
Tabla 16. Análisis comparativo de recaudos y obligaciones 2008 – 2009	55
Tabla 17. Cartera por edades con corte a septiembre 30 de 2009 (miles de pesos)	56
Tabla 18. Cartera por estado del proceso (miles de pesos).....	57
Tabla 19. Costo total de la planta de personal a diciembre 31 de 2009	57
Tabla 20. Características Demográficas de la Población del Distrito de Cartagena 2010	62
Tabla 21. Población Asegurada en el Régimen Subsidiado de Cartagena para el 2010 (Proyección)	64
Tabla 22. Demanda potencial de Servicios de Baja Complejidad	65
Tabla 23. Demanda potencial de servicios ambulatorios de alta complejidad.....	67
Tabla 24. Demanda potencial de servicios hospitalarios de mediana complejidad	68
Tabla 25. Demanda potencial de servicios hospitalarios de alta complejidad	69
Tabla 26. Resumen de la demanda potencial de servicios de baja, mediana y alta complejidad.....	69
Tabla 27. Aseguramiento por EPSS 2009	70
Tabla 28. Acceso a la contratación del Régimen Subsidiado 2009.....	71
Tabla 29. Disponibilidad total de recursos para la salud 2009 (subsidio a la demanda y a la oferta)	73
Tabla 30. Análisis de la Contratación de la ESE con las EPSS y el DADIS Promedio Agosto	76
Tabla 31. Proyección del mercado de la salud para el 2010	78
Tabla 32. Calculo de la población afiliada al RSS del 2010	78
Tabla 33. Escenarios de contratación para 2010 según porcentajes de la UPC-S.....	79
Tabla 34. Escenarios de venta de servicios al régimen subsidiado	79
Tabla 35. Población asignada según contratos de prestación actuales	83
Tabla 36. Organización de los centros de servicios por zona de atención	84
Tabla 37. Número de consultorios por tipos de centro de atención.....	86
Tabla 38. Número de consultorios por zona de georreferenciación.....	86
Tabla 39. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de los CAPS de la ESE	87
Tabla 40. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de las UPAS de la ESE.....	88
Tabla 41. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de toda la ESE.....	88
Tabla 42. Facturación mensual por servicio	90

Tabla 43. Capacidad productiva por centro de atención mensual con corte agosto 2009	92
Tabla 44. Plena capacidad productiva de la ESE zona norte 2009	93
Tabla 45. Plena capacidad productiva de la ESE zona centro 2009	94
Tabla 46. Plena capacidad productiva de la ESE zona centro 2009	95
Tabla 47. Plena Capacidad productiva por zona y tipo de centro	96
Tabla 48. Promedio producción a Plena Capacidad por CAP y UPA	96
Tabla 49. Capacidad productiva de la ESE por centro de atención 2009.....	98
Tabla 50. Capacidad productiva de la ESE por zonas de atención 2009	100
Tabla 51. Capacidad instalada futura: infraestructura de servicios por centros de atención.....	105
Tabla 52. Capacidad de atención por mes según centro operativo	107
Tabla 53. Capacidad de atención paciente por unidad de servicios anual	109
Tabla 54. Plena capacidad productiva del primer nivel de complejidad 2010.....	110
Tabla 55. N° ACTIVIDADES MENSUALES POR HOSPITAL	112
Tabla 56. PROYECCION PLENA CAPACIDAD PRODUCTIVA: VENTA DE SERVICIOS ANUAL	113
Tabla 57. PROYECCION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ANUAL EN TRES ESCENARIOS	114
Tabla 58. Presupuesto para adecuaciones locativas de los centros de baja complejidad de la ESE.....	117
Tabla 59. Consolidado del costo 2010 de las adecuaciones locativas necesarias para los centros de baja complejidad	118
Tabla 60. Consolidado del costo 2010 de las adecuaciones locativas necesarias para los centros de baja complejidad por zona de georreferenciación	118
Tabla 61. Dotación de equipos médicos requeridos para los centros de atención de baja complejidad.....	119
Tabla 62. Dotación material médico quirúrgica requerida para los centros de baja complejidad	122
Tabla 63. Dotación odontológica requerida para los centros de baja complejidad.....	123
Tabla 64. Dotación de ropería y lencería para los centros de baja complejidad	124
Tabla 65. Dotación administrativa requerida para los centros de baja complejidad	124
Tabla 66. Resumen de la dotación requerida para los centros de baja complejidad	126
Tabla 67. Costos de la dotación de equipos acondicionadores de aire y plantas eléctricas por área de servicio en los 4 hospitales de mediana complejidad	128
Tabla 68. Relación de equipo, instrumental y elementos mínimos necesarios para habilitar los servicios	130
Tabla 69. Costos por servicio para la dotación de los 4 hospitales de mediana complejidad	141
Tabla 70. Número de servicios por hospital	142
Tabla 71. Costo de la dotación por cada hospital.....	144
Tabla 72. Gastos de Insumos por servicios según actividades proyectadas 2010	146
Tabla 73. Gastos de Operación proyectados por Unidades de Atención de baja complejidad.....	147
Tabla 74. Gastos de Operación proyectados por Unidades de Atención de mediana y alta complejidad ..	148
Tabla 75. Salarios Cargos Administrativos.....	168
Tabla 76. Salarios Cargos Asistenciales	169
Tabla 77. Número de cargos administrativos.....	170
Tabla 78. Plan de Cargos Administrativo del Operador	171
Tabla 79. Número de Cargos asistenciales	173
Tabla 80. Horas requeridas por cada centro asistencial de baja complejidad.....	174
Tabla 81. Personal asistencia de los centros de baja complejidad	182
Tabla 82. Estimación del costo por hora del personal asistencial	191
Tabla 83. Horas requeridas Hospital de Arroz Barato.....	192
Tabla 84. Horas requeridas Hospital de Canapote	192

Tabla 85. Horas requeridas Hospital de El Pozón	193
Tabla 86. Horas requeridas Hospital San Fernando	194
Tabla 87. Plan de cargos Hospital de Arroz Barato.....	195
Tabla 88. Plan de cargos Hospital de Canapote.....	195
Tabla 89. Plan de cargos Hospital de El Pozón.....	196
Tabla 90. Plan de cargos Hospital San Fernando	197
Tabla 91. Costo anual del personal asistencial	198
Tabla 92. Costo consolidado anual del personal administrativo por área funcional	199
Tabla 93. Resumen de la capacidad productiva futura por servicio.....	202
Tabla 94. Resumen de la capacidad productiva futura por unidad de servicios	203
Tabla 95. Estado de pérdidas y ganancias anual.....	205
Tabla 96. Estado de pérdidas y ganancias mensual.....	205
Tabla 97. Flujo De caja del escenario 1 (70% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo.....	208
Tabla 98. Flujo De caja del escenario 2 (80% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo.....	209
Tabla 99. Flujo De caja del escenario 3 (90% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo.....	210
Tabla 100. Resumen de los ingresos que tendría la ESE cada año con el 8% de participación sobre recaudos.....	211
Tabla 101. Escenario financiero 1 proyectado a veinte años.....	214
Tabla 102. Escenario financiero 2 proyectado a veinte años.....	215
Tabla 103. Escenario financiero 3 proyectado a veinte años.....	216
Tabla 104. Costo de oportunidad de la inversión requerida.....	217
Tabla 105. Evaluación financiera a 15 años con 92% de participación sobre recaudo	217
Tabla 106. Evaluación financiera a 20 años con 92% de participación sobre recaudo	219

GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de procesos actualmente aprobado por la organización.....	31
Gráfico 2. Organigrama general de la ESE Cartagena de Indias	35
Gráfico 3. Población Cartagena para el 2010 (Proyección DANE).....	63
Gráfico 4. Acceso a la contratación del Régimen Subsidiado 2009	72
Gráfico 5. Disponibilidad total de recursos para la salud 2009 (subsidio a la demanda y a la oferta).....	73
Gráfico 6. Nivel de participación de la ESE en el mercado de la salud 2009	74
Gráfico 7. Contratación anual de la ESE según clientes, 2009	77
Gráfico 8. Clasificación de los clientes según nivel de contratación	77
Gráfico 9. Mapa de la red prestadora de servicios de Cartagena.....	80
Gráfico 10. Número de centros de atención por Zonas.....	85
Gráfico 11. Número de consultorios por zonas de atención.....	87
Gráfico 12. Distribución de consultorios por zona	88
Gráfico 13. Facturación mensual por servicio	90
Gráfico 14. Organigrama del operador de la ESE	167

CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL DEL ESTUDIO TECNICO

ANTECEDENTES CONTEXTUALES

Las condiciones generales del mercado de la salud en el Distrito de Cartagena presenta unas tendencias importante para el próximo año que son reflejo natural como efecto del ajuste que trajo la propuesta de la corte a través de la aplicación de la Sentencia T-760 y las demás normas que han entrado en vigencia este ultimo año y que afectaran las relaciones de producción de los servicios e inevitablemente el modelo de operación del negocio entre aseguradores y prestadores de servicios.

El mercado local presenta las siguientes características que son determinantes para tomar una posición estratégica al respecto, por una parte tenemos una Dirección Distrital de Salud DADIS, cuyos recursos de la oferta tienden a agotarse, y que para el próximo año deben disminuirse en más del 50% ya que en las futuras estrategias para la focalización de subsidios tienden, ineludiblemente al logro de una significativa cobertura, con lo cual se comprometerán sustancialmente buena parte de los recursos del subsidio a la oferta actual para proyectar la cobertura universal en el distrito. Siendo así no habrá la misma disponibilidad de dinero para comprar los mismos volúmenes de servicios a la red pública y privada el próximo año 2010.

De otro lado las EPSS de la Región están pasando de ser unos aliados potenciales importantes a ser unos fuertes competidores en la prestación de servicios de la ciudad, en mayor manera para las IPS de segundo y tercer nivel de complejidad y en el futuro cercano de la ESE Distrital, lo que se percibe con el fortalecimiento de su infraestructura a través de la integración vertical autorizada por la ley 1122 lo cual les da una gran ventajas en la contratación que afecta el flujo de recursos del sector, muy seguramente con un impacto mucho más significativo que el que ya se siente en la actual situación. Esto se entiende al observar que con la compra de servicios de mediana y alta complejidad con sus clínicas las EPSS buscarán disminuir la contratación con los demás prestadores aplicando muchos de los argumentos técnicos y legales que ofrece el sistema

como la capacidad instalada de las ESE, la baja cobertura de sus programas, el bajo impacto, los niveles de oportunidad, la calidad del servicio, el nivel de resolución, entre otros muchos. Además de los ajustes que por la vía de la entrada en vigencia del nuevo POSS deberán realizar como estrategia de contención de costos médicos.

Por último tenemos la proyección que el ESE Hospital Universitario del Caribe tiene en el corto plazo, para ampliar su oferta de servicios y habilitar 5 pisos de los 10 pisos disponibles en servicios de mediana y alta complejidad. Este ajuste absorberá una gran parte de la demanda de servicios de la población, pero también inducirá en gran medida el consumo de servicios del primer nivel debido a la selección y clasificación de los pacientes que se recanalizará a la ESE Cartagena de Indias, pero de otro lado, el Hospital Universitario estará en condiciones de contratar un mayor volumen de recursos que podrían compensar en las EPSS la contratación mínima con la pública afectando los recursos del primer nivel.

La ESE Hospital Local Cartagena de Indias se encuentra terminando 4 grandes hospitales para habilitar los servicios de baja y mediana complejidad para entrar a operarlos en 2010, no obstante no cuenta con los recursos financieros para habilitar sus servicios, dotarlos con la tecnología y equipamiento necesario, mucho menos con el capital de trabajo que mínimamente se requiere para sustentar la operación durante unos 3 ó 4 meses.

Al pensar en estas nuevas condiciones de mercado y en las limitaciones técnicas y financieras que tiene la ESE, es claro que los recursos del sector salud en su área de influencia se moverán rápidamente hacia el Régimen Subsidiado lo que fortalecerá aun más la relación dominante de los aseguradores en el sistema. Es evidente la necesidad de la ESE Cartagena de Indias de re proyectar la operación de su negocio y determinar la viabilidad de su operación en este contexto en la búsqueda de un modelo de gestión, administración y producción que le asegure la supervivencia y evite su liquidación en el corto plazo.

El interés conjunto del Distrito de Cartagena, el DADIS y la ESE misma está en asegurar la continuidad de los servicios garantizando la calidad, y una mejora sustancial en los indicadores de accesibilidad, oportunidad y coberturas bajo un modelo de gestión y administración que

permita la auto sostenibilidad. De esta intención e interés nace precisamente este estudio técnico como mecanismo para explorar una alternativa costo efectiva de operación externa.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este estudio técnico es explorar la factibilidad técnica, financiera y jurídica de implementar un nuevo modelo de producción y gestión de los servicios de la ESE Hospital Local Cartagena de Indias mediante la implementación de un modelo de operación externa donde se garantice la autonomía de la ESE con la participación de un eventual operador único como socio estratégico que asegure los servicios de salud en condiciones de mayor calidad, oportunidad y suficiencia a la población más pobre y vulnerable del Distrito de Cartagena de Indias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar la capacidad instalada actual y estimar la capacidad de producción futura de la ESE

Es importante evaluar la capacidad productiva del modelo de gestión actual con el fin de localizar las fallas que afectan el cumplimiento de las obligaciones contractuales y sociales de la ESE, lo cual nos permitirá determinar los ajustes que propendan por una relación de producción más eficiente que atienda las necesidades de los usuarios y clientes, asegurando la mejor aplicación de los recursos disponibles para obtener mayores niveles de satisfacción y calidad.

En este objetivo específico se podrá evaluar la viabilidad de seguir operando la ESE bajo su actual modelo de gestión, requisito técnico que es muy importante ante la posibilidad que pudiera llegar a tener el nivel Directivo de la empresa de ajustar su actual operación antes de pensar en tercerizar los servicios.

Determinar el portafolio de servicios de acuerdo con las necesidades del mercado y la disponibilidad de recursos de la población.

Atendiendo las obligaciones reales de la Institución en la provisión de servicios de baja complejidad, la empresa tiene que organizar una oferta de servicios coherente con la demanda potencial de la población, pero que en este contexto permita asegurar la suficiencia, oportunidad y acceso a los servicios de salud, en equilibrio con el principio de auto sostenibilidad financiera que garantice la supervivencia de la ESE y la operación de sus actividades.

Para la ESE es de vital importancia atender la demanda potencial de su población objetivo en desarrollo de su razón de ser como institución local de salud del Distrito, en este ejercicio se obtendrá información suficiente para establecer el nivel de respuesta que la ESE debe tener para lograr su objetivo misional más importante que es garantizar el acceso, la calidad, la oportunidad y la efectiva atención de la demanda de servicios de la población más pobre y vulnerable del Distrito de Cartagena.

Proyectar la venta potencial de servicios de la ESE en tres escenarios financieros.

Una vez definida la oferta racional de los servicios se tiene la información suficiente para definir y proyectar el portafolio de servicios que la empresa debe implementar. Sobre la base de la capacidad instalada a explotar, se deben estimar los ingresos potenciales, ejercicio a realizar teniendo en cuenta un nivel de ocupación del 70%, 80%, y 90%, este resultado nos permite aproximarnos a la realidad del mercado.

Al observar que en la realidad practica la ESE no accede a la contratación mínima establecida por la ley, podemos pensar que aun tiene la posibilidad de expandir su capacidad de producción para lograr mayores recursos, pero debe tener muy claro que su modelo de gestión y estructura de costos debe garantizarle un equilibrio social y económico eficiente, atendiendo las obligaciones y compromisos de vigencias anteriores.

Estimar el costo de las dotaciones y adecuaciones necesarias para la operación del nuevo portafolio de servicios.

El costo de las dotaciones y adecuaciones para poder habilitar y garantizar la prestación de los servicios es una información que permite establecer el tamaño de las inversiones necesarias para

poner en funcionamiento el nuevo portafolio, pero también es un insumo importante para conocer los costos de la operación.

Con el logro de este objetivo específico podemos empezar a determinar la viabilidad de la ESE en las condiciones actuales y futura, el tamaño de las inversiones en infraestructura de servicios será necesario para establecer el deber ser del modelo de prestación de servicios y las necesidades de capital que necesita la empresa para implementarlo.

Calcular la planta de personal mínima necesaria para la operación de los servicios de salud de la ESE.

Para efectos de estimar el costo del recurso humano necesario para garantizar la producción de los servicios proyectados se requiere el diseño de la planta de personal, lo que implica la definición de los perfiles generales de los cargos, proyectar las asignaciones y roles dentro del nuevo modelo de administración y producción. La importancia de esta actividad está en la posibilidad de articular los procesos de manera eficiente y coherente con la realidad de la empresa y del mercado, con el fin de obtener un balance entre los recursos asignados y la calidad de los servicios producidos.

Teniendo en cuenta que ya la ESE tiene una planta de personal propia y otra suministrada, se requiere realizar un ejercicio que permita calculará si con el personal actual se podría implementar un modelo de operación propia o externa de acuerdo con las necesidades específicas del personal que se requiere.

Estimar los gastos de funcionamiento del nuevo modelo de operación de los servicios.

Finalmente para completar la estructura de los costos y gastos, luego de tener claro la magnitud de las inversiones y los costos de la planta de personal, es imprescindible cuantificar los gastos de funcionamiento, que incluyen los costos de los insumos, servicios públicos, mantenimientos, entre otros. Rubros que serán clave para poder calcular el capital de trabajo y el tamaño de las inversiones iniciales que requerirá el nuevo modelo de operación de servicios de la ESE.

De esta manera se completarían los insumos básicos para realizar la evaluación financiera de este modelo, y determinar la conveniencia o no de desarrollarlo directamente o a través de un operador externo, a su vez que le servirán para plantear una tasa de retribución y participación sobre la cual se podría ofrecer el negocio a los terceros interesados.

Proyectar los estados financieros de la ESE en los tres escenarios.

El ejercicio de proyectar los estados financieros en unos escenarios del 70%, 80% y 90% muestra con claridad en un plano de simulación técnica totalmente válida y confiable, los resultados de la implementación del modelo de operación de servicios de manera tercerizada.

Esta información será muy importante para que la ESE conozca la posibilidad real de gestionar con recursos propios el modelo y poder tomar la decisión definitiva de si está o no en capacidad de desarrollar las maniobras financieras y estrategias interinstitucionales para acceder a los recursos que se requieren para proyectar la ESE en su estado más aproximado a la realidad del mercado, con capacidad de atender con menor riesgos a su población objetivo.

Estimar las utilidades futuras y proponer porcentajes de participación para la ESE sobre utilidades.

Si la ESE decide explorar la vía del operador externo debe tener claro cual será la relación de producción y gestión de los recursos financieros de la operación, de manera que tenga definido el monto de su participación económica que le asegure la atención de su planta de personal, la atención de las obligaciones de vigencias anteriores, las deudas actuales y los compromisos futuros que se puedan derivar de la negociación del nuevo modelo de operación a través de una empresa externa, diferente a los operadores de servicios que hoy participan de manera parcial en la producción de servicios y suministro de los procesos de apoyo.

Estimar la inversión del operador único y la tasa de retorno de la inversión.

De igual forma se deberá establecer cuáles serán los aportes de la ESE y los del futuro operador, de manera que sirvan para montar los términos de referencia para la posible contratación.

Con esta información los interesados podrán calcular y evaluar sus capacidades financieras para acceder con éxito al negocio y validar la tasa de retorno de la inversión sobre las formulas técnicas de Valor Presente Neto (VNP) y a la luz de los resultados de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Realizar el estudio Jurídico sobre el modelo legal adecuado para la operación de acuerdo a las condiciones específicas de la ESE.

Finalmente, uno de los objetivos del Estudio Técnico consiste en diseñar cual sería el modelo de operación de mayor seguridad para garantizar la prestación de los servicios, su estructura y responsabilidades básicas por cada uno de los procesos legales que atañe a una Empresa Social del Estado, y desarrollar un análisis jurídico y técnico sobre la forma de implementarlo en la empresa a partir del 1 de enero de 2010.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

A continuación se describen las actividades cronológicas que se agotaron para el desarrollo del trabajo de acuerdo a la concertación y planeación del trabajo realizado con la gerencia de la ESE.

1. Reunión con la alta dirección para alineación estratégica y definición de políticas generales de la organización e identificación del marco conceptual a tener en cuenta durante el proceso.
2. Requerimientos de información oficial los funcionarios de alto nivel de la Organización, de igual manera se recolecta información oficial del DADIS, DANE, Superintendencia Nacional de Salud, Ministerio de la Protección Social y se selección información secundaria de la firma consultora proveniente de estudios técnicos ya validados.
3. Reunión con los funcionarios relacionados con los procesos para aclarar y verificar la calidad de la información y las fuentes primarias de información suministrada por la ESE.
4. Compilación, selección, clasificación y análisis de la información recibida con el equipo de consultores asignados por la firma consultora para el procesamiento, ajuste y actualización de la información a utilizar.
5. Formulación de los capítulos centrales relacionados con la proyección de la capacidad instalada, análisis de la nueva propuesta de servicios y definición de los referentes de operación del modelo de operación externa. Se aclaran y amplían conceptos con la Gerencia y se trasladan al equipo de consultores las inquietudes para la aplicación y ajuste del estudio.
6. Presentación de productos preliminares como versión para revisión con la Gerencia, explicación y análisis de los planteamientos técnicos formulados por el Director del Proyecto para la aprobación del Gerente.
7. Ajuste de Documento técnico y edición de la versión oficial.
8. Sesión de Sensibilización y sustentación ante la Junta Directiva de la Organización.

FUENTES DE INFORMACION A UTILIZAR

1. Se utilizaron solo fuentes de información oficiales suministradas por la organización contratante en medio físico y en medios digitales.
2. La información relacionada con los cálculos de adecuaciones físicas fue suministrado por la ESE de acuerdo a estudio técnico realizado por una firma de arquitectos e ingenieros que vienen levantado la información para el Plan de Inversiones de 2010. La firma consultora validó con un ingeniero civil de su equipo de consultores la calidad de la información en cuanto a racionalidad, precios de mercado y cálculos de estructuras y diseños.
3. Se aplicó información oficial y actualizada del Distrito procedente del DADIS y de los Boletines y estadísticas actualizadas de la Superintendencia Nacional de Salud.
4. Se consultó y utilizó como referencia información secundaria propia de la firma consultora, relacionada con el estudio técnico realizado por los consultores asignados a la ESE Hospital Universitario del Caribe, desarrollado a través de la Universidad del Norte en el primer semestre de 2009.
5. La información de población utilizada fue obtenida del el Censo DANE 2005 ajustada para el año 2010
6. Se aplicaron los ajustes técnicos proyectando las tendencias de comportamiento para 2009 y 2010.

ETAPAS DE DESARROLLO TECNICO

ETAPA 1: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION

Diagnóstico del estado actual de los servicios y dotación requerida para maximizar la producción de los servicios

- Evaluación del portafolio de servicios actual y determinación del portafolio futuro
- Evaluación de recursos para la operación de los servicios (Recurso humano, recursos físicos)

- Realizar el análisis del mercado actual de la región de influencia de la ESE y,
- Calculo de la Demanda potencial de servicios de la población, se estimó una población potencial de 515.00 personas teniendo en cuenta el comportamiento del aseguramiento, la tasas de crecimiento de la población del Distrito y la depuración de las bases de datos que está realizando el Distrito.

ETAPA 2: EVALUACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA ESE

Elaboración y Aplicación de instrumento de evaluación de la capacidad instalada de la ESE.

Con la ayuda de los informes oficiales presentados a la gerencia y la Junta Directiva con corte a Septiembre de 2009 en las áreas financiera y los informes de gestión de servicios, suministrados por las Subgerencias Administrativa y Científica, respectivamente, se realiza el análisis en cada uno de los centros y puestos de salud.

- Levantamiento y Actualización de la capacidad instalada 2009
- Calculo de la capacidad de atención y producción por servicios
- Análisis de la capacidad productiva por centro de atención con costos administrativos globales (técnica de ponderación compensada).

ETAPA 3: DISEÑO DEL MODELO DE PRODUCCION DE SERVICIOS

Definición de la nueva oferta de servicios a explotar de acuerdo a la estructura de los recursos disponibles del mercado de la salud en el Distrito, las necesidades de salud de la población, el cumplimiento de las políticas de salud Nacionales y Locales, la potencialización de la capacidad instalada de la ESE y su infraestructura física.

Se realiza análisis del Mercado del aseguramiento (RSS³ y PPNA⁴), el estudio de la Demanda potencial de servicios de la Población y proyectar la oferta de servicios que permita atender las necesidades de salud en condiciones de eficiencia, cobertura y efectividad.

- Rediseño del Portafolio de Servicios
- Identificación de las Necesidades de Adecuaciones y Dotaciones
- Estimación de la planta de personal
- Identificación de los Requerimiento de material e insumos de producción de los servicios

ETAPA 4: PROPUESTA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA DE LOS SERVICIOS.

Diseño del modelo de operación externa articulando la demanda potencial de servicios, la disponibilidad de recursos del mercado del aseguramiento actual del Distrito de Cartagena y previo estudio de la actual capacidad instalada y posibilidades reales de ampliación.

- Definir la estructura básica mínima para la implementación del modelo de operación
- Identificar las responsabilidades delimitadas de la ESE y del futuro operador en cada una de las áreas de gestión de la Institución
- Análisis Jurídico y técnico de la viabilidad de la operación

ETAPA 5: ESTIMACION DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA OPERACION

Estimación de los gastos de funcionamiento del nuevo modelo de operación externo (gastos de personal, suministros y servicios generales)

³ Régimen Subsidiado de Salud 2009.

⁴ Población Pobre No Asegurada

- Determinación los costos del plan de cargos del operador externo y costeo de salarios y honorarios
- Determinación de los gastos generales del operador único
- Estimación de gastos de funcionamiento del operador único y determinación del porcentaje de participación sobre facturación mensual

ETAPA 6: EVALUACION FINANCIERA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA

Estimación de proyecciones financieras en tres escenarios, y evaluación financiera del Valor presente neto y Tasa Interna de Retorno.

- Estimación de venta potencial de servicios
- Estimación de gastos de funcionamiento
- Estimación de costos de producción de servicios
- Proyección de estados financieros
- Determinación técnica de porcentajes de participación sobre utilidades
- Estimación de la tasa de retorno de las inversiones

DESCRIPCION GENERAL DEL ESTUDIO

El estudio técnico contiene inicialmente un análisis de competitividad basado en la capacidad productiva real de la empresa teniendo en cuenta su capacidad instalada, la naturaleza de los servicios autorizados y la estructura del mercado donde se encuentra operando.

Se realiza el levantamiento de la información general de la institución con el fin de entender el estado actual de la empresa y obtener un diagnostico institucional que aborde el estado jurídico de los procesos críticos, situación financiera, eficiencia de los proceso logísticos y la calidad de los servicios y sus costos de producción.

Se realiza un estudio de mercado que consiste en conocer la demanda potencial de servicios de la población de la región de influencia de acuerdo a sus grupos de riesgos y

perfil demográfico, paralelamente a esto se analiza la estructura del aseguramiento y la contratación de los servicios de acuerdo a la normatividad vigente con el fin de establecer los segmentos de mercado y el volumen de recursos accesibles a la operación de la institución. En esta parte del estudio se busca establecer los referentes para maximizar la producción y la oferta potencial de servicios.

Con la información de la capacidad productiva potencial de la ESE y de la composición del mercado y volumen de sus recursos, se proyecta el portafolio de servicios a ofrecer y se estiman los costos de dotación, adecuaciones y funcionamiento que incluye el rediseño de la planta de personal.

Finalmente se proyectan los ingresos por venta de servicios y los gastos de operación del modelo en tres escenarios, y se realiza la evaluación financiera del negocio utilizando VNP y TIR para conocer la viabilidad financiera de la operación y el retorno de las inversiones.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CREACIÓN DE LA ESE HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS

Revisando los antecedentes históricos relativos a la organización del sistema de salud del Distrito de Cartagena luego de la sanción y aplicación de la ley 100 de 1993, nos encontramos con la existencia de tres empresas sociales del estado (ESE) que estaban funcionando para atender la población nativa de mayor nivel de pobreza y vulnerabilidad social de la ciudad, y que además de ello comenzaban a atender población afectada por el conflicto armado de provenientes de los montes de maría y del sur del Departamento de bolívar.

Estas tres (3) empresas sociales del estado de primer nivel de atención fueron creadas por el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias según consta en el Acuerdo No 043 del 24 de Diciembre de 1999, emanado del Honorable Concejo Distrital donde nacen jurídicamente la ESE Hospital Local de Canapote, la ESE Hospital Local de San Fernando y la ESE Hospital Local de La Esperanza, cuyo objeto social es la Prestación de Servicios de Salud, entendidos como servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema Local de Seguridad Social en Salud.

Los altos niveles de ineficiencia, corrupción y altos riesgos en la atención, generaron toda serie de conflictos económicos, políticos y sociales donde la población usuaria era la más afectada en el acceso y oportunidad de los servicios primarios, con estos antecedentes, lleva a que la autoridad de salud, el Departamento Administrativo Distrital de Salud DADIS, realice los estudios técnicos tendientes a determinar la viabilidad del entonces modelo de atención, llegando a los siguiente planteamientos concluyentes:

1. Las (3) empresas ocasionaban mayores costos administrativos que una (1) sola ESE, ya que con la creación de una nueva y única Empresa Social del Estado del primer nivel de atención se disminuirían doce (12) miembros de Juntas Directivas, dos (2) Gerencias, dos (2) Subgerencias Científicas, dos (2) Subgerencias Administrativas, dos (2) Revisores

- Fiscales, dos (2) Asesores Jurídicos, dos (2) Almacenistas, etc., lo cual permitiría un ajuste en el gasto de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley 617 de 2000.
2. La existencia de una sola Empresa Social del Estado del primer nivel de atención permitiría mejorar la organización del modelo de atención en la búsqueda de mejorar los indicadores calidad, así como el fortalecimiento de los programas de salud pública las actividades de promoción y prevención contratadas con los aseguradores, para lograr mayor impacto epidemiológico y clínico en el servicio.
 3. Los procesos de referencia y contrareferencia de pacientes, muestras y estudios quedarían simplificados con la consecuente disminución de tiempo y costos administrativos. Así mismo, se facilitaría el ejercicio de las competencias y responsabilidades asignadas por la Constitución y la ley al Departamento Administrativo Distrital de Salud DADIS, en cuanto a la vigilancia y control.
 4. Por último, se concluyó que con una sola Empresa Social del Estado se tendría un solo Sistema de Información lo que permitiría la aplicación unificada de los Registros Individuales de Prestación de Servicios- RIPS- e igualmente la obtención ágil y oportuna de la información para la toma de decisiones tanto en la Empresa Social del Estado como para el Distrito en la formulación y/o adecuación de políticas dentro del sector salud.

Como consecuencia de las anteriores consideraciones, el Alcalde Mayor del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, mediante el Decreto 0421 del 29 de junio de 2001, fusionó las Empresas Sociales del Estado creadas mediante el Acuerdo 043 del 24 de diciembre de 1999 y creó una nueva empresa denominada *“EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS”*, la cual era llamada anteriormente Hospital Local de la Esperanza.

La ESE Hospital Local Cartagena de Indias constituye una categoría especial de entidad de derecho público, descentralizada, del orden Distrital, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita al Departamento Administrativo Distrital de Salud –DADIS- e integrante del Sistema General de Seguridad Social y sometida al régimen jurídico de la Ley 100, del Capítulo III, artículos 194, 195 y 196 y demás normatividad que los modifique, adicionen, reformen, reglamenten o sustituyan.

Se determinó que esta nueva empresa sería la cabecera de la ESE y todas las demás Instituciones Prestadoras de Servicios del primer nivel de atención de derecho público continuarían denominándose Unidades Periféricas Asistenciales UPA. Las Unidades Periféricas Asistenciales de la Empresa Social del Estado Hospital Local Cartagena de Indias están ubicadas en las zonas geográficas definidas así:

ZONA NORTE:

La UPA Hospital Local de Canapote, UPA de la Boquilla, UPA de Daniel Lemaitre, UPA San Pedro Libertad, UPA de Bayunca, UPAs de San Francisco I y II, UPA de Fátima, UPAs de Tierra Bomba, Caño del Oro y Bocachica, UPA de Tierra Fuerte, UPA de Isla del Rosario, UPAs de Barú y Santana, UPA de Manzanillo del Mar, UPA de Punta Canoa, UPA de Arroyo de Piedra, UPA de Pontezuela, UPA de Arroyo Grande, UPA de Arroyo de las Canoas, UPA de Punta Arena, UPA de Puerto Rey.

ZONA SURORIENTAL:

El Hospital Local Cartagena de Indias, anteriormente denominado Hospital Local de la Esperanza y cabecera de la ESE, UPA del Pozón, UPA La Magdalena, UPA del Libano, UPA La Candelaria, UPA de Olaya Herrera, UPA de las Gaviotas, UPA Foco Rojo, UPA de Fredonia, UPA de Boston, UPA de Ternera.

ZONA SUROCCIDENTAL:

UPA Hospital Local de San Fernando, UPA del Nuevo Bosque, UPA de El Bosque, UPA del Socorro, UPA Blas de Lezo, UPA de Arroz Barato, UPA de Henequén, UPA de las Reinas, UPA de Albornoz, UPA de Los Cerros, UPA Escallón Villa, UPA de Pasacaballos.

De esta forma queda organizada la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL LOCAL CARTAGENA DE INDIAS conformada por 43 centros prestadores de servicios de primer nivel de atención

OBJETIVOS DE LA ESE

1. Contribuir al desarrollo social del país mejorando la calidad de vida, y reduciendo la morbilidad, la mortalidad, la incapacidad, el dolor y la angustia evitable en la población usuaria, en la medida en que esto esté a su alcance.
2. Producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo a la reglamentación que se expida para tal propósito.
3. Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la empresa, de acuerdo con su desarrollo y recursos disponibles, pueda ofrecer.
4. Garantizar, mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la empresa.
5. Ofrecer a las Entidades Promotoras de Salud y demás personas naturales o jurídicas que lo demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
6. Satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento.
7. Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.
8. Prestar servicios de salud que satisfagan de manera optima las necesidades y expectativas de la población en relación con la promoción, el fomento y la conservación de la salud, y la prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.
9. Contribuir a la satisfacción de las necesidades esenciales y secundarias de salud de la población usuaria, a través de acciones organizativas técnico – científicas, y técnico – administrativas.
10. Desarrollar la estructura y capacidad operativa de la empresa mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad en la

utilización de sus recursos, capacidad competitiva en el mercado, y rentabilidad social y financiera.

11. Contribuir a la formación del factor humano del sector salud.

12. Impulsar y desarrollar proyectos de investigación para mejorar la calidad en el servicio y la gestión.

13. Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial que permita un trabajo con fines de impacto social.

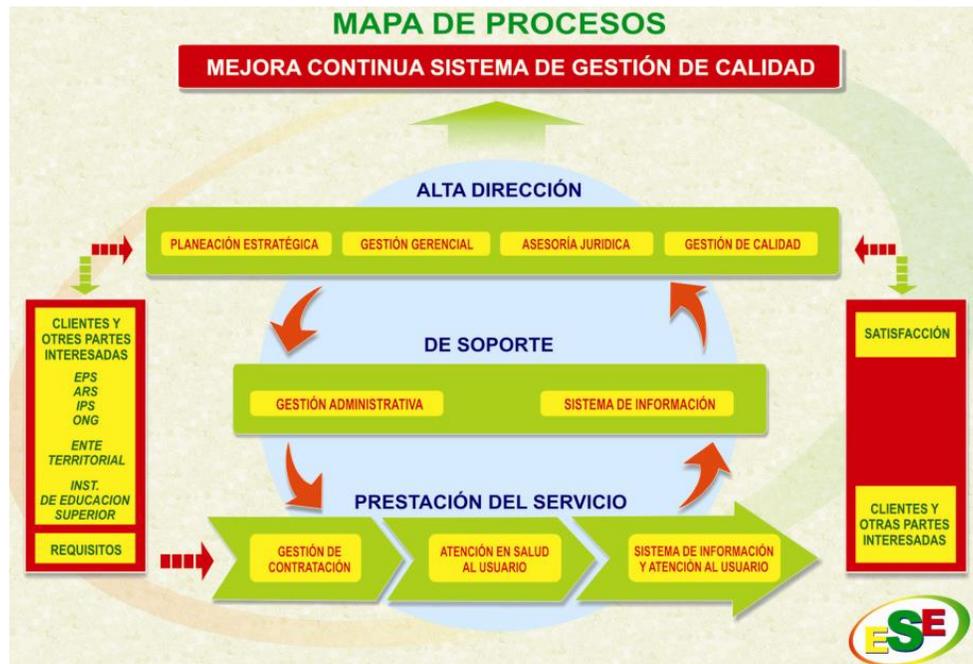
PRINCIPIOS BASICOS DE LA EMPRESA

EFICIENCIA: Definida como la optimización de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

LA CALIDAD: Relacionada con la atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada, continua, de conformidad con los estándares aceptados sobre procedimientos científicos, técnicos y administrativos, y mediante la utilización de la tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud.

LA EQUIDAD: Referida como la atención a los usuarios en la medida en que lo determinen sus necesidades particulares de salud, las disposiciones que rigen la seguridad social en salud, y los recursos institucionales sin que medien otros criterios que condicionen la prestación o discriminen la población y el compromiso social, entendido como la firme disposición de la empresa de contribuir al desarrollo integral de la población, poniendo todo lo que esté a su alcance para responder a las necesidades sociales afines a su razón de ser.

Gráfico 1. Mapa de procesos actualmente aprobado por la organización



PLATAFORMA ESTRATEGICA ACTUAL DE LA ESE

VISION

Ser la empresa líder en la prestación de servicios integrales de salud de menor complejidad en el distrito de Cartagena, con la implementación de estrategias innovadoras de atención en salud como mecanismos adecuados para mejorar el nivel y estructura de salud de la población usuaria.

MISION

Somos una empresa social del estado, creada para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población del distrito de Cartagena, a través de la prestación de servicios integrales de salud de menor complejidad, con énfasis en las acciones de promoción y prevención, mediante una solida red de prestadores, fundamentados en la calidez humana, el servicio oportuno, la participación social, la tecnología adecuada, y coordinación interinstitucional pública y privada.

VALORES Y PRINCIPIOS

VALORES; Lealtad, Respeto, Tolerancia, Compromiso, Responsabilidad.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS; Respeto A La Dignidad Humana, Solidaridad, Integridad, Eficiencia, Eficacia, Equidad

LA POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA

Nuestro propósito es prestar servicios de salud de baja complejidad, a través de un recurso humano actualizado y altamente calificado; buscando satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes y mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, asegurando el beneficio social y económico, mediante el uso eficiente y racional de los recursos técnicos y financieros.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

AREAS DE GESTION DE LA ORGANIZACIONAL

La Empresa Social del Estado Hospital Local Cartagena de Indias, se organiza a partir de una estructura básica que incluye tres áreas, así:

AREA DE DIRECCION

conformada por la Junta Directiva y el Gerente y tiene a su cargo mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la Misión y Objetivos institucionales; identificar las necesidades esenciales y las expectativas de los usuarios, determinar los mercados a atender, definir la estrategia del servicio, asignar recursos, adoptar y adaptar normas de eficiencia y calidad controlando su aplicación en la gestión institucional, sin perjuicio de las demás funciones de dirección que exija el normal desenvolvimiento de la entidad.

AREA DE ATENCIÓN AL USUARIO

Es el conjunto de unidades orgánico-funcionales encargadas de todo el proceso de producción y prestación de Servicios de Salud con sus respectivos procedimientos y actividades, incluyendo la atención administrativa demandada por el usuario. Comprende la definición de políticas institucionales de atención, el tipo de recursos necesarios para el efecto, las formas y características de la atención, y la dirección y prestación del servicio.

AREA DE LOGISTICA

Comprende las Unidades Funcionales encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos Humanos, Financieros, Físicos y de Información necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la Organización y, realizar el mantenimiento de la planta física y su dotación.

La estructura organizacional dispuesta para la administración de los recursos, la gestión y la producción de los servicios se encuentra plasmada en el siguiente esquema donde observamos la disposición de los órganos de dirección y ejecución en cada una de las áreas establecidas estatutariamente para tal fin.

DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1. ÁREA DE DIRECCIÓN

1.1.- JUNTA DIRECTIVA

1.2.- GERENCIA

1.3.- ÓRGANOS COLEGIADOS

1.3.1.- Comité Técnico Científico

1.3.2.- Comité Técnico Hospitalario

1.3.3.- Comité de Vigilancia Epidemiológica

2.- AREA DE ATENCION AL USUARIO

2.1.- SUBGERENCIA CIENTIFICA

2.1.1.- Servicios de Salud Ambulatorios

2.1.2.- Atención al Usuario

2.1.3.- Servicios Promoción y Prevención

3. ÁREA FUNCIONAL DE LOGÍSTICA

3.1. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA

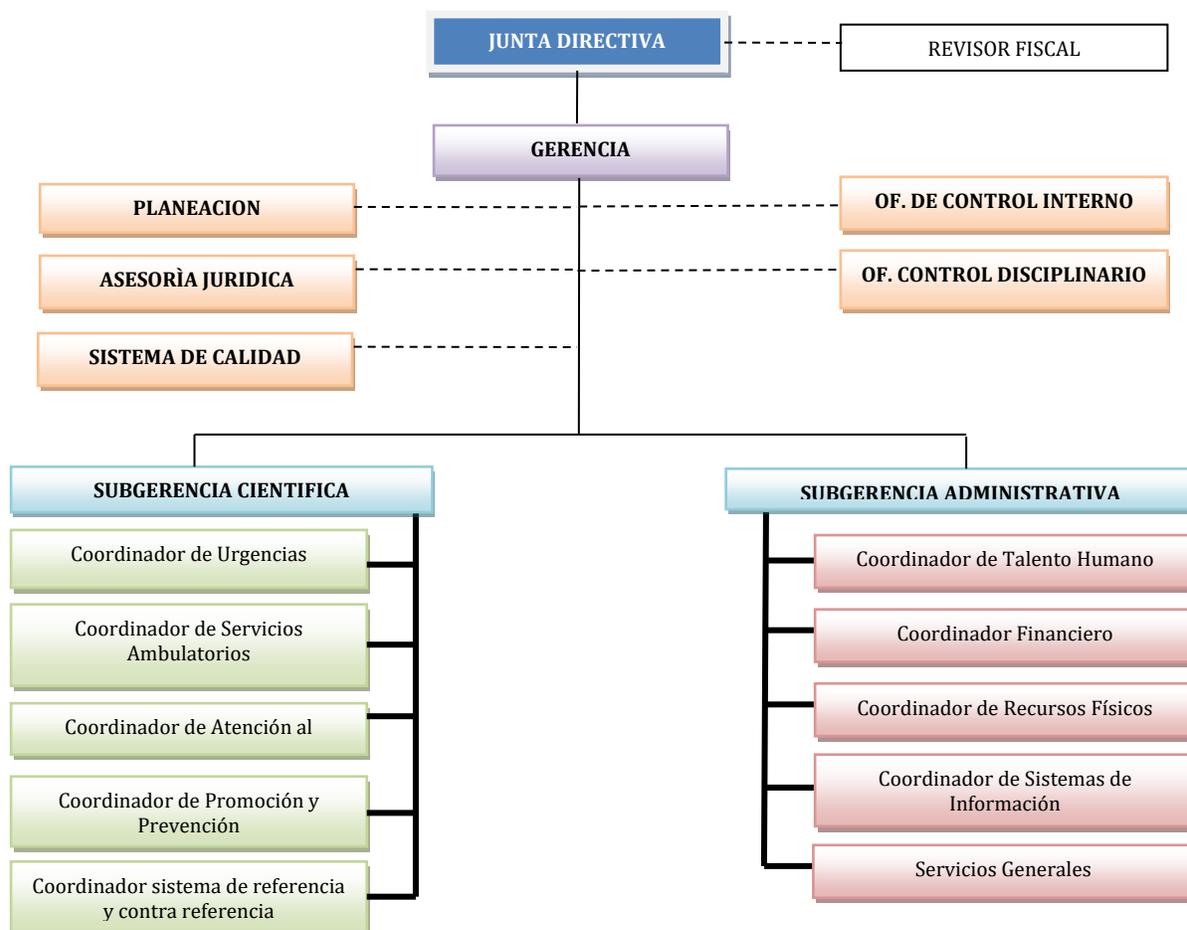
3.1.1 Unidad Funcional de Talento Humano.

3.1.2 Unidad Funcional de Recursos Físicos y Servicios Básicos.

3.1.3 Unidad Funcional de Gestión Financiera.

A continuación observaremos en el organigrama de la ESE la conformación operativa y funcional de la estructura básica, en el cual se podrá ver la articulación de los cargos dispuestos en la organización para garantizar la prestación del servicio y los objetivos generales la empresa.

Gráfico 2. Organigrama general de la ESE Cartagena de Indias



Es muy importante precisar que el organigrama expuesto en este documento corresponde al levantamiento de la información real de acuerdo a la observación de la actual operación de la empresa en desarrollo de sus actividades. Al comparar el organigrama aprobado se encontraran muchas diferencias que deberán ser ajustadas.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACTUAL

- Consulta de Medicina General
- Consulta de Enfermería

- Consulta de Odontología
- Promoción y Prevención
- Ayudas Diagnosticas (Rx-Ecografías-Rx odontológico)
- Terapia Física
- Terapia Respiratoria
- Cirugía Ambulatoria de Baja Complejidad
- Consulta Prioritaria
- Urgencias
- Observación
- Atención de Parto
- Hospitalización de Baja Complejidad
- Tomas de Muestra para laboratorio clínico
- Transporte Asistencial Básico

Es muy importante destacar que dentro de esta gama de servicios la empresa no produce los servicios de Ayudas diagnosticas en cuanto imagenología general y ecografías, así mismo los servicios de Laboratorio Clínico y Citologías lo presta con la ayuda de terceros contratados.

Los servicios que ofrece la Institución se encuentran organizados de acuerdo al nivel de complejidad de la Empresa y las características de la atención, en básicos y complementarios, de la siguiente manera:

SERVICIOS AMBULATORIOS

Básicos.

- Promoción.
- Prevención.

- Consulta externa.
- Odontología.

Complementarios

- Laboratorio clínico.
- Imagenología.
- Terapia física.
- Terapia Respiratoria.
- Cirugía ambulatoria de menor complejidad.
- Electrocardiogramas.
- Ecografías Obstétricas.

SERVICIOS HOSPITALARIOS

Básicos.

- Valoración del riesgo obstétrico.
- Servicios con internación para manejo de patologías de menor complejidad.
- Laboratorio clínico al paciente hospitalizado.

SERVICIOS DE URGENCIAS

Básicos

- Consultas de urgencias.
- Procedimientos de urgencias.
- Observación.
- Partos de menor complejidad.

Complementarios

- Laboratorio clínico de urgencias.
- Imagenología de urgencias.
- Transporte de pacientes.

PROGRAMAS EXTRAMURALES

Dentro de los servicios de Promoción y Prevención, la Institución ha diseñado un paquete de programas especiales y personalizados dirigidos a los grupos de mayor vulnerabilidad e impacto social, los cuales describimos a continuación:

SALUD A TU ALCANCE

Se implementó desde el año 2005, y su propósito es llevar los servicios de P y P a las poblaciones de más difícil acceso y con mayores necesidades básicas insatisfechas en los diferentes barrios de las localidades de la ciudad de Cartagena de Indias y sus corregimientos.

NIÑEZ UN COMPROMISO SOCIAL

Este programa se desarrolla orientando acciones específicas a la población infantil como base de la familia y en la búsqueda de mejores formas de convivencia y respeto por la vida y salud de los niños.

MUJER NUCLEO DE FAMILIA

Desde que se inició este programa se han establecido metas claras para lograr la participación de género en el desarrollo de actividades que permitan mejorar los hábitos y los estilos de vida de la población Cartagenera adoptando estrategias específicas por estos grupos de ciudadanas.

MIS MEJORES AÑOS

Existe un programa orientado a mejorar la calidad de vida de la población adulta mayor, el fomento de buenos hábitos a través de actividades de capacitación educación y recreación son las mejores herramientas para que nuestros ciudadanos mayores logren estándares de sobrevivencia cada vez mayores.

JOVENES CONSTRUYENDO SU SALUD

Finalmente el grupo de edades de mayor riesgo social son los adolescentes y a este grupo específico les hemos diseñado un paquete de estrategias de educación y formación encausadas al

auto-cuidado y la protección en los temas de mayor impacto en la salud física y mental de los jóvenes de la ciudad.

SALUD EN CASA DE TODOS

Es uno de los programas bandera de la Institución y se constituye en la estrategia de mayor participación intersectorial que se ha desarrollado en la empresa. En este programa confluyen la Alcaldía Distrital, el DADIS y los diferentes Instituciones y Organizaciones de los sectores sociales Gubernamentales y no gubernamentales en la búsqueda de una atención integral casa a casa con equipos de trabajo multidisciplinarios que en el campo de la salud realizan acciones complementarias de atención ambulatoria domiciliaria y actividades de promoción y prevención dentro del modelo de Atención Primaria en Salud propuesto por la OMS.

RECURSO HUMANO DE LA INSTITUCION

La Planta de Personal vigente fue aprobada mediante Acuerdo No. 072 de 2008, con la ayuda de la tabla adjunta hemos clasificado el número de cargos teniendo en cuenta su naturaleza, asignación básica y el número de trabajadores contratados.

En cuanto a los cargos de carrera administrativa nos encontramos que están ocupados por 72 inscritos en el régimen de carrera, 25 están nombrados en provisionalidad y 7 están vacantes a la fecha.

Tabla 1. Planta de personal de la ESE 2009

DENOMINACIÓN CARGO	Nº DE CARGOS	ASIGNACIÓN BÁSICA	NATURALEZA DEL CARGO ⁵
Gerente	1	7.124.808	PF
Subgerente	2	4.875.802	LNR
Jefe de Oficina	2	4.095.702	LNR
Médico General 8 Horas	13	3.989.789	CA
Odontólogo 8 Horas	1	3.989.789	CA

⁵ PF: Periodo Fijo, LNR; libre nombramiento y remoción, CA; Carrera Administrativa, TO; Trabajador Oficial

DENOMINACIÓN CARGO	Nº DE CARGOS	ASIGNACIÓN BÁSICA	NATURALEZA DEL CARGO ⁵
Médico General 4 Horas	10	1.994.889	CA
Odontólogo 4 Horas	17	1.994.889	CA
Enfermero	1	2.118.006	CA
Profesional Universitario	3	2.118.006	CA
Técnico Administrativo	1	1.372.442	CA
Técnico Área Salud	2	1.379.746	CA
Secretaria	1	857.349	CA
Auxiliar Área Salud	1	1.232.637	CA
Auxiliar Área Salud	7	1.090.093	CA
Auxiliar Área Salud	35	1.141.115	CA
Auxiliar Área Salud	4	970.603	CA
Auxiliar de Servicios Generales	6	776.912	TO
Celador	7	776.912	TO

Fuente: Planta de Personal y Oficina de Recursos Humanos

La vacancia en algunos empleos de la planta de personal está motivada en el retiro de algunos empleados y trabajadores por el disfrute de pensión de jubilación y por decisión de la Junta Directiva tales cargos no deben ser provistos hasta tanto se decida la supresión de los mismos. De todo el recurso humano de planta, 83 cargos, entre empleados públicos y trabajadores oficiales pertenecen al régimen retroactivo de cesantías y 32 pertenecen al régimen de liquidación anual (Ley 50 de 1990).

Tabla 2. Costo del personal de planta de la ESE 2009 por mes

MES	VALOR	Nº EMPLEADOS
ENERO	248.033.263,00	116
FEBRERO	251.332.777,00	117
MARZO	251.190.170,00	115
ABRIL	251.337.121,00	114
MAYO	244.049.218,00	116
JUNIO	241.646.858,00	114
JULIO	255.257.875,00	114
AGOSTO	263.393.388,00	114
TOTAL	2.006.240.670,00	

Fuente: Coordinación de Talento Humano

El costo mensual de la nómina de planta está alrededor de los \$345 millones, incluyendo los aportes a la seguridad social y los parafiscales.

PERSONAL SUMINISTRADO EN MISIÓN

Adicional al recurso humano de planta, la empresa cuenta con un personal suministrado en misión proceso que se maneja a través de una empresa de servicios temporales. Con corte a agosto de 2009, el recurso humano suministrado en misión corresponde a 525 trabajadores en las áreas administrativa y asistencial, lo que le representó a la empresa en el mes de agosto un costo de \$1.170.553.812, a la fecha el personal suministrado ha comprometidos recursos del presupuesto de la Institución por un valor superior a los 9.400 millones de pesos como se podrá apreciar en mayor detalle en la tabla adjunta.

Tabla 3. Personal suministrado a la ESE durante el 2009

MES	VALOR	Nº EMPLEADOS
ENERO	1.064.379.319,00	563
FEBRERO	1.183.519.586,00	580
MARZO	1.243.044.858,00	616
ABRIL	1.248.038.295,00	547
MAYO	1.216.226.970,00	555
JUNIO	1.201.503.993,00	556
JULIO	1.168.925.767,00	549
AGOSTO	1.170.553.812,00	525
TOTAL	9.496.192.600,00	

Fuente: Coordinación de Talento Humano

PERSONAL CONTRATADO DIRECTAMENTE

Además de la planta de personal y los empleados suministrados en misión, la ESE tiene contratos de prestación de servicios profesionales directos que se describen a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 4. Personal contratado directamente en la ESE, 2009.

AREAS DE SERVICIO	Nº CONTRATISTAS	COSTO MES (\$)
Apoyo a la Gestión Jurídica	3	10.753.764,00
Audidores en Salud	5	14.824.285,00
Apoyo Oficina de Control Interno	1	2.300.000,00
Apoyo Área de Mercadeo	1	3.000.000,00
Apoyo Área Financiera y Cartera	3	5.600.000,00
Asesoría en Seguridad	1	3.000.000,00
Ginecólogo	2	6.600.000,00
Apoyo Área de Planeación	1	3.300.000,00
Apoyo a Almacén	1	1.700.000,00
Coordinación proyecto Salud Mental	1	3.000.000,00
TOTAL	19	54.078.049,00

Fuente: Subgerencia Administrativa

En total encontramos 19 contratos vigentes al corte de septiembre y su costo mensual supera los 54 millones de pesos.

EL ACTUAL MODELO DE TERCERIZACIÓN

El actual modelo de tercerización es un tanto bizarro y confuso, por cuanto presenta una operación compleja y atomizada en múltiples proveedores.

SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO

Aseo y portería.

Los servicios de portería y aseo están tercerizados, con la firma Chemical Products, firma especializada que presta tales servicios mediante operarios de aseo y porteros. Chemical se encarga de garantizar la prestación de servicios de aseo, suministro de insumos de aseo y cafetería, al igual que de portería las 24 horas del día en los centros de atención permanente y ocho (8) horas en las UPAS. El costo mensual es de aproximadamente \$ 196.570.733.

Tabla 5. Personal de aseo y portería

CARGO	Nº
Aux. Servicio Generales	70
Relevo Aux. Servicio Generales	7
Portero	82
Relevo Portería	16
TOTAL	175

Fuente: Subgerencia Administrativa y Financiera

Digitación de RIPS y Generación de Archivos Planos

La facturación de los servicios prestados es un proceso complejo que se encuentra parcialmente sistematizado, mientras que otra parte se hace de forma manual. La empresa han diseñado unos formatos de captura de la información, que junto con los Registros Individuales de Prestación de Servicios (RIPS) son diligenciados manualmente por el personal médico y de auxiliares tanto en los CAP como en las UPAS, para posteriormente recoger y centralizar la información en cinco (5) CAP interconectados (Olaya Herrera, Candelaria, Esperanza, Los Cerros, Blas de Lezo) y en la UPA San Francisco I.

Adicionalmente, se han organizado dos (2) Centros de Acopio ubicados, uno en la sede administrativa y otro en la UPA de San Francisco I. Esta información es digitada por personal contratado externamente y el consolidado es entregado al Área de Sistemas de la ESE HLCI para el procesamiento y generación de los archivos planos que contienen los RIPS, que constituyen el soporte de facturación que la empresa entrega a las Aseguradoras y al DADIS al momento de radicar las facturas de venta.

El proceso de facturación y el recaudo de la empresa se encuentran tercerizado en un 90%, aproximadamente de sus etapas y procedimientos con la firma CONSULTAR LTDA.

Tabla 6. Personal de facturación

CARGOS	Nº
Facturadores/Recaudadores	54
Digitadores	16
Coordinadores de Zona	2
Coordinador de Proyecto	1
TOTAL	73

Fuente: Subgerencia Administrativa y Financiera

Encontramos que los recaudadores/Digitadores hacen el recaudo de las cuotas moderadoras que pagan los usuarios, así como el valor de los servicios facturados a los particulares. El dinero recaudado es entregado diariamente al Coordinador del CAP o UPA, quien a su vez lo entrega a un trabajador en misión enviado por la ESE para recogerlos y consignarlos, previo registro en Actas de los valores recaudados.

CONVENIOS DE ASOCIACIÓN PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS

Durante la presente vigencia, se han firmado 16 contratos en la modalidad de convenios de asociación, que se describen a continuación:

1. Atención integral a población afiliada de Ararca, Barú y Santana
2. Imágenes Diagnósticas
3. Atención Integral población afiliada y Sisbenizada no asegurada en Nelson Mandela
4. Laboratorio Clínico
5. Programas: Salud en casa, Salud a tu Alcance y PAI
6. Lectura de citologías cérvico-uterinas
7. Servicio Farmacéutico
8. Atención de usuarios (Call Center)
9. Servicios odontológicos de Endodoncia

10. Servicio de transporte marítimo Medicalizado para traslado de pacientes georeferenciados de Bocachica, Caño de Oro, Punta arena y Tierra Bomba.

El detalle de todos estos convenios lo encontramos en la siguiente tabla donde se muestra el contratista, el objeto contractual convenido y el valor de la operación.

Tabla 7. Convenios y contratos de asociación año 2009

EMPRESA	OBJETO CONTRACTUAL	VALOR
FUNDACION MARIO SANTO DOMINGO	Prestación de servicios de Baja complejidad a población Sisbenizada y subsidiada de las localidades de Barú, Ararca y Santana	\$50,688,417
IMÁGENES DIAGNOSTICAS	Prestación de servicios profesionales de imágenes diagnosticas por capitación	\$938.107.256
NELSON MANDELA	Prestación de servicios para la atención integral en salud de baja complejidad para la población afiliada y Sisbenizada en el sector de Nelson Mandela.	\$ 823.971.848
LABORATORIO CLINICO	Prestación de servicios de laboratorio clínico en el primer nivel de complejidad, morbilidad general, promoción y prevención, urgencia y hospitalización	\$906.988.936
SALUD EN EL HOGAR CARTAGENA U.T.	La prestación de servicios de salud en la ejecución de los programas salud en casa de todos, salud a tu alcance y el proyecto ampliado de inmunizaciones- PAI	\$5.042.473.539
LECTURA DE CITOLOGIAS	Prestación de servicio de lectura de citologías cérvico uterinos por capitación.	\$216,616,986
SERVICIO FARMACEUTICO	Asociación de riesgo no compartido por tercerización para el servicio farmacéutico para la dispensación de medicamentos ambulatorios POSS de los afiliados de la ESE	\$600,000,000
EXAMENES DE LABORATORIO CLINICO EN PROMOCION Y PREVENCION.	Asociación para el servicio de exámenes de laboratorio clínico de primer nivel de complejidad, morbilidad general, promoción y prevención en los CAPS de: Arroz Barato, Blas de Lezo, Los Cerros, Nuevo Bosque, Pasacaballos, San Fernando, El Bosque, Fátima, San Bernardo, Isla Fuerte, Las Gaviotas, Las Reinas, San Vicente de Paul, Ternera, Bocachica, Caño del Oro, Isla del Rosario, Punta Arena, Punta Canoa y tierra Bomba.	\$1.165.135.199
ATENCION A USUARIOS	Asociación para la operación del sistema de atención e información de los usuarios a través de llamadas telefónicas (Call center) en los CAPS y UPAS	\$71'650.000
SERVICIO ENDODONCIA Y CIRUGIA ORAL	Asociación de riesgo no compartido para operar el servicio de endodoncia de premolares y cirugías de terceros molares incluidos, semi-incluidos, mal posicionados y raíces retenidas, incluidos insumos que carezca la ESE, equipos biomédicos que pertenecen a la ESE	\$353'565.848
TRASLADO DE	Servicio de transporte marítimo Medicalizado para traslado de pacientes	\$95.350.000.00

EMPRESA	OBJETO CONTRACTUAL	VALOR
PACIENTES GEOREFERENCIACION	georeferenciados, Caño de Oro, Punta Arena y Tierra Bomba.	
TOTAL		\$ 10.264.548.030

Fuente: Subgerencia Administrativa y Financiera

Tabla 8. Relación de participación sobre los servicios tercerizados

SERVICIOS	AÑO 2009		AÑO 2008	
	% PRESTADOR	% ESE	% PRESTADOR	% ESE
IMÁGENES DIAGNOSTICAS	70%	30%	80%	20%
ODONTOLOGIA				
Rx Periapicales	65%	35%		
Cirugías Orales	70%	30%		
Endodoncias	70%	30%		
LABORATORIO CLINICO	75%	25%	80%	20%
MEDICAMENTOS AMBULATORIOS	75%	25%	87%	13%
CREC				
Consulta Médica y de Odontología	75%	25%	90%	10%
Laboratorio Clínico	75%	25%	90%	10%
Promoción y Prevención	75%	25%	90%	10%
Urgencias y Hospitalización	80%	20%	90%	10%

Fuente: Subgerencia Administrativa y Financiera

APOYO TECNOLÓGICO E INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PLATAFORMA TECNOLÓGICA

La E.S.E Hospital Local Cartagena de Indias es una empresa con una estructura Operacional muy dispersa por toda la ciudad de Cartagena, corregimientos y área insular. La ESE inició en el año 2008 un proceso de interconexión de algunas de sus sedes asistenciales con la sede Administrativa, específicamente la UPA de San Francisco y los CAP de la Candelaria, Esperanza, Olaya Herrera, Los Cerros y Blas de Lezo.

Los centros de salud descritos en la primera fase fueron interconectados de manera exitosa, la tecnología utilizada contempla radio enlaces dedicados con un promedio por canal de 4 MB, unidades de respaldo eléctrico, red local de datos para cada sede y sistematización de los procesos asistenciales.

La E.S.E cuenta con un Software integral, denominado SIOS, que incluye los procesos administrativos y asistenciales. Dentro de los procesos administrativos se licenciaron los módulos de **Contabilidad, Cuentas por Pagar; Cuentas por Cobrar, Inventario, Presupuesto, Nómina, Activos Fijos, Glosas, Facturación**. De los asistenciales se licenciaron los siguientes módulos: **Historia Clínica Digital, Laboratorio, Imagenología, Asignación de Citas, Admisiones, Odontograma**.

Actualmente la herramienta Informática SIOS, adquirida bajo licenciamiento corporativo (acceso ilimitado de usuarios) por la empresa, se encuentra en proceso de configuración. Los módulos que están en uso son Nómina, Inventario, Presupuesto, Cuentas por Pagar, Cuentas Por Cobrar, Contabilidad y Facturación. En los Centros de Salud de Fátima y Boston se han implementado Asignación de Citas e Historias Clínicas.

Algunos Centros de Atención Permanente (CAP) y Unidades Periféricas de Atención (UPA) que se relacionan a continuación han resultado beneficiados del proyecto de conectividad para instituciones públicas del Programa Compartel implementado por el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Comunicaciones:

CAP Arroz Barato, CAP Blas de Lezo, CAP Canapote, CAP La Candelaria, CAP La Esperanza, CAP Olaya Herrera, CAP San Fernando, CAP Pasacaballos, CAP Bayunca, CAP El Pozón, CAP La Boquilla, UPA Nuevo Bosque, UPA Fátima, UPA Arroyo de Piedra.

El objetivo del programa es ampliar la cobertura de acceso a internet para que los establecimientos públicos puedan incorporar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas que permitan mejorar la calidad de los procesos y el desarrollo de las actividades propias de cada institución.

LINEA P.Q.R.

La línea PQR, cuyo número es el 6504440, es la línea que dispone el usuario para realizar sus peticiones, reclamos y sugerencias a la empresa, las cuales son respondidas a través de la oficina de atención al usuario; está habilitada de 8 a.m a 5 p.m, para la solicitud de citas vía telefónica. Por razones de conectividad solo se está trabajando este servicio en los centros interconectados, los cuales suman un total de seis: SAN FRANCISCO I, LA ESPERANZA, LOS CERROS, BLAS DE LEZO, OLAYA HERRERA, LA CANDELARIA. Inicialmente se autorizo un 10% de citas médicas y 20% de citas odontológicas del total diarias ofertadas por estos centros. Este sistema ha tenido gran receptividad en algunos de estos centros, tales como los cerros y la esperanza.

Desde esa fecha a corte de 30 de Septiembre, este ha sido el resultado:

Tabla 9. Clasificación de las llamadas al call center

TIPO DE LLAMADAS AL CALL CENTER	NUM
INGRESADAS	25.916
ATENDIDAS	21.311
PERDIDAS	4.525
SOLICITANDO INFORMACION: VIRUS AH1NI, SOLICITUD DE CAMBIO DE UPA, CITAS PARA ESPECIALISTA, RX, VACUNACION, P Y P.	
ASIGNACION DE CITAS	9.902
LLAMADAS PARA PQR	74

CAPÍTULO 3. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL

Se ha considerado importante revisar en términos muy generales el comportamiento financiero que se desprende de la actual operación de la ESE de manera que se puedan identificar las líneas gruesas de tendencia que ayude a comprender mejor el sentido de urgencia de la institución en la toma de decisiones, también se ha entendido que el objetivo del presente estudio está lejos del análisis financiero de fondo y por tanto en este capítulo se aspira a encontrar los referentes más significativos que, con respecto a la posible viabilidad del modelo de operación, le arrojen luces a la Gerencia y su equipo Directivo sobre las proyecciones que al cierre de la presente vigencia mostrará la realidad de empresa.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS

El presupuesto de Gastos de la institución se incrementó progresivamente durante los años 2006 a 2008 en 24.971 millones, pasando de 33.362 millones de pesos a 58.333 millones de pesos, lo que significa un aumento del 75%. Sin embargo los ingresos recaudados en el mismo periodo no tuvieron el mismo comportamiento como observaremos más adelante.

Analizando el comportamiento financiero del 2008 encontramos que el presupuesto aprobado con base en la contratación por la venta de servicios esperada con las EPSS, no se dio en los términos planeados lo cual desestabilizó la operación y ha afectado el flujo de pagos que es el mayor problema de la institución desde este punto de vista.

Tabla 10. Ejecución presupuestal, compromiso y pagos comparativos

Año	GASTOS PRESUPUESTADO	GASTOS COMPROMETIDOS	%	PAGOS	%
2007	46.507.983.645	43.823.596.402	94%	26.397.805.162	60%
2008	58.333.972.355	54.635.503.383	94%	34.399.318.359	63%

2009	59.383.216.159	50.783.540.643	86%	24.056.300.407	47%
------	----------------	----------------	-----	----------------	-----

Fuente. Unidad Financiera

Con corte a agosto de 2009, se han comprometido 50.783 millones de pesos faltando el último trimestre de año, lo que significa el 86% del presupuesto aprobado, y se ha venido ejecutando el 47% representado en pagos por valor de 24.056 millones de pesos.

Al realizar el análisis comparativo con los cierres de las vigencias fiscales anteriores nos encontramos con una tendencia a similar en los compromisos pero una significativa disminución en las tendencias de los pagos lo que significa problemas en el flujo de caja para atender la dinámica de la operación oportunamente.

Tabla 11. Ejecución presupuestal de gastos con corte a 31 agosto de 2009

COD	NOMBRE	DEFINITIVO	COMPROMISOS	PAGOS ACUMULADOS	%
1	GASTOS DE PERSONAL	43.747.624.947	38.253.691.585	17.411.694.862	46%
10	GASTOS DE PERSONAL	43.747.624.947	38.253.691.585	17.411.694.862	46%
101	GASTOS DE ADMINISTRACION	9.339.670.316	8.443.880.088	4.768.654.889	56%
1010199	vigencias anteriores	19.361.496	19.361.496	19.361.496	100%
10102	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS - ADMINISTRACION	8.334.847.721	7.802.130.241	4.243.332.885	54%
1010299	vigencias anteriores	3.986.578.231	3.986.578.231	1.713.714.620	43%
102	GASTOS DE OPERACIÓN	34.407.954.631	29.809.811.497	12.643.039.973	42%
10201	SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA ASIST.	2.509.166.170	1.537.255.921	1.014.715.210	66%
1020199	vigencia anteriores	4.706.899	4.706.899	4.706.899	100%
10202	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS ASISTENCIAL	30.952.586.361	27.717.401.864	11.359.544.767	41%
1020299	vigencias anteriores	8.695.380.282	7.713.297.815	4.400.567.061	57%
2	GASTOS GENERALES	10.954.187.457	9.172.046.348	4.951.414.295	54%
20	GASTOS GENERALES	10.954.187.457	9.172.046.348	4.951.414.295	54%
2010299	vigencia anteriores	399.139.302	399.139.302	217.632.541	55%
202	GASTOS DE OPERACIÓN	9.232.298.269	7.772.335.067	4.241.892.602	55%
20201	ADQUISICION DE BIENES MANTENIMIENTO HOSP.	2.732.833.094	1.758.281.492	986.528.399	56%
2020199	vigencias anteriores	882.833.094	882.833.093	505.735.410	57%
20202	ADQUISICION DE SERVICIOS MANTENIMIENTO HOSP.	6.494.465.175	6.014.053.575	3.255.364.203	54%
2020299	vigencias anteriores	1.913.068.550	1.913.068.549	952.094.218	50%
3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	174.897.327	64.112.145	13.701.181	21%
3300199	vigencias anteriores	6.500.000	6.500.000	0	0%
4	GASTOS DE OPERACION COMERCIAL Y PRET. SERV.	3.906.506.428	3.191.375.934	1.679.490.069	53%

COD	NOMBRE	DEFINITIVO	COMPROMISOS	PAGOS ACUMULADOS	%
42	GASTOS DE PRESTACION DE SERVICIOS	3.906.506.428	3.191.375.934	1.679.490.069	53%
4200100	compra de bienes para la prestacion de servicios	2.494.000.000	1.778.869.506	750.312.201	42%
4200199	vigencias anteriores	1.412.506.428	1.412.506.428	929.177.868	66%
8	GASTOS DE INVERSION	600.000.000	102.314.631	0	0%
80	PROGRAMAS DE INVERSION	600.000.000	102.314.631	0	0%
8001100	proyecto hospital pozon y Canapote	0	0	0	0%
8002100	proyecto arroz barato	0	0	0	0%
8002200	PROYECTO 2 Modernizacion Tecnológica	600.000.000	102.314.631	0	0%
	TOTAL	59.383.216.159	50.783.540.643	24.056.300.407	47%

Fuente: Área Financiera de la ESE

COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS

Lo observado en las ejecuciones presupuestales del 2009 nos indican que los ingresos de la institución provienen en un 62% de la venta de servicios, 2 puntos porcentuales menos que lo observado el año inmediatamente anterior, mientras que los ingresos de capital por recuperación de cartera, significan más del 36%. (Ver tabla N° 14).

Respecto a la naturaleza de los ingresos se puede apreciar en el análisis que la venta de servicios al DADIS pasó del 12% al 17%, y que la venta de servicios a los aseguradores bajó del 52% de los reconocimientos al 44,7% lo cual indica una relación alarmante frente a un mercado que tiende al aseguramiento universal concentrando la disponibilidad de los recursos en las EPSS.

No obstante el incremento en la contratación con el DADIS ha implicado un aumento en los costos de producción de los servicios contratados este año, ya que en 2008 los servicios contratados⁶ fueron para la prestación de servicios con una asignación de 6.500 millones de pesos, 400 millones para micronutrientes, 90 millones para desplazados y 370 para transporte en ambulancias.

⁶ El contrato fue de 7.270 millones de pesos

Ahora bien cuando revisamos la contratación para el 2009 observamos que de los 7.370 contratados, se agregaron los servicios de vacunación asignándole 1.000 millones de pesos, la responsabilidad el programa salud en casa de todos, con una asignación de 3.000 millones y transporte Medicalizado con 600 millones, mas plan de contingencia AH1N1 que ha significado unos 120 millones que no estaba contemplados inicialmente. Al realizar la sumatoria de los servicios contratados tenemos más o menos unos 2.650 millones de pesos para atender a la población pobre no asegurada vinculada al sistema, lo que es una cifra muy inferior a la del año 2008 donde se aplicaron en promedio unos 6.500 millones.

Tabla 12. Ejecución presupuestal, ingresos reconocidos y recaudos comparativos

Año	INGRESOS PRESUPUESTADO	INGRESO RECONOCIDO	%	RECAUDO	%
2007	46.507.983.645	46.262.848.782	99%	28.115.534.776	61%
2008	58.333.972.355	57.749.848.423	99%	35.111.659.330	61%
2009	59.383.216.159	35.347.337.970	60%	26.479.869.677	75%

Fuente. Unidad Financiera

Al realizar el análisis comparativo de los ingresos contra los recaudos de las dos vigencias anteriores nos encontramos con un comportamiento similar para los años 2007 y 2008, sin embargo al comparar la presente vigencia con corte a agosto tenemos que se podrían proyectar unos reconocimientos iguales o inferiores a los del 2008, y aunque los recaudos son una proporción mucho mayor que los reconocidos en el 2008 se puede prever un estancamiento al final del año. Buscando explicaciones a este comportamiento encontramos que el DADIS ha venido depurando las bases de datos con las EPSS lo que significan más de 4.500 millones de pesos menos que se deben descargar del presupuesto de ingresos.

En este aparte es importante resaltar el esfuerzo y efectividad en la recuperación de cartera que muestra unos indicadores de cumplimiento cercanos al 75% con corte a agosto 2009, respecto del reconocimiento efectivo.

De igual forma el esfuerzo en la recuperación de cartera del régimen subsidiado se aprecia en el comportamiento de los recaudos con un crecimiento del 13% respecto del año anterior. De

acuerdo con la curva de tendencia observada en los últimos ocho meses, se proyecta un recaudo superior al 75% de los ingresos reconocidos.

Tabla 13. Ingresos reconocidos y recaudados 2007 - 2009

AÑO	INGRESO RECONOCIDO	RECAUDO	DIF
2007	46.262.848.782	28.115.534.776	-18.147.314.006
2008	57.749.848.423	35.111.659.330	-22.638.189.093
2009	35.347.337.970	26.479.869.677	-8.867.468.293

Fuente. Unidad Financiera

Al analizar las diferencias entre los recaudos efectivos y los ingresos reconocidos en cada una de las últimas tres vigencias fiscales, observamos que el 2009 proyecta una tendencia a disminuir los ingresos y los recaudos en proporciones considerables lo que representa el gran problema de tesorería y las dificultades en el flujo de caja que enfrentará la ESE al cierre de 2009.

Tabla 14. Ejecución presupuestal de ingresos con corte a 31 agosto de 2009

CODIGO	NOMBRE	DEFINITIVO	RECONOCIMIENTOS	RECAUDOS	%
0	DISPONIBILIDAD INICIAL	474.482.337	474.482.337	474.482.337	100%
1	INGRESO CORRIENTE	46.038.060.386	22.012.664.218	15.000.167.616	68%
11	INGRESOS DE EXPLOTACION	46.038.060.386	22.012.664.218	15.000.167.616	68%
111	VENTAS DE SERVICIO	46.038.060.386	22.012.664.218	15.000.167.616	68%
11101	Regimen contributivo	1.000.000	0	0	0%
11102	REGIMEN SUBSIDIADO	38.344.060.386	15.812.969.133	10.140.472.531	64%
1110201	eps Comfamiliar	7.536.229.681	3.183.883.923	1.381.384.589	43%
1110202	eps mutual ser	7.418.270.503	1.895.041.634	366.671.130	19%
1110203	eps Emdis	4.421.533.226	2.777.289.148	478.797.498	17%
1110204	eps coosalud	10.045.609.538	2.786.404.178	1.782.292.562	64%
1110205	eps Caprecom	3.680.532.830	845.145.925	390.498.346	46%
1110206	eps comparta	3.174.540.556	2.887.963.729	1.901.245.728	66%
1110207	eps Solsalud	2.067.344.052	860.786.432	117.322.575	14%
11103	Ecat	1.000.000	0	0	0%
11104	cuota de recuperación	120.000.000	67.878.034	67.878.034	100%
11105	Particulares	200.000.000	101.817.051	101.817.051	100%
11106	otras ips	1.000.000	0	0	0%

CODIGO	NOMBRE	DEFINITIVO	RECONOCIMIENTOS	RECAUDOS	%
11107	entidad territorial subsidio a la oferta	7.370.000.000	6.030.000.000	4.690.000.000	78%
12	APORTES	1.000.000	0	0	0%
1231	Convenios	1.000.000	0	0	0%
2	INGRESOS DE CAPITAL	12.870.673.436	12.860.191.415	11.005.219.724	86%
21	RECURSOS DEL BALANCE	12.830.673.436	12.830.673.436	10.975.701.745	86%
211	recuperacion de cartera distrito -dadis	2.028.929.780	2.028.929.780	1.391.797.998	69%
212	RECUPERACION DE CARTERA RSS	10.801.743.656	10.801.743.656	9.583.903.747	89%
21201	eps Comfamiliar	484.118.304	484.118.303	538.701.357	111%
21202	eps mutual ser	1.632.854.195	1.513.957.481	1.286.405.440	85%
21203	eps Emdis	3.574.426.240	3.471.344.847	2.097.929.823	60%
21204	eps coosalud	1.331.715.684	1.331.715.684	1.135.632.698	85%
21205	eps Caprecom	1.133.595.325	978.343.206	415.149.602	42%
21206	eps comparta	1.886.182.743	1.189.622.410	540.007.458	45%
21210	eps Solsalud	758.851.165	758.851.165	598.457.358	79%
23	RENDIMIENTOS FINANCIERO	40.000.000	29.517.979	29.517.979	100%
2300	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	40.000.000	24.807.190	24.807.190	100%
	TOTAL	59.383.216.159	35.347.337.970	26.479.869.677	75%

Fuente: Área Financiera de la ESE

ANALISIS DE LOS INGRESOS Y LOS GASTOS PROYECTADOS AL CIERRE DE 2009

Para la vigencia en estudio encontramos que los gastos de personal representan el 75,3% de los compromisos, observándose un incremento significativo de tres puntos porcentuales que en términos monetarios son la suma de 1.146 millones de pesos, de los cuales 58,7% corresponden al personal suministrado lo que nos indica que se ha ampliado la nomina de trabajadores indirectos o de prestación de servicios considerablemente. La explicación de estos incrementos se encuentra en la ampliación de los programas asistenciales a través de SALUD EN CASA DE TODOS, las campañas de vacunación, y la puesta en operación directa de 7 ambulancias.

Estas inversiones han permitido obtener buenos resultados sociales y mejorar los indicadores de calidad y de atención al pasar de 5,5 días de espera a una oportunidad de 3 días.

Tabla 15. Gastos comprometidos frente a ingresos recaudados 2007 - 2009

AÑO	GASTOS COMPROMETIDOS	INGRESOS RECAUDADOS	%
-----	----------------------	---------------------	---

2007	43.823.596.402	28.115.534.776	64%
2008	54.635.503.383	35.111.659.330	64%
2009 (Agosto)	50.783.540.643	26.479.869.677	52%

Fuente. Unidad Financiera

Si bien es cierto el presupuesto de gastos no aumento significativamente en 2009 respecto de la vigencia 2008, poco mas de 1.000 millones de pesos, y esto también se ha reflejado en el crecimiento de los compromisos, el gran problema financiero de la ESE está en que el comportamiento de los ingresos programados no se ha dado en los mismos términos.

Para ello vemos en la tabla 15 el significativo decremento de los ingresos recaudados con corte a agosto que proyecta una tendencia muy baja frente a los compromisos del mismo periodo. Se aprecia que los recaudos de 2007 y 2008 fueron del 64% mientras que el comportamiento actual está en el 52%, doce puntos porcentuales menos, equivalente a 8,631 millones de pesos.

Pero lo que resulta verdaderamente preocupante es observar la tendencia de los giros proyectados sobre los gastos comprometidos que refleja la dificultad de caja para atender los compromisos de corto plazo.

ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA DE LA INSTITUCION

Para ampliar el análisis es muy importante contrastar los compromisos adquiridos por la Institución, frente a los recursos recaudados y girados, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla, información que utilizaremos mas como un referente en la tendencia en el comportamiento de la gestión financiera que como un indicador concluyente de la problemática económica actual.

Tabla 16. Análisis comparativo de recaudos y obligaciones 2008 - 2009

AÑOS	RECAUDOS EFECTIVOS	CUENTAS POR PAGAR	Part %
2008	35.111.659.330	20.236.185.024	58%
2009	26.479.869.677	26.727.240.236	101%

Fuente. Unidad Financiera

Observamos que la relación entre las cuentas por pagar y los recaudos ratifican los problemas de liquidez relacionados con el estancamiento en el flujo de los recursos que han producido en gran

medida la baja de los ingresos de las EPSS, el aumento en la estructura de los costos de los servicios contratados con el DADIS y las grandes inversiones realizadas para mejorar los indicadores de oportunidad y cobertura que han implicado mayor contratar mayor personal.

Como consecuencia tenemos una tendencia negativa en la relación de las obligaciones contraídas en 2009 y la dinámica de los recaudos observados con corte a agosto, se reducen los recaudos en un 25% eso son 8.631 millones, mientras que las obligaciones han crecido en 6.491 millones de pesos, es decir un 32%.

GESTION DE LA CARTERA

Las cuentas por cobrar ascienden a la suma de \$14.347 millones de pesos, corresponden a servicios de salud siendo los principales deudores el Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS), EMDISALUD EPS, Coosalud ESS, MUTUAL SER, CAPRECOM Y COMFAMILIAR CARTAGENA. En estos clientes se concentra el mas de 13.424 millones de pesos, es decir el 94% de las cuentas por cobrar de la institución.

Tabla 17. Cartera por edades con corte a septiembre 30 de 2009 (miles de pesos)

EMPRESA CLIENTE	Menos de 60 días	De 60 a 90 días	De 91 a 180 días	Mayor de 180 días	POR RADICAR	TOTAL	Part %
BARRIOS UNIDOS	\$ -	\$ -	\$ 7.179	\$ 47.852	\$ -	\$ 55.030	0,4%
CAPRECOM	\$ 632.027	\$ -	\$ 65.751	\$ 501.399	\$ 737.552	\$ 1.936.728	13,5%
COMFAMILIAR EPSS	\$ 807.184	\$ 1.138	\$ -	\$ -	\$ 689.640	\$ 1.497.962	10,4%
COMPARTA ARS LTDA	\$ 274.120	\$ -	\$ 7.978	\$ -	\$ 108	\$ 282.206	2,0%
COOSALUD	\$ 859.906	\$ 3.982	\$ -	\$ -	\$ 1.727.754	\$ 2.591.643	18,1%
EMDIS ARS	\$ 1.334.371	\$ -	\$ 895.955	\$ 267.641	\$ 780.281	\$ 3.278.248	22,8%
HUMANA VIVIR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 375.607	\$ -	\$ 375.607	2,6%
LIB. SEG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 280	\$ -	\$ 280	0,0%
MUTUAL SER	\$ 831.972	\$ -	\$ 948	\$ -	\$ 607.712	\$ 1.440.632	10,0%
QBE SEGUROS S.A.	\$ 2.680	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.680	0,0%
SALUD VIDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 206.567	\$ -	\$ 206.567	1,4%
SEG DEL EST	\$ -	\$ -	\$ 126	\$ 392	\$ -	\$ 519	0,0%
SOLSALUD ARS	\$ 427.770	\$ -	\$ 29.381	\$ 476.784	\$ 343.877	\$ 1.277.813	8,9%
DADIS	\$ 716.999	\$ -	\$ -	\$ 684.354	\$ -	\$ 1.401.353	9,8%
TOTAL	\$ 5.887.030	\$ 5.120	\$ 1.007.318	\$ 2.560.876	\$ 4.886.925	\$ 14.347.269	100,0%
	41,0%	0,0%	7,0%	17,8%	34,1%	100,0%	

Fuente. Unidad Financiera

La cartera de menos de 60 días corresponde al 41%. La entidad presenta una cartera mayor de 180 días de 4.886 millones de pesos, la cual se considera de difícil recaudo.

Según información interna de la ESE, la cartera reconocida para el pago es de \$9.460 millones lo que representa el 66% de la misma. El valor de la cartera en trámite asciende a \$6.463 millones (29%) mientras que los valores en disputa son de \$2.720 millones. El 10% de la cartera (\$2.230 millones) se clasifica como Definitivamente no Reconocida.

Tabla 18. Cartera por estado del proceso (miles de pesos)

ENTIDAD	Reconocida para pago	En trámite	Glosada o en Disputa	Definitivamente NO reconocida	TOTAL
Barrios Unidos de Quibdó E.S.S.	-	-	-	52.629	52.629
Asociación Mutual SER	1.516.207	415.953	618.230	-	2.550.390
Caprecom E.P.S.	999.070	906.123	432.191	-	2.337.384
Comparta	838.233	307	231.954	-	1.070.493
COOSALUD ESS	791.011	1.866.924	240.610	-	2.898.544
EMDISALUD-E.S.S.	2.059.381	399.262	1.367.634	-	3.826.277
Salud Vida S.A. E.P.S.	-	-	-	206.567	206.567
SOLSALUD S.A. E.P.S.	899.607	176.063	572.327	-	1.647.996
COMFAMILIAR CARATEGAN.	1.347.713	705.726	742.141	-	2.795.580
Humana Vivir S.A. E:P:S:	-	-	-	375.607	375.607
DADIS -	1.070.549	1.447.255	-	1.499.171	4.016.974
UT CREC	32.500	-	-	-	32.500
LIBERTY SEGUROS	700	-	-	-	700
SEGUROS DEL ESTADO	519	-	-	-	519
DADIS APORTE PATRONAL	-	545.420	-	96.243	641.663
TOTAL	9.555.489	6.463.032	4.205.086	2.230.217	22.453.824
	42,6%	28,8%	18,7%	9,9%	100,0%

Tabla 19. Costo total de la planta de personal a diciembre 31 de 2009

CÓDIGO PRESUPUESTAL	ÍTEM DEL GASTO O COSTO	PRESUPUESTO DEFINITIVO A DICIEMBRE DE 2009
1000000	GASTOS DE PERSONAL	\$ 38 715 429 914
101000	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 8 000 070 148
1010100	SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA	\$ 573 452 592

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

1010101	Sueldos de Personal de Nómina	\$ 533 059 584
1010102	Horas Extras Dominicales Festivos y Recargos Nocturnos	\$ 40 393 008
1020104	OTROS	\$ 164 844 004
1010104-1	Prima de Navidad	\$ 48 967 315
1010104-3	Prima de Vacaciones	\$ 23 285 120
1010104-5	Prima de Servicios	\$ 34 328 681
1010104-8	Bonificación por Servicios (Convencional)	\$ 16 258 859
1010104-9	Auxilio de Transporte	\$ 9 001 944
1010104-16	Subsidio de Alimentación	\$ 6 137 532
1010104-20	Bonificación especial de recreación	\$ 2 806 057
1010104-21	Intereses a las cesantías	\$ 4 697 000
1010199	Vigencias Anteriores	\$ 19 361 496
1010200	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS	\$ 6 995 247 553
1010200-1	Remuneración Servicios Técnicos (Contratos)	\$ 2 869 126 230
1010200-2	Honorarios de Junta Directiva	\$ 61 250 000
1010200-3	Honorarios	
1010299	Vigencias Anteriores	\$ 4 064 871 323
1010300	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PRIVADO	\$ 201 554 270
1010301	Contribuciones Sin Situación de Fondos	\$ 65 077 648
1010301-1	Aportes a EPS Sin Situación de Fondos	\$ 65 077 648
1010301-2	Aportes Fondos Pensiones Sin Sit de Fondos	
1010301-3	Aportes a Fondos de Cesantías Sin Sit de Fondos	
1010302	Contribuciones –Otros	\$ 136 476 622
1010302-1	Aportes EPS Con sit de Fondos	\$ 42 807 200
1010302-2	Aportes Fondos Pensiones Con Sit de Fondos	\$ 53 049 000
1010302-3	Aportes a Fondos de Cesantías Con Sit de Fondos	
1010302-4	Aporte Patronal Riesgos Profesionales	\$ 15 051 900
1010302-5	Aportes a Caja Compensación Familiar	\$ 25 568 522
1010399	Vigencias Anteriores	
1010400	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PUBLICO	\$ 64 971 729
1010401	Contribuciones Sin Situación de Fondos	\$ 32 704 600
1010401-1	Aportes a EPS Sin Situación de Fondos	\$ 1 364 300
1010401-2	Aportes Fondos Pensiones Sin Sit de Fondos	\$ 31 340 300
1010401-3	Aportes a Fondos de Cesantías Sin Sit de Fondos	\$ -
1010402	Contribuciones –Otros	\$ 32 267 129
1010402-1	SENA	\$ 14 527 129
1010402-2	ICBF	\$ 17 740 000

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

1010402-3	Aportes Accidentes de Trabajo A.R.P.	
1010399	Vigencias Anteriores	
1020000	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 30 715 359 766
1020100	SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A NOMINA	\$ 2 057 013 336
1020101	Sueldos de Personal de Nómina	\$ 2 057 013 336
	Vigencias Anteriores	
1020104	OTROS	\$ 452 152 834
1020104-1	Prima de Navidad	\$ 184 281 528
1020104-2	Prima Vida Cara	
1020104-3	Prima de Vacaciones	\$ 92 140 742
1020104-4	Prima Clima	
1020104-5	Prima de Servicios	\$ 88 455 148
1020104-8	Bonificación por Servicios (Convencional)	\$ 60 724 165
1020104-16	Subsidio de Alimentación	\$ 5 185 500
1010104-20	Bonificación especial de recreación	\$ 16 658 852
1020199	Vigencias Anteriores	\$ 4 706 899
1020200	SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS	\$ 27 259 991 496
1020200-1	Remuneración Servicios Técnicos (Contratos)	\$ 15 361 173 111
1020200-2	Remuneración Servicios Técnicos	\$ 2 000 000 000
1020200-3	Honorarios	
1020299	Vigencias Anteriores	\$ 9 898 818 385
1020300	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PRIVADO	\$ 663 148 400
1010301	Contribuciones Sin Situación de Fondos	\$ 516 080 000
1020301-1	Aportes a EPS Sin Situación de Fondos	\$ 175 892 600
1020301-2	Aportes Fondos Pensiones Sin Sit de Fondos	\$ 140 548 400
1020301-3	Aportes a Fondos de Cesantías Sin Sit de Fondos	\$ 199 639 000
1020302	Contribuciones –Otros	\$ 147 068 400
1020302-1	Aportes EPS Con sit de Fondos	
1020302-2	Aportes Fondos Pensiones Con Sit de Fondos	
1020302-3	Aportes a Fondos de Cesantías Con Sit de Fondos	
1020302-4	Aporte Patronal Riesgos Profesionales	\$ 58 008 400
1020302-5	Aportes a Caja Compensación Familiar	\$ 89 060 000
1020399	Vigencias Anteriores	
1020400	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA SECTOR PUBLICO	\$ 283 053 700
1020401	Contribuciones Sin Situación de Fondos	\$ 171 728 700
1020401-1	Aportes a EPS Sin Situación de Fondos	\$ 26 519 000
1020401-2	Aportes Fondos Pensiones Sin Sit de Fondos	\$ 145 209 700

1020401-3	Aportes a Fondos de Cesantías Sin Sit de Fondos	
1020402	Contribuciones –Otros	\$ 111 325 000
1020402-1	SENA	\$ 44 530 000
1020402-2	ICBF	\$ 66 795 000
1020402-3	Aportes Accidentes de Trabajo A.R.P.	
1020399	Vigencias Anteriores	

Fuente. Unidad Financiera

OBSERVACIONES DE ESTE ANALISIS

En el análisis de la tabla 16 tenemos que tener en cuenta que muchos de los compromisos registrados son gastos cubiertos a 31 de diciembre de 2009, lo que quiere decir que hay saldos por ejecutar dentro del presupuesto de cuatro meses (septiembre a diciembre).

Si consideramos que el programa salud en casa de todos representa unos gastos promedio de unos 520 millones de pesos mensuales, identificamos un gastos a agosto de aproximadamente 4.160 millones de pesos, menos el ajuste de los ingresos por bases de datos de las EPSS, unos 4.000 millones, tenemos un impacto negativo de más de 8.000 millones.

Se deben considerar también las tendencias esperadas:

- Los recaudos históricamente mejoran a fin de año lo cual puede ayudar al equilibrio financiero
- La liquidación de contratos EPSS-DADIS presentó saldos desfavorables ajustes BD y se pueden seguir dando a principios del próximo año
- Las liquidaciones de contratos EPSS-ESE arrojan saldos favorables por los incrementos en la UPCS que significan importantes recursos no presupuestados
- Algunos contratos como salud en casa de todos ya están presupuestados a 31 de diciembre lo cual indica que la tendencia de los compromisos no crecerá al mismo ritmo.

De manera concluyente podemos expresar que la ESE tiene una tendencia al estancamiento en su dinámica financiera que no permite visualizar a corto plazo una respuesta a los problemas económicos, en estos momentos los contratistas, a través de las obligaciones que tiene las

empresa con ellos, son los recursos que financian la operación con los riesgos que embarguen o paraliquen los servicios ante situaciones de alta presión como la posibilidad de una intervención administrativa por parte de la Superintendencia nacional de salud.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DEL MERCADO NATURAL DE LA ESE

REFERENTES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS

En este capítulo vamos a realizar un estudio del mercado natural de la ESE para observar la disponibilidad de los recursos, estimar la demanda de servicios y conocer cuál es la posición que la empresa tiene frente a la posibilidad de crecer o mejorar su generación de ingresos por la vía de venta de servicios que es su principal actividad.

Al respecto aclararemos el alcance del estudio de mercado, especialmente resaltaremos algunos referentes que no se incluirán para no hacer más extenso y complejo este aparte sin mayores aportes al objeto del estudio.

Para tales efectos:

- No se incluirán los Regímenes de excepción ni el Régimen Contributivo por no ser un segmento directo ni responsabilidad de la ESE y el Distrito
- Se proyectarán datos al 2010 para que el estudio no pierda vigencia
- Se trabajará con una población asignada de 535.000 personas PPNA y RSS en virtud de los ajustes que el DADIS proyecta en la depuración de BD para el 2010 y reclasificación del sisben
- La oferta de servicios a considerar es solo la de la ESE por su condición monopólica como ente del estado
- La oferta de la ESE se analizará en el capítulo de evaluación de la Capacidad Instalada por la importancia de este componente en el desarrollo del estudio

REFERENTES DEMOGRAFICOS DEL DISTRITO DE CARTAGENA

Los referentes demográficos se basan en los datos oficiales del Dane según el Censo de población 2005 ajustado, en el cual podemos apreciar las características de la población por cada uno de los grupos de edad.

La información demográfica nos permite conocer los niveles de riesgo epidemiológico necesarios para calcular la demanda potencial de servicios de salud y establecer la necesidad de oferta que requiere la ESE para atender sus responsabilidades en la prestación de los servicios de primer nivel de complejidad.

La tabla N° 20 nos muestra el número de hombres y mujeres en cada uno de los grupos de edades, notando que el 28,5% de la población del Distrito se encuentra en la franja de entre 0 y 14 años de edad lo que representa una población muy joven a la cual hay que proyectar programas de promoción y prevención muy específicos.

Se puede observar también que existen más de 198 mil mujeres en edad fértil que también son sujetos de programas de promoción y prevención específicos de mucha importancia como quiera que representa el 21% del total de la población.

Con respecto a la población económicamente activa tenemos cifras de 462 mil personas que son el 50% de la población, de las cuales hay 243 mujeres. Observamos que el DADIS reporta a mayo de 2009 como asegurados en el régimen contributivo unas 338 mil personas que son el 41% de toda la población del Distrito de Cartagena. Esta población recibe su atención en salud mayormente en las clínicas y centros privados contratados por sus EPS aseguradoras.

Tabla 20. Características Demográficas de la Población del Distrito de Cartagena 2010

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	933.946	449.667	484.279
0-4	86.523	44.192	42.331
5-9	88.960	44.844	44.116
10-14	90.917	45.630	45.287
15-19	87.492	44.417	43.075
20-24	84.804	41.763	43.041
25-29	82.182	38.795	43.387

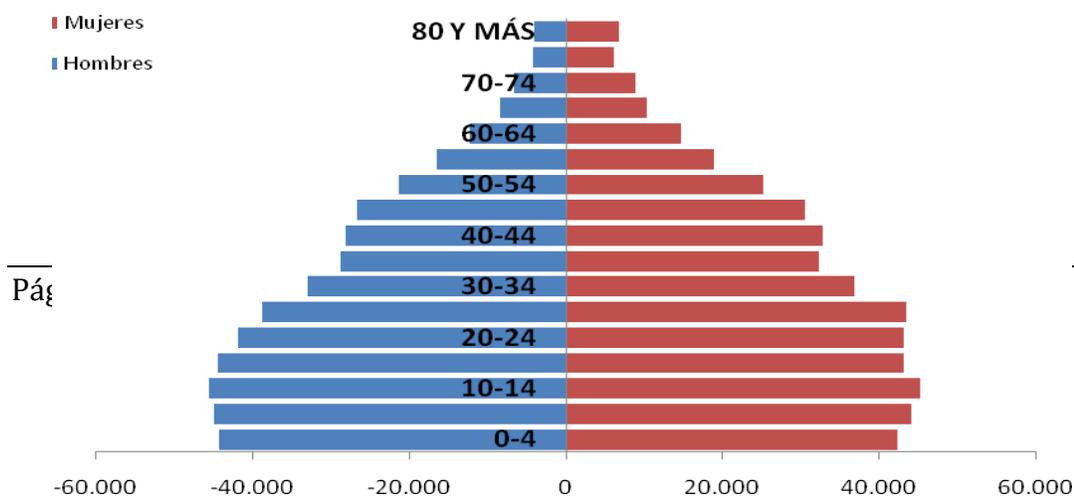
30-34	69.687	32.952	36.735
35-39	61.015	28.776	32.239
40-44	60.979	28.158	32.821
45-49	57.282	26.731	30.551
50-54	46.504	21.346	25.158
55-59	35.244	16.437	18.807
60-64	27.059	12.310	14.749
65-69	18.845	8.460	10.385
70-74	15.400	6.601	8.799
75-79	10.209	4.129	6.080
80 Y MÁS	10.844	4.126	6.718

ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS

La demanda potencial de servicios se calculará para los servicios de baja, mediana y alta complejidad. Lo anterior tiene como fin atender el objetivo general de la ESE en lo que respecta a la prestación de sus servicios naturales en el primer nivel de atención, pero es necesario conocer el comportamiento de la demanda de servicios de mercados potencialmente explotables para la ESE como una futura fuente de ingresos en virtud de los cuatro hospitales que proyecta abrir en 2010.

Con la información demográfica del Distrito de Cartagena se proyecta la población asignada para la prestación de servicios de salud del primer nivel de complejidad que en estos momentos según contratos de aseguramiento y contratación del Dadis se encuentra en 710.203 personas es decir el 76% de la población total, cifra absurda que no es coherente con las cifras institucionales como quiera que si sumamos los afiliados al régimen contributivo estaríamos hablando de una población de 1.093 con unos 159 personas adicionales a las censadas.

Gráfico 3. Población Cartagena para el 2010 (Proyección DANE)



El DADIS ha venido realizando una depuración a las bases de datos tanto del régimen contributivo como del régimen subsidiado de salud durante 2009 detectando unas 74 mil multiafiliaciones en el contributivo y depurando carnetizados por más de 32.000 personas en el subsidiado. Se prevé que en 2010 se pueda lograr una aproximación a la realidad demográfica y del aseguramiento para optimizar recursos y priorizar subsidios.

En este orden de ideas se proyecta una población del 535 mil personas aseguradas al 2010 en el régimen subsidiado sobre las cuales vamos a calcular la demanda potencial de servicios de salud como quiera que esta será la población objetivo de la ESE Cartagena de Indias.

Hemos proyectado las mismas características y proporciones en la población objetivo 2010 en virtud de que técnicamente es la misma población y por ende las características de su distribución etaria no se debe ver afectada significativamente.

De manera que hemos calculado la distribución por género y grupos de edades de las 535.000 personas aseguradas que se estiman para el 2010 y nos ha dado como resultado la siguiente tabla.

Tabla 21. Población Asegurada en el Régimen Subsidiado de Cartagena para el 2010 (Proyección)

GRUPO DE RIESGO	POBLACION	%
Menor 1 año	8.025	1,5%
1 - 4 años	51.360	9,6%
5 - 14 años	128.935	24,1%
15 - 44 años	233.260	43,6%
45 - 59 años	59.920	11,2%
Mayor 60 años	53.500	10,0%
TOTAL	535.000	100%

Fuente. Cálculo y Estimaciones del Autor

DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS DE BAJA COMPLEJIDAD

La demanda potencial de servicios de salud de la población resultan de aplicar las tasas de uso de servicios que nos permitirá conocer en una primera instancia el volumen total de actividades y procedimientos necesarios para atender las necesidades de servicios de la población a contratar por la ESE Cartagena de Indias en 2010 y que son la responsabilidad y competencia de la Institución.

Tabla 22. Demanda potencial de Servicios de Baja Complejidad

ACTIVIDADES	Menor 1 año	1 - 4 años	5 - 14 años	15 - 44 años	45 - 59 años	Mayor 60 años	TOTAL
Consulta Médica General	16.050	102.720	257.870	466.520	119.840	107.000	1.070.000
Consulta Odontológica	8.025	51.360	128.935	233.260	59.920	53.500	535.000
Consulta de Urgencias	3.611	23.112	58.021	104.967	26.964	24.075	240.750
Laboratorio Clínico	2.889	18.490	46.417	83.974	21.571	19.260	192.600
RX	361	2.311	5.802	10.497	2.696	2.408	24.075
Ecografías	181	1.156	2.901	5.248	1.348	1.204	12.038
Terapia física y Respiratoria	108	693	1.741	3.149	809	722	7.223
Observación	181	1.156	2.901	5.248	1.348	5.350	16.184
Hospitalización	80	514	1.289	2.333	599	535	5.350
Parto Bajo Riesgo			774	1.400	360		2.533
Proced. Baja Complejidad	80	514	1.289	2.333	599	535	5.350
Transporte Asistencial Básico	72	462	1.160	2.099	539	482	4.815
TOTAL No ACTIVIDADES	31.639	202.487	509.100	921.027	236.594	215.070	2.115.916

Fuente. Cálculo y Estimaciones del Autor

Podemos observar que la tabla nos enseña una demanda potencial de 2.115.916 actividades de las cuales encontramos que la consulta externa medica y odontológica, así como las urgencias, son los ítems de mayor volumen resultante, con una cifra superior al 1.800 mil casos, que representa el 87% de toda la demanda de servicios de la población.

Observamos como resultado de la proyección que en el grupo de edades de 15 a 44 años se concentra el 43,6% de todas las actividades demandadas por la población y ya esto nos da una

idea del tipo de servicios que se deben proyectar tales como las urgencias, los servicios materno infantiles, y especialmente los de consulta externa y especializada básica.

Le siguen en su orden de importancia el grupo de 5 a 14 años con el 24,1% donde mayor énfasis debe hacer los programas extramurales de promoción y prevención, así como el desarrollo de programas especiales complementarios de salud pública.

SERVICIOS DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD

El cálculo de la demanda potencial de servicios de mediana y alta complejidad hemos dividido el ejercicio, inicialmente dedicamos la atención a los servicios ambulatorios de alta complejidad para la población proyectada año 2010. Seguidamente agruparemos los servicios hospitalarios de mediana complejidad para la misma población, y finalmente cerraremos el análisis con el cálculo de la demanda potencial de los servicios hospitalarios de alta complejidad. Los resultados del análisis nos permitirán conocer de una forma mucho más técnica la dimensión real del mercado de los servicios de salud en el Distrito de Cartagena de Indias, información a partir de la cual es posible establecer la posición que debe asumir por competencias la ESE y cual sería sus posibilidades de acceder a mercados complementarios dentro del mismo sector.

Los factores de frecuencia utilizados para calcular la demanda de servicios de la población corresponden a los obtenidos en el estudio titulado “Los costos del Plan Obligatorio de Salud Subsidiada en Colombia” de la autoría del Doctor Julio Mario Orozco Africano, publicado por la empresa Gestarsalud. Este estudio se realizó con base en las 7 empresas solidarias de salud EPSS que agrupa más de 5.200.000 afiliados en todo el país, y que en el Distrito de Cartagena son más de 266 mil afiliados a las empresas solidarias de salud (Emdisalud, Coosalud y Mutual Ser) de donde se sacó la información, ello significa una muestra del 57% del total de la población, que es más que una muestra representativa de allí su aplicabilidad técnica.

En la tabla N° 23 iniciamos la presentación de los resultados del cálculo obtenido para los servicios ambulatorios de alta complejidad donde se concentra la mayor demanda de servicios de la población.

Tabla 23. Demanda potencial de servicios ambulatorios de alta complejidad

SERVICIO	TASA DE USO	POBLACION DANE CARTAGENA	DEMANDA POTENCIAL DISTRITO	POBLACION ASIGNADA	DEMANDA POTENCIAL POBLACION ESE
CONSULTA ESPECIALIZADA	0,438760	933.946	409.778	535.000	234.737
CONSULTA DE URGENCIAS	0,061220	933.946	57.176	535.000	32.753
LABORATORIO CLÍNICO	0,875560	933.946	817.726	535.000	468.425
MEDICAMENTOS	0,250030	933.946	233.515	535.000	133.766
RAYOS X	0,100000	933.946	93.395	535.000	53.500
MEDICINA NUCLEAR	0,000680	933.946	635	535.000	364
ENDOSCOPIA	0,002190	933.946	2.045	535.000	1.172
ELECTROCARDIOGRAFÍA	0,017000	933.946	15.877	535.000	9.095
ELECTROENCEFALOGRAFÍA	0,001670	933.946	1.560	535.000	893
ELECTRO MIOGRAFÍA	0,000900	933.946	841	535.000	482
ECOGRAFÍA	0,013330	933.946	12.450	535.000	7.132
ANATOMÍA PATOLÓGICA	0,006320	933.946	5.903	535.000	3.381
BANCO DE SANGRE (EXAM)	0,031620	933.946	29.531	535.000	16.917
SANGRE (UNIDADES)	0,004070	933.946	3.801	535.000	2.177
REHABILITACIÓN	0,000650	933.946	607	535.000	348
TERAPIA FÍSICA Y RESPIRATORIA	0,072270	933.946	67.496	535.000	38.664
NEUMOLOGÍA	0,000810	933.946	756	535.000	433
NEFROLOGÍA	0,001260	933.946	1.177	535.000	674
NEUROLOGÍA	0,000360	933.946	336	535.000	193
CARDIOLOGÍA	0,001060	933.946	990	535.000	567
OTORRINOLARINGOLOGÍA	0,001720	933.946	1.606	535.000	920
OFTALMOLOGÍA	0,002030	933.946	1.896	535.000	1.086
ONTOLOGÍA	0,001580	933.946	1.476	535.000	845
ALERGOLOGÍA	0,000900	933.946	841	535.000	482
NUTRICIÓN	0,005420	933.946	5.062	535.000	2.900
TRABAJO SOCIAL	0,015810	933.946	14.766	535.000	8.458
PSICOLOGÍA	0,003610	933.946	3.372	535.000	1.931
TOMOGRAFÍA	0,002100	933.946	1.961	535.000	1.124
GENÉTICA	0,000160	933.946	149	535.000	86
OPTOMETRÍA	0,008040	933.946	7.509	535.000	4.301
RESONANCIA MAGNÉTICA	0,000070	933.946	65	535.000	37
OTROS PROCEDIMIENTOS NO QX.	0,004740	933.946	4.427	535.000	2.536
	1,925940	933.946	1.798.724	535.000	1.030.378

Los servicios de consulta especializada, urgencia, laboratorios, medicamentos, RX, banco de sangre y terapia física son los servicios de mayor demanda potencial superando las 978 mil actividades que representa el 95% del total. Observamos que estos servicios son complementarios a los servicios de baja complejidad que ya presta la ESE.

DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS HOSPITALARIOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD

Con relación a los servicios hospitalarios de mediana complejidad calculados y presentados en la tabla N° 24 vemos que los cuidados médicos, medicamentos y laboratorios intrahospitalarios son los servicios de mayor consumo potencial, lo que nos representa la posibilidad de reforzar los servicios de internación de mediana complejidad dado el déficit de camas hospitalarias que tiene la ciudad y el Departamento en general.

Tabla 24. Demanda potencial de servicios hospitalarios de mediana complejidad

SERVICIO	TASA DE USO	POBLACION DANE CARTAGENA	DEMANDA POTENCIAL DISTRITO	POBLACION ASIGNADA	DEMANDA POTENCIAL POBLACION ESE
ATENCIÓN QUIRÚRGICA	0,009410	933.946	8.788	535.000	5.034
ESTANCIA (5.5. DÍAS)	0,004920	933.946	4.595	535.000	2.632
LABORATORIO CLÍNICO	0,028050	933.946	26.197	535.000	15.007
RADIOLOGÍA	0,007410	933.946	6.921	535.000	3.964
MEDICAMENTOS	0,027110	933.946	25.319	535.000	14.504
VALORACIÓN DIAGNOSTICA	0,004920	933.946	4.595	535.000	2.632
CUIDADOS MÉDICOS	0,027110	933.946	25.319	535.000	14.504
INTERCONSULTAS	0,001990	933.946	1.859	535.000	1.065
	0,110920	933.946	103.593	535.000	59.342

Resulta clave observar con mucho detenimiento un factor regional que tiene que ver con la demanda potencial de servicios de los municipios del Departamento de Bolívar que congestionan las entidades públicas de la ciudad y que hace que estos servicios sean canalizados a otras ciudades. Estas circunstancias son una gran oportunidad para que la ESE pueda fortalecer los servicios complementarios de mediana complejidad y hospitalarios, con los que pudiera llegar a acceder a un segmento importante del mercado, no solo del Distrital sino del Regional.

DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS HOSPITALARIOS DE ALTA COMPLEJIDAD

Dentro de los servicios hospitalarios de alta complejidad es destacable la demanda potencial de servicios de UCI que representa el 20% de los eventos de este grupo de servicios con unas 712 internaciones, esto puede significar unos 2.800 días año y una facturación superior a los 3.400 millones de pesos anuales para las 535 mil personas que estamos teniendo como base de cálculo. Dentro del análisis es muy importante precisar que la gran mayoría de los requerimientos de camas UCI son relacionados con patologías maternas infantiles.

Tabla 25. Demanda potencial de servicios hospitalarios de alta complejidad

SERVICIO	TASA DE USO	POBLACION DANE CARTAGENA	DEMANDA POTENCIAL DISTRITO	POBLACION ASIGNADA	DEMANDA POTENCIAL POBLACION ESE
DIÁLISIS (SESIONES)	0,004150	933.946	3.876	535.000	2.220
NEUROCIRUGÍA SISTEMA NERVIOSO	0,000350	933.946	327	535.000	187
CIRUGÍA DE CORAZÓN	0,000160	933.946	149	535.000	86
REEMPLAZOS ARTICULARES	0,000170	933.946	159	535.000	91
GRAN QUEMADO (50 DÍAS)	0,000040	933.946	37	535.000	21
PACIENTES INFECTADOS CON VIH (SIDA)	0,000250	933.946	233	535.000	134
CUIDADOS INTENSIVOS	0,001330	933.946	1.242	535.000	712
	0,006450	933.946	6.024	535.000	3.451

RESUMEN DE LA DEMANDA POTENCIA DE SERVICIOS

En resumen podemos identificar una demanda potencial de la población asignada a la ESE que representa el 57% de todas las actividades solicitadas de la población de Cartagena

Tabla 26. Resumen de la demanda potencial de servicios de baja, mediana y alta complejidad

SERVICIO	TASA DE USO	POBLACION DANE CARTAGENA	DEMANDA POTENCIAL DISTRITO	POBLACION ASIGNADA	DEMANDA POTENCIAL POBLACION ESE
BAJO NIVEL DE COMPLEJIDAD	3,954984	933.946	3.693.741	535.000	2.115.916
AMBULATORIOS DE ALTA COMPLEJIDAD	1,925940	933.946	1.798.724	535.000	1.030.378
HOSPITALARIOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD	0,110920	933.946	103.593	535.000	59.342
HOSPITALARIOS DE ALTA COMPLEJIDAD	0,006450	933.946	6.024	535.000	3.451
	5,998294	933.946	5.602.083	535.000	3.209.087

ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL

A continuación presentamos el cuadro de contratación 2009 suministrado por la oficina de aseguramiento del DADIS en donde podemos ver la naturaleza y valores contratados por cada una de las EPSS que opera en el Distrito de Cartagena, a la tabla le hemos adicionado la proyección estimada de recursos a contratar para la misma población con un ajuste del 5,5% a la UPCS 2009.

Tabla 27. Aseguramiento por EPSS 2009

TIPO DE POBLACION DEL CONTRATO	EPS	AFILIADOS	VALOR UPC 6 meses	VALOR CTTO 6 meses	VALOR CTTO 12 meses	VALOR CTOS 2010
SUBSIDIOS PLENOS DESPLAZADOS, CONTINUIDAD	COMFAMILIAR	3.889	133.839	520.499.871	1.040.999.742	1.098.254.728
	CAPRECOM	862	133.839	115.369.218	230.738.436	243.429.050
	SOLSALUD	251	133.839	33.593.589	67.187.178	70.882.473
	EMDISALUD	912	133.839	122.061.168	244.122.336	257.549.064
	COOSALUD	2.772	133.839	371.001.708	742.003.416	782.813.604
	COMPARTA	964	133.839	129.020.796	258.041.592	272.233.880
	MUTUAL SER	834	133.839	111.621.726	223.243.452	235.521.842
SUB. PARCIALES, CONTINUIDAD	COMFAMILIAR	192	51.506	9.889.162	19.778.323	20.866.131
	CAPRECOM	1.870	51.506	96.316.314	192.632.627	203.227.421
	SOLSALUD	4.423	51.506	227.811.259	455.622.518	480.681.757
	EMDISALUD	1.803	51.506	92.865.408	185.730.816	195.946.011
	COOSALUD	3.802	51.506	195.826.002	391.652.004	413.192.864
	COMPARTA	3.210	51.506	165.334.421	330.668.841	348.855.627
	MUTUAL SER	3.615	51.506	186.194.371	372.388.742	392.870.122
SUB. PLENOS, CONTINUIDAD	COMFAMILIAR	104.928	133.839	14.043.458.592	28.086.917.184	29.631.697.629
	CAPRECOM	29.095	133.839	3.894.045.705	7.788.091.410	8.216.436.438
	SOLSALUD	21.162	133.839	2.832.300.918	5.664.601.836	5.976.154.937
	EMDISALUD	55.758	133.839	7.462.594.962	14.925.189.924	15.746.075.370
	COOSALUD	128.179	133.839	17.155.349.181	34.310.698.362	36.197.786.772
	COMPARTA	28.754	133.839	3.848.406.606	7.696.813.212	8.120.137.939
	MUTUAL SER	68.791	133.839	9.206.918.649	18.413.837.298	19.426.598.349
SUB.PLENOS 5% CCF,	COMFAMILIAR	1.271	133.839	170.109.369	340.218.738	358.930.769
	TOTAL	467.337		60.990.588.994	121.981.177.988	128.690.142.777

Fuente. Oficina de aseguramiento del DADIS, Cálculos del Autor.

La tabla nos muestra que en la actualidad el mercado de la salud en el distrito de Cartagena cuesta 121.981 millones de pesos, y que el próximo año debe estar en no menos de 128.690

millones de pesos de los cuales se debe contratar de acuerdo a la Ley 1122 de 2007 no menos del 50% de la UPCS con la red pública. Ahora analizaremos la realidad de la ESE a este respecto.

NIVEL DE CONTRATACION DE LA ESE POR EPSS

Del total de recursos del aseguramiento del régimen subsidiado de salud para atender a la población afiliada del Distrito de Cartagena en 2009, el volumen de dinero disponible para la compra de servicios de salud (92%) son 112.222 millones de pesos, en la tabla N° 28 podemos apreciar el monto que actualmente se contrata con la ESE Cartagena de Indias por cada una de las EPSS.

Tabla 28. Acceso a la contratación del Régimen Subsidiado 2009

EPSS	RECURSOS SALUD 92%	NIVEL 1 47%	CONTRATADO ESE 2009	% UPC
CAPRECOM	\$ 7.554.545.475,16	\$ 3.550.636.373,33	\$ 4.043.106.902,00	53,5%
COMFAMILIAR	\$ 27.128.880.868,22	\$ 12.750.574.008,07	\$ 7.479.253.824,00	27,6%
SOLSALUD	\$ 5.692.418.609,72	\$ 2.675.436.746,57	\$ 2.521.634.304,00	44,3%
EMDISALUD	\$ 14.126.639.630,20	\$ 6.639.520.626,19	\$ 5.727.192.102,60	40,5%
COOSALUD	\$ 32.608.805.479,62	\$ 15.326.138.575,42	\$ 13.267.660.046,81	40,7%
COMPARTA	\$ 7.622.681.753,40	\$ 3.582.660.424,10	\$ 3.361.170.423,52	44,1%
MUTUAL SER	\$ 17.488.711.932,18	\$ 8.219.694.608,12	\$ 5.556.793.556,58	31,8%
Total	\$ 112.222.683.748,50	\$ 52.744.661.361,80	\$ 41.956.811.159,51	37,4%

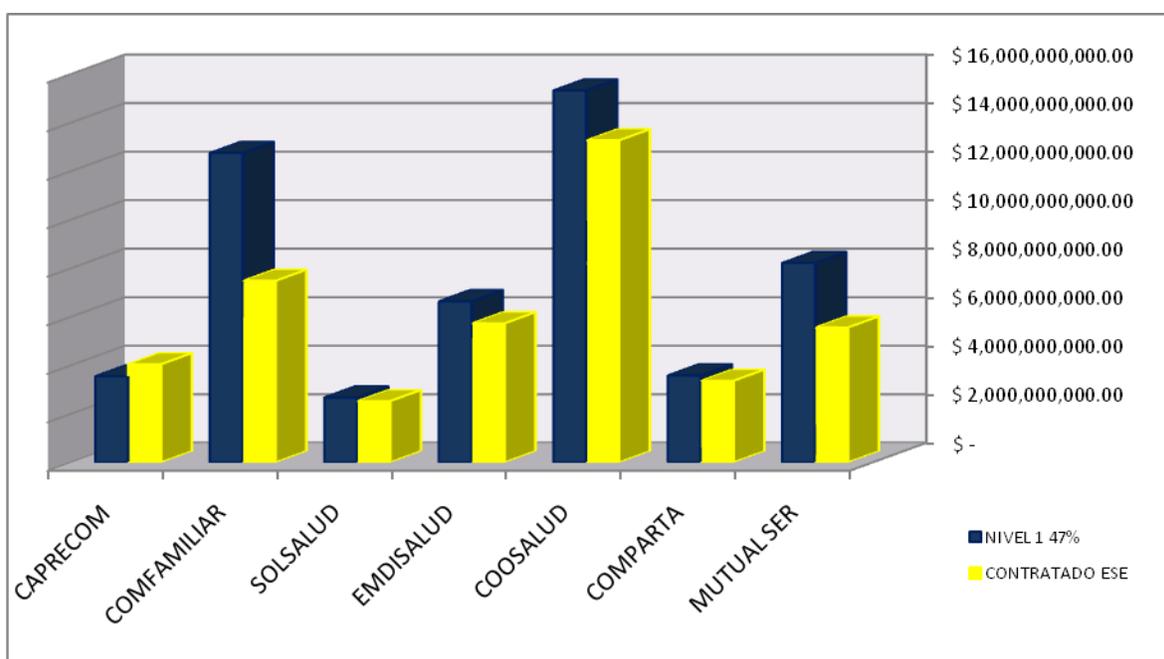
Realizando los cálculos pertinentes pudimos establecer que los contratos de prestación de servicios actuales de la empresa (41.956 millones de pesos) representa tan solo el 37,4% de la contratación, encontramos por ejemplo que las EPSS que mayores niveles de contratación tienen son CAPRECOM, SOLSALUD Y COMPARTA en su orden, mientras que las aseguradoras que menos contratan con la ESE son COMFAMILIAR y MUTUAL SER.

De otra parte si observamos los cálculos estimados de contratar el 47% de la UPCS que sería lo ideal sin entrega de medicamentos, el nivel de contratación representaría un volumen de recursos de 52.744 millones de pesos, es decir, unos 10.787 millones de pesos anuales.

En el grafico N° que sigue hemos querido representar la relación de contratación actual y la contratación ideal por cada una de la EPSS actuales de la región para observar cuales son las aseguradoras que más se aproximan al cumplimiento de los mínimos de contratación exigidos por la Ley 1122.

En este ejercicio es claro que algunas EPSS deben mejorar la contratación de servicios con la ESE Local, sin embargo nos encontramos con dos situaciones a saber, la primera tiene que ver con la capacidad instalada actual de la Empresa para la producción de servicios, la cual no es suficiente para atender la demanda potencial de la población como lo demostraremos más adelante, y por la otra, se tiene que el nivel de explotación actual de la capacidad productiva se encuentra en un 93% lo que tampoco le permite mejorar la oferta de servicios.

Gráfico 4. Acceso a la contratación del Régimen Subsidiado 2009



DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DE SALUD DEL MERCADO NATURAL DE LA ESE

Ahora consolidaremos la disponibilidad de recursos del Distrito para comprar servicios de salud, e incluiremos los recursos del DADIS de acuerdo a los actuales contratos de prestación de

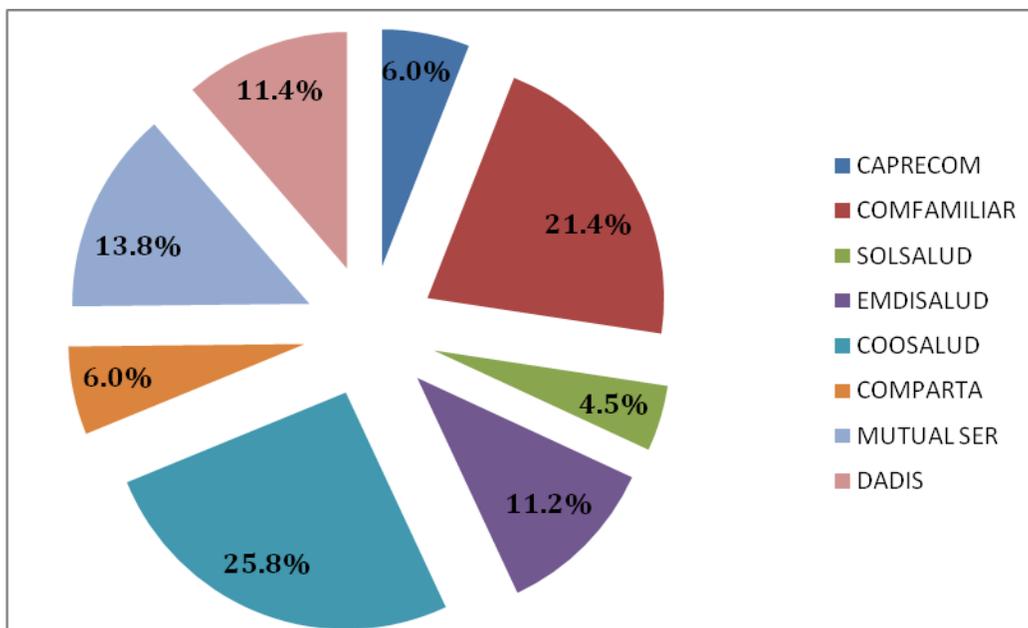
servicios suscritos con la ESE Cartagena de Indias y el hospital Universitarios, se han excluido los recursos contratados con otras instituciones públicas y privadas como la clínica maternidad Rafael Calvo, la Casa del Niño y los recursos de salud pública.

Tabla 29. Disponibilidad total de recursos para la salud 2009 (subsidio a la demanda y a la oferta)

PAGADORES	VALOR AÑO	PART %
CAPRECOM	7.554.545.475,16	6,0%
COMFAMILIAR	27.128.880.868,22	21,4%
SOLSALUD	5.692.418.609,72	4,5%
EMDISALUD	14.126.639.630,20	11,2%
COOSALUD	32.608.805.479,62	25,8%
COMPARTA	7.622.681.753,40	6,0%
MUTUAL SER	17.488.711.932,18	13,8%
DADIS	14.370.000.000,00	11,4%
Total general	126.592.683.748,50	100,0%

La totalidad de los recursos disponibles en 2009 para la compra de servicios de salud en el Distrito de Cartagena nos permite tener una idea mucho más clara de la participación que la ESE tiene en un mercado que vale la no despreciable suma de 126.592 millones de pesos anuales.

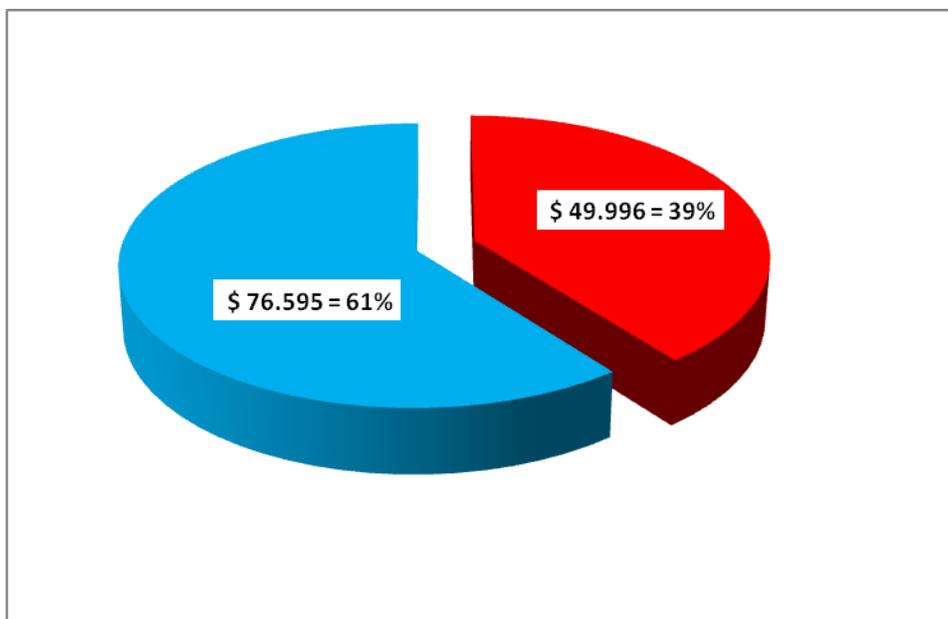
Gráfico 5. Disponibilidad total de recursos para la salud 2009 (subsidio a la demanda y a la oferta)



En el gráfico se puede observar cómo se encuentran concentrados estos recursos disponibles, donde solo las tres EPSS dominantes tienen el manejo del 61% del total.

Visto de otra forma el nivel de participación de la ESE en su mercado natural (régimen subsidiado y subsidio a la oferta), tenemos que su capacidad productiva actual accede al 39% de todos los recursos disponibles, esto significa unos 49.996 millones de pesos al año.

Gráfico 6. Nivel de participación de la ESE en el mercado de la salud 2009



De los 126.592 millones de pesos hay más de 76.595 millones de pesos que se orientan a la compra de servicios con otras redes de prestadores públicos y privados correspondiente al 61% de todos los recursos disponibles.

Podemos concluir de manera muy sopesada que aunque la ESE tiene una buena participación en el mercado facturando servicios de primer nivel, podría explorar mayores espacios si por un lado amplia su capacidad productiva en el primer nivel donde aun tiene de manera natural unos 10 puntos porcentuales por crecer, del 37% actual a un 47%, en unos dos años de gestión sostenida, y reajusta su portafolio de servicios y su modelo de atención de baja complejidad, especialmente los programas de promoción y prevención.

Finalmente la ESE tiene un gran espacio representado en el segmento de los servicios de mediana complejidad en lo que hay un gran déficit, en servicios como camas de UCI, los servicios materno, infantil, la consulta especializada ambulatoria, cirugía general y camas de hospitalización general.

SEGMENTACION POR TAMAÑO DE LOS CLIENTES

Para entrar un poco más en el detalle de la fuente de ingresos de manera que podamos identificar a los potenciales socios estratégicos, exploraremos la relación actual de la empresa con sus clientes actuales.

Con la ayuda de la tabla N° 30 nos apoyaremos en el análisis al revisar la facturación que se ha generado con corte al mes de agosto por cada uno de los principales clientes actuales.

Tabla 30. Análisis de la Contratación de la ESE con las EPSS y el DADIS Promedio Agosto

EPS - DADIS	VALOR MES	VALOR AÑO	PART %
Caprecom	\$ 336.925.575,17	\$ 4.043.106.902,00	8,1%
Comfamiliar	\$ 623.271.152,00	\$ 7.479.253.824,00	15,0%
Comparta	\$ 280.097.535,29	\$ 3.361.170.423,52	6,7%
Coosalud	\$ 1.105.638.337,23	\$ 13.267.660.046,81	26,5%
Emdisalud	\$ 477.266.008,55	\$ 5.727.192.102,60	11,5%
Mutual SER	\$ 463.066.129,72	\$ 5.556.793.556,58	11,1%
Solsalud	\$ 210.136.192,00	\$ 2.521.634.304,00	5,0%
DADIS ⁷	\$ 670.000.000,00	\$ 8.040.000.000,00	16,1%
Total general	\$ 4.166.400.929,96	\$ 49.996.811.159,51	100,0%

La facturación de la venta de servicios promedio mensual nos muestra una producción de ingresos que redondea los 4.166 millones de pesos mensuales lo que significaría potencialmente unos 49.996 millones anuales con una explotación de su capacidad instalada del 93%.

El análisis nos muestra que Coosalud con un el 25,8% de participación en el mercado se le factura el 26,5% de todos los servicios vendidos por la ESE a los aseguradores, siguen en su orden, el DADIS que con un 11,4% de participación en el mercado, se le factura el 16,1%, Comfamiliar que con una relación del participación del 21,4% sobre el total de recursos disponibles, se le factura el 15%.

⁷ El Contrato firmado con el DADIS es por 11 meses con fines técnicos del análisis lo hemos proyectado a 12 meses.

En los grafico N° 7 y 8 se aprecia la contratación anual de la ESE por cada uno de sus actuales clientes donde resalta la mayor fuente de ingresos en la columna de la EPSS Coosalud, seguido de el DADIS y Comfamiliar respectivamente. En estos tres clientes se concentra el 58% de toda la venta de servicios de la empresa, y por tanto se consideran sus mejores clientes locales.

Gráfico 7. Contratación anual de la ESE según clientes, 2009

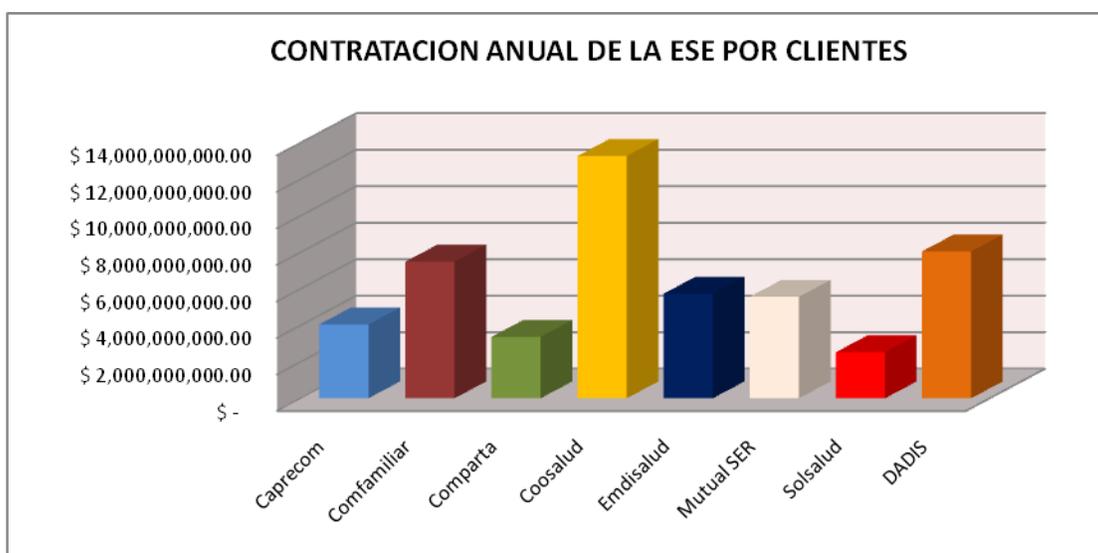
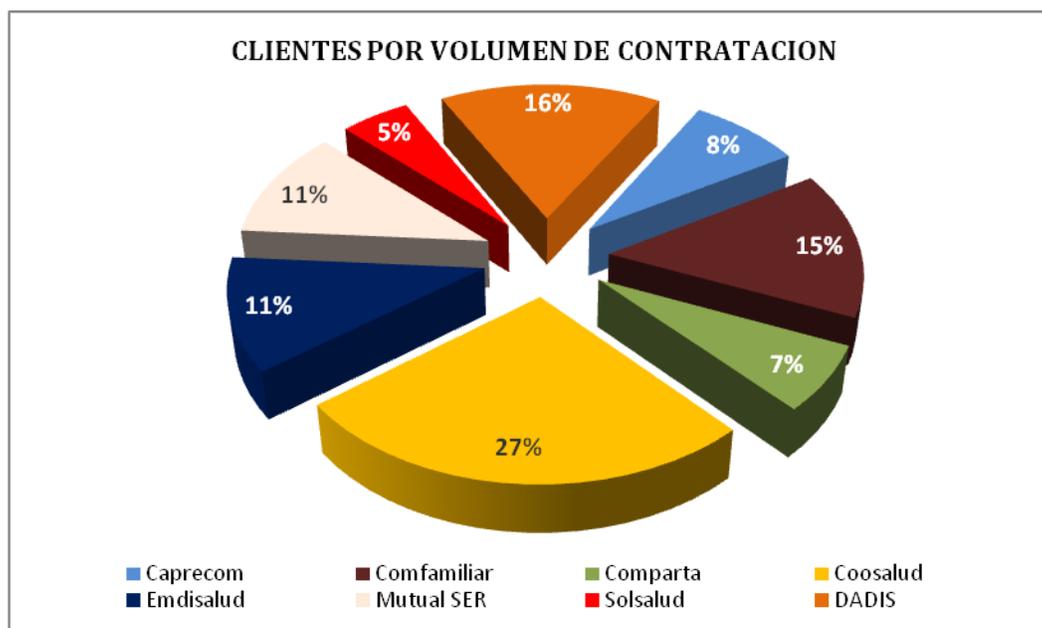


Gráfico 8. Clasificación de los clientes según nivel de contratación



PROYECCIONES DEL MERCADO PARA EL AÑO 2010

Para cerrar el análisis de mercado se hace necesario que realicemos la proyección de recursos para la próxima vigencia fiscal de manera que podamos estimar la posición de la empresa en este escenario futuro y la participación que podría alcanzar en la gran bolsa de los aseguradores.

Tabla 31. Proyección del mercado de la salud para el 2010

REFERENTES 2009		PROYECCIONES 2010
UPC MEDIA	\$ 278.779,70	\$ 292.718,69
POBLACION ESE 2010	535.000,00	\$ 156.604.496.475,00
RECURSOS SALUD RSS	92%	\$ 144.076.136.757,00
CONTRATACION NIVEL 1	47%	\$ 67.715.784.275,79

Teniendo como referentes el incremento de la UPCS y en consideración que el actual ajuste de octubre a diciembre aprobado por el acuerdo de la CRES 005 del 30 de septiembre de 2009, apalancará el incremento del 2010, presumiblemente con un 5% adicional, nos encontramos con una UPC que está alrededor de los 292 mil 718 pesos.

Otro referente clave es la población estimada a asegurarse como producto de la liberación de cupos de las depuraciones en bases de datos y priorización de recursos de la oferta. Se aspira a cerrar unos 535 afiliados al régimen subsidiado en 2010.

Con esta meta hemos proyectado el crecimiento proporcional de afiliados por cada una de las EPSS para realizar un ejercicio en dos escenarios que mostramos a continuación.

Tabla 32. Calculo de la población afiliada al RSS del 2010

EPSS	AFILIADOS 2009	CRECIMIENTO 2010		TOTAL AFILIADOS 2010
COMFAMILIAR	110.280	23,6%	15.966,8	126.247
CAPRECOM	31.827	6,8%	4.608,0	36.435
SOLSALUD	25.836	5,5%	3.740,6	29.577
EMDISALUD	58.473	12,5%	8.466,0	66.939
COOSALUD	134.753	28,8%	19.510,1	154.263
COMPARTA	32.928	7,0%	4.767,5	37.695
MUTUAL SER	73.240	15,7%	10.604,0	83.844
TOTAL	467.337	100,0%	67.663,0	535.000

Para el ejercicio de simulación de contratación en las condiciones de mercado esperadas para el

2010 tenemos los detalles en la siguiente tabla N° 33, donde vemos un primer escenario con una contratación de servicios del primer nivel de atención más entrega de medicamentos capitados al 52% y la atención del segundo nivel de complejidad básico del 15% capitados.

En el segundo escenario para el primer nivel de atención capitado con entrega de medicamentos tenemos el 50% de la UPCS y el 10% para la cápita de los servicios del segundo nivel de complejidad.

Tabla 33. Escenarios de contratación para 2010 según porcentajes de la UPC-S

ESCENARIO 1	CONT	ESCENARIO 2	CONT
NIVEL 1 + MEDICAMENTOS	52%	NIVEL 1 + MEDICAMENTOS	50%
NIVEL 2	15%	NIVEL 2	10%
TOTAL	67%	TOTAL	60%

El resultado del ejercicio lo apreciamos a continuación con cifras que superan en un 130% y 106% la facturación actual por venta de servicios, de lo que se concluye definitivamente que la ESE tiene un gran potencial de crecimiento solo combinando la prestación de los servicios de primero y segundo nivel de complejidad y para ello los nuevos cuatro grandes hospitales locales son una gran oportunidad de ajustar su modelo de atención y explorar otros segmentos de mercado como fuente de financiamiento para su crecimiento.

Tabla 34. Escenarios de venta de servicios al régimen subsidiado

EPSS	TOTAL AFILIADOS 2010	ASEGURAMIENTO 2010	POSS 92% 2010	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
CAPRECOM	36.435	\$ 10.665.218.695,10	\$ 9.812.001.199,49	\$ 6.574.040.803,66	\$ 5.887.200.719,69
COMFAMILIAR	126.247	\$ 36.954.796.798,16	\$ 33.998.413.054,31	\$ 22.778.936.746,39	\$ 20.399.047.832,59
COMPARTA	37.695	\$ 11.034.163.483,59	\$ 10.151.430.404,90	\$ 6.801.458.371,28	\$ 6.090.858.242,94
COOSALUD	154.263	\$ 45.155.692.173,95	\$ 41.543.236.800,03	\$ 27.833.968.656,02	\$ 24.925.942.080,02
EMDISALUD	66.939	\$ 19.594.285.756,07	\$ 18.026.742.895,58	\$ 12.077.917.740,04	\$ 10.816.045.737,35
MUTUAL SER	83.844	\$ 24.542.703.278,00	\$ 22.579.287.015,76	\$ 15.128.122.300,56	\$ 13.547.572.209,45
SOLSALUD	29.577	\$ 8.657.636.290,15	\$ 7.965.025.386,93	\$ 5.336.567.009,25	\$ 4.779.015.232,16
Total general	535.000	\$156.604.496.475,00	\$144.076.136.757,00	\$96.531.011.627,19	\$86.445.682.054,20

En la tabla anterior tenemos que frente a la población afiliada proyectada para el 2010 la bolsa del aseguramiento representa valores que superan los 156.604 millones de pesos, de los cuales 144.076 se destinarían a la compra de servicios para los afiliados.

En el primer escenario de este ejercicio, si la ESE contratara el 52% de la UPC incluyendo la entrega de medicamentos, y capitara por un 15% la prestación de los servicios del segundo nivel de complejidad de los 535.000 afiliados potenciales, se estaría facturando unos 96.531 millones de pesos, es decir 46.535 millones de pesos adicionales a los que factura hoy en día.

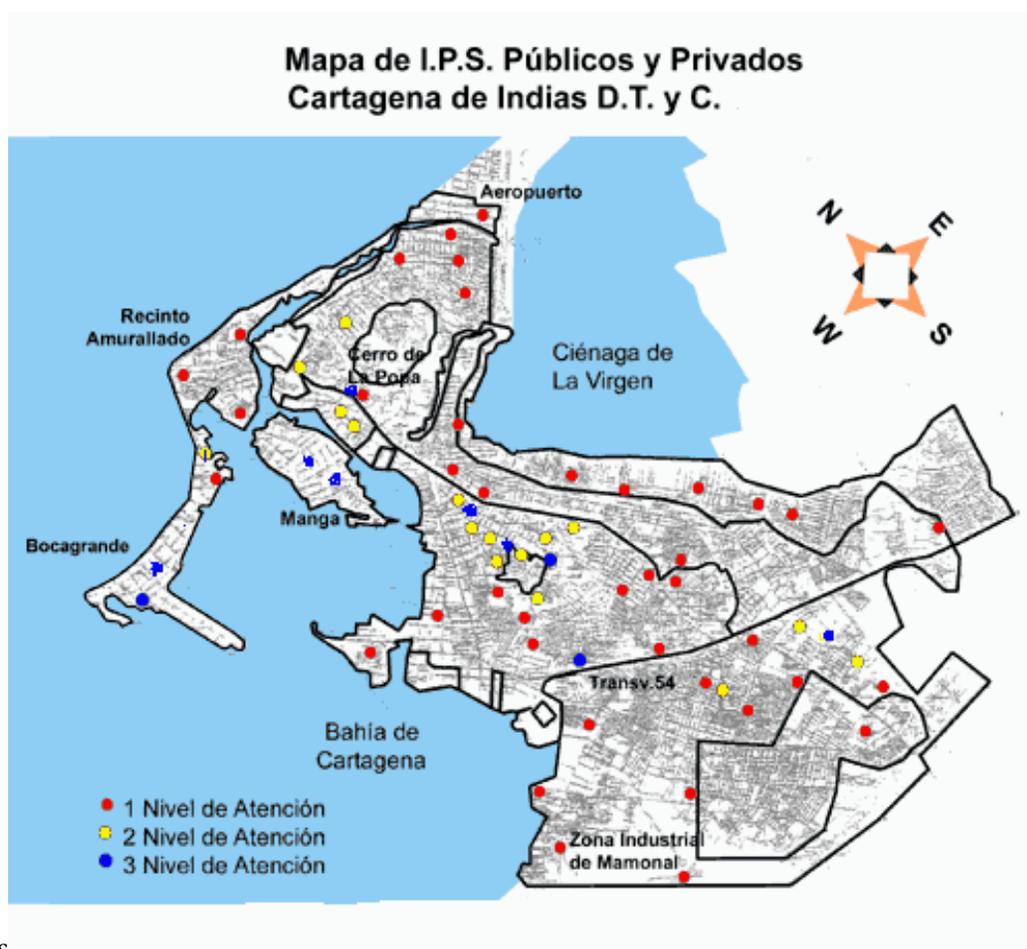
En el segundo escenario con una contratación del 50% de la UPC con entrega de medicamentos en el primer nivel y la capitación del segundo con el 10%, tenemos una facturación de 86.445 millones de pesos, que es superior a la actual en 36.449 millones de pesos.

RED DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD

MAPA DE REFERENCIA DEL DISTRITO

Con relación a la articulación de la oferta disponible en el distrito podemos observar una articulación bastante dispersa y costosa tanto para la red pública como en la red privada, esto lo demuestra la saturación de servicios como la urgencia y de apoyo diagnóstico en los hospitales locales y en el universitario, entendiéndose este fenómeno como una gran debilidad del modelo de atención del Distrito y en especial de la ESE Cartagena de Indias que es la institución que mayores centros periféricos de atención tiene por toda la ciudad.

Gráfico 9. Mapa de la red prestadora de servicios de Cartagena



Fuente: DADIS

En el grafico N° 9 se aprecia el mapa del Distrito donde podemos ver una gran red de servicios de primer nivel de complejidad que no pueden contener la demanda de los servicios básicos, lo cual indica un nivel considerable de ineficiencia técnica en la operación del modelo de atención de la ESE Hospital Local Cartagena de Indias, y lo que podría ser peor, una gran falla en los procesos de planeación y organización de la prestación y producción de servicios.

Un fenómeno coyuntural planteado por el Dadis es el crecimiento en la atención de una población flotante y transitoria que se atiende en la Red del Distrito, estos usuarios son identificados como pacientes referidos de los municipios cercanos a la cabecera Distrital, tanto del Régimen Subsidiado como pobres no asegurados no registrados en la base de datos del Dadis, otra población es la de desplazados y población en tránsito. Cabe anotar que no se tienen cifras

oficiales en ninguno de los casos antes mencionados.

En todo caso la población flotante y transitoria que consume servicios de salud en la ciudad coadyuva a desequilibrar la oferta de la red local, y mas cuando no se tiene control sobre el acceso.

Los servicios de mediana y alta complejidad requeridos por la población del Distrito son prestados por la ESE Clínica de Maternidad Rafael Calvo, El Hospital San Juan de Dios, la ESE Hospital Universitario del Caribe y otras instituciones de la red privada.

Las instalaciones con que cuenta la ESE para la prestación de los servicios de salud han venido siendo mejoradas, aunque aún se cuenta con grandes deficiencias de infraestructura y equipos en muchos de los centros de atención.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL

POBLACION POTENCIALMENTE USUARIA DE LOS SERVICIOS

Para el análisis de la capacidad productiva actual de la empresa iniciaremos por identificar la población potencialmente usuaria de los servicios de la ESE que están asignados de acuerdo a los contratos de prestación de servicios firmados con las EPSS y con el DADIS para la vigencia 2009.

En la tabla N° 35 encontramos la relación de población asignada a cada uno de los centros de atención de la institución, lo que nos permitirá conocer la distribución y concentración de servicios, así como estimar la productividad potencial de cada uno de estos centros operativos.

Podemos notar que los puntos de atención que mayor población concentran son CAP El Pozón, CAP Nuevo Bosque, UPA Nuevo Porvenir, CAP Canapote, CAP Nelson Mandela, CAP La Esperanza, CAP Olaya, CAP Los Cerros, CAP San Fernando. Estos centros agrupan al 47% de toda la población asignada, que son unas 332.689 personas de las 710.203 contratadas.

Tabla 35. Población asignada según contratos de prestación actuales

CAP o UPA	POBLACION ASIGNADA 2009	PART %
C.A.P. ARROZ BARATO	18.325	2,6%
C.A.P. BAYUNCA	15.901	2,2%
C.A.P. BLAS DE LEZO	25.385	3,6%
C.A.P. BOQUILLA	12.794	1,8%
C.A.P. CANAPOTE	34.514	4,9%
C.A.P. EL POZON	57.255	8,1%
C.A.P. LA CANDELARIA	26.641	3,8%
C.A.P. LA ESPERANZA	32.494	4,6%
C.A.P. LOS CERROS	27.794	3,9%
C.A.P. NUEVO BOSQUE	51.161	7,2%
C.A.P. PASACABALLOS	13.811	1,9%
C.A.P. SAN FERNANDO	26.837	3,8%
C.S. BOSTON	16.911	2,4%
C.S. DANIEL LEMAITRE	12.180	1,7%
C.S. EL BOSQUE	8.674	1,2%
C.S. EL SOCORRO	13.967	2,0%

C.S. FATIMA	12.522	1,8%
C.S. FOCO ROJO	9.575	1,3%
C.S. FREDONIA	14.443	2,0%
C.S. ISLA DE SAN BERNARDO	2.074	0,3%
C.S. ISLA FUERTE	1.655	0,2%
C.S. LAS GAVIOTAS	20.033	2,8%
C.S. LAS REINAS	25.007	3,5%
C.S. LIBANO	16.604	2,3%
C.S. ONCE DE NOVIEMBRE	20.667	2,9%
C.S. SAN FRANCISCO I	7.648	1,1%
C.S. SAN FRANCISCO II	18.096	2,5%
C.S. SAN PEDRO	14.914	2,1%
C.S. SAN VICENTE DE PAUL	14.834	2,1%
C.S. TERNERA	18.789	2,6%
FUNDACION MARIO SANTODOMINGO	7.377	1,0%
CAP NELSON MANDELA	32.528	4,6%
P.S. ARROYO DE DE LAS CANOAS	465	0,1%
P.S. ARROYO DE PIEDRA	2.178	0,3%
P.S. ARROYO GRANDE	2.717	0,4%
P.S. BOCACHICA	6.222	0,9%
P.S. CAÑO DEL ORO	1.887	0,3%
P.S. ISLAS DEL ROSARIO	827	0,1%
P.S. MANZANILLO	819	0,1%
P.S. PONTEZUELA	2.297	0,3%
P.S. PUERTO REY	2.032	0,3%
P.S. PUNTA ARENAS	582	0,1%
P.S. PUNTA CANOA	920	0,1%
P.S. TIERRA BOMBA	2.929	0,4%
U.P.A NUEVO PORVENIR	54.916	7,7%
Total general	710.203	100,0%

Para la atención de estos usuarios la ESE se encuentra organizada por Zonas de atención donde articula las subredes de servicios. Se identifican tres zonas, norte centro y sur, la relación de CAPS y de UPAS la podemos ver en la tabla N° 36 a continuación con el análisis de la capacidad instalada actual.

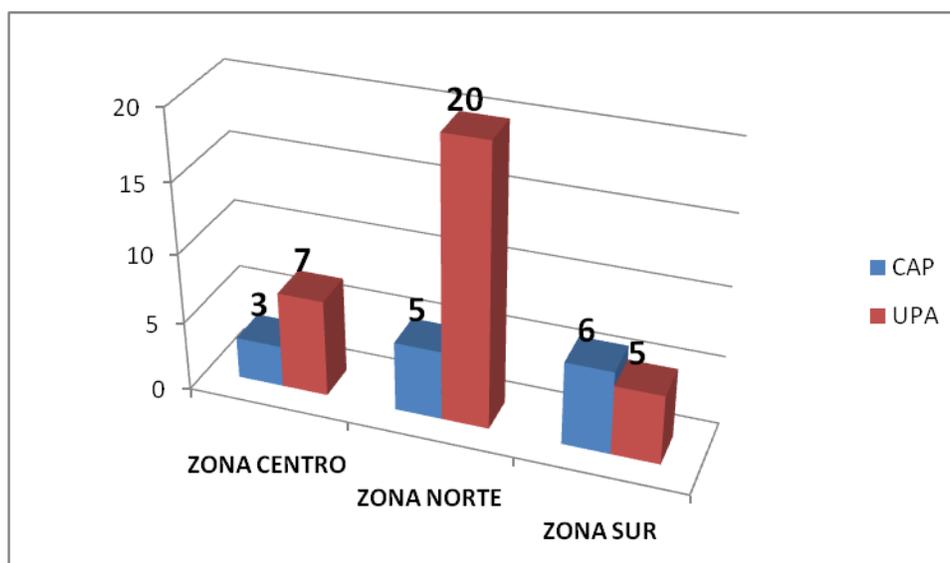
Tabla 36. Organización de los centros de servicios por zona de atención

ZONA DE ATENCION	CAP	UPA	Total general
ZONA CENTRO	3	7	10
ZONA NORTE	5	20	25
ZONA SUR	6	5	11
Total general	14	32	46

Los 46 centros de servicios se encuentran distribuidos en 14 CAPS y 32 UPAS, se aprecia un mayor número de unidades operativas en la zona norte por la presencia de población en las islas e islotes que tienen sus centros de atención con baja relación de usuarios.

Con la ayuda del grafico N° 10 podemos entender mejor la distribución y la relación de los CAPS y UPAS por zonas de atención donde es notable el numero de UPAS en la zona norte.

Gráfico 10. Número de centros de atención por Zonas



ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL

Como vimos anteriormente el modelo de prestación de servicios de la ESE Cartagena de indias de encuentra establecido por una gran Red distrital y tres subredes locales donde se articulan los CAP, centros de atención permanente y las UPA, unidades de atención periféricas.

La empresa ha georeferenciado su población para garantizar el acceso y la oportunidad del servicio a los usuarios y mejorar la asignación de los recursos físicos, humanos y técnicos.

Continuando con el análisis vamos a describir la infraestructura básica que tiene la ESE para prestar los servicios del primer nivel de complejidad.

Para la atención ambulatoria encontramos la distribución de consultorios utilizados para consulta externa, odontología y actividades de P y P descritos en la tabla N° 37 donde observamos una infraestructura de 282 unidades básicas, de las cuales hay 100 destinadas para la consulta médica.

Tabla 37. Número de consultorios por tipos de centro de atención

TIPO DE UNIDAD	CONSULTA EXTERNA	ODONTOLOGIA	ENFERMERIA	VACUNACION	CITOLOGIA	TOTAL INFRAESTRUCTURA	%
CAP	45	18	14	14	14	105	37%
UPA	55	31	27	32	32	177	63%
TOTAL	100	49	41	46	46	282	100%

Vemos que el 63% de la infraestructura actual se encuentra ubicada en las UPAS, mientras que el 37% restante está en los CAPS.

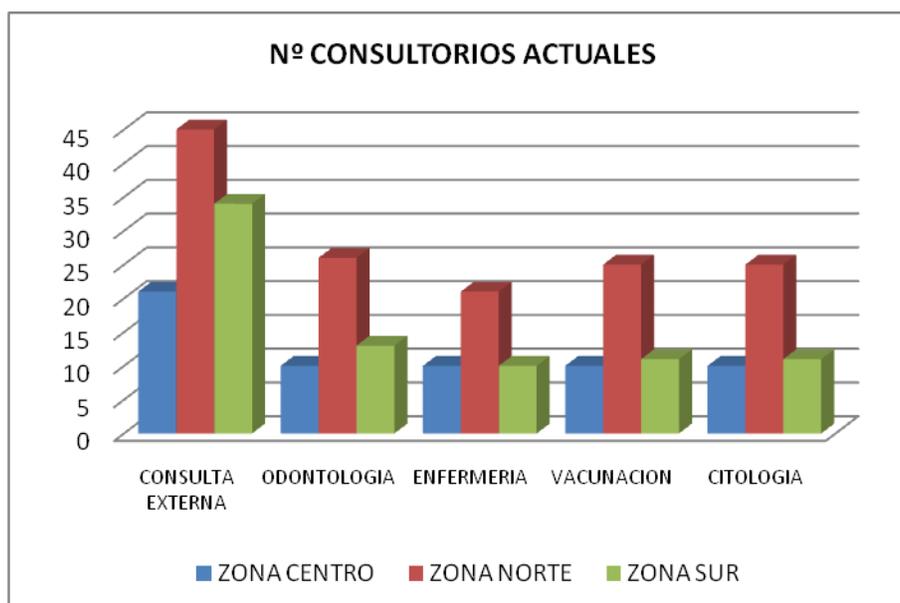
Ahora tenemos que de acuerdo la distribución según la georreferenciación por zonas de atención, la zona centro concentra la mayor infraestructura individual con 142 unidades básicas de consulta, contra 61 unidades de la zona centro y 79 de la zona sur, lo cual nos da una idea de la focalización de los recursos y servicios de la institución.

Tabla 38. Número de consultorios por zona de georreferenciación

ZONA DE ATENCION	CONSULTA EXTERNA	ODONTOLOGIA	ENFERMERIA	VACUNACION	CITOLOGIA
ZONA CENTRO	21	10	10	10	10
ZONA NORTE	45	26	21	25	25
ZONA SUR	34	13	10	11	11
Total general	100	49	41	46	46

En el grafico N° 11 presentamos de forma mucho más ilustrada, las características de la distribución de la capacidad instalada para la atención ambulatoria actual.

Gráfico 11. Número de consultorios por zonas de atención



Al revisar la disponibilidad de horas de atención según la contratación del personal asistencial con corte a agosto de 2009 tenemos los siguientes resultados que se expresan en la tabla N° 39. Encontramos que la empresa tiene contratos de acuerdo a los horarios de atención, en su mayoría de 8 horas y 12 horas de lunes a sábado.

Se atiende 24 horas en la mayoría de los CAP donde se tienen los servicios de urgencias y salas de parto.

Tabla 39. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de los CAPS de la ESE

ZONAS DE ATENCION CAPS	MEDICINA GENERAL	ODONTOLOGIA	ENFERMERIA	VACUNACION	CITOLOGIA	HORAS DIARIAS DISPONIBLES
ZONA CENTRO	90	24	3	24	24	165
ZONA NORTE	170	56	5	40	40	311
ZONA SUR	190	64	6	48	48	356
Total general	450	144	14	112	112	832

Observamos en la tabla 39 que se tiene una disponibilidad diaria contratada para la prestación de servicios en los CAPS de 832 horas asistenciales de las cuales 450 son mano de obra médica.

Ahora, con relación a la disponibilidad de horas diarias de atención de las UPAS encontramos en la tabla N° 40 que debido a su mayor numero de consultorios disponibles y la gran dispersión de la infraestructura, se tiene un 40% más de mano de obra asistencial, con unas 1336 horas, de las cuales 550 son de medicina general.

A diferencia de los CAPS en las UPAS se observa un mayor enfoque de la contratación asistencial hacia las actividades de P y P debido a la misma característica de las zona norte de la que hablamos anteriormente, y donde se tiene más del 50% de recursos humanos disponibles.

Tabla 40. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de las UPAS de la ESE

ZONAS DE ATENCION UPAS	MEDICINA GENERAL	ODONTOLOGIA	ENFERMERIA	VACUNACION	CITOLOGIA	HORAS DIARIAS DISPONIBLES
ZONA CENTRO	120	56	7	56	56	295
ZONA NORTE	280	152	14	160	160	766
ZONA SUR	150	40	5	40	40	275
Total general	550	248	26	256	256	1336

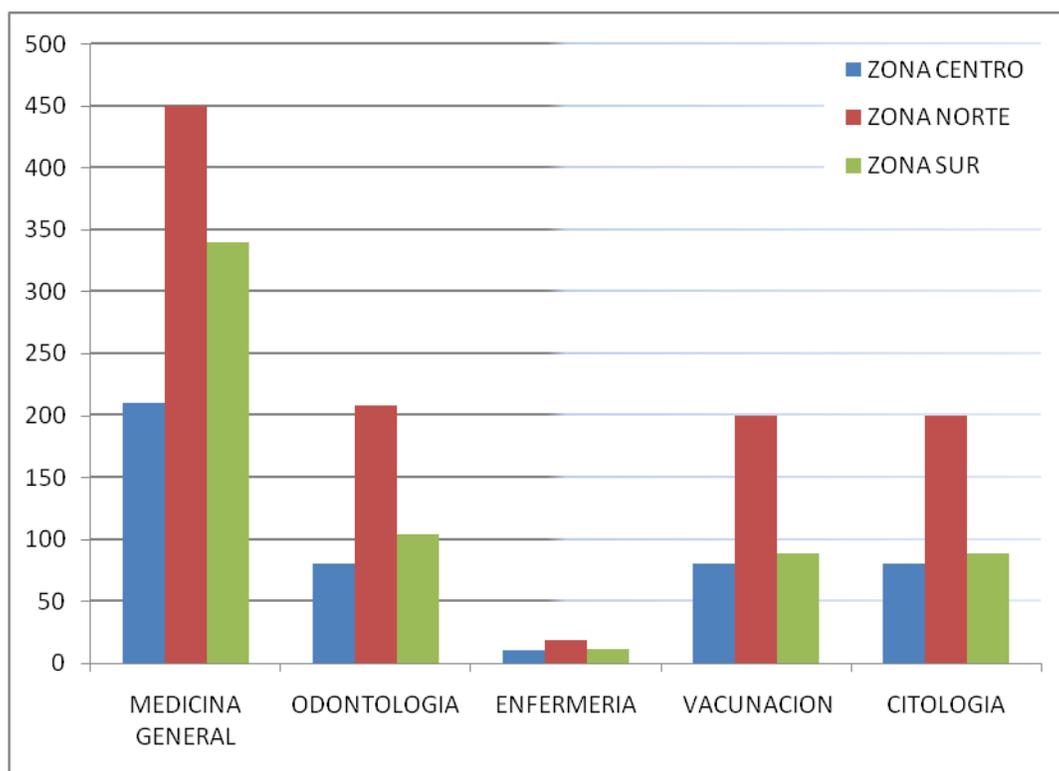
En la tabla N° 41 vemos condensada toda la información anteriormente analizada confirmando las anotaciones concluidas sobre la asignación actual de recursos de la ESE y la concentración de la capacidad instalada en la zona norte.

Tabla 41. Disponibilidad de horas diarias para la atención actual de toda la ESE

TOTAL ZONAS DE ATENCION ESE	MEDICINA GENERAL	ODONTOLOGIA	ENFERMERIA	VACUNACION	CITOLOGIA	HORAS DIARIAS DISPONIBLES
ZONA CENTRO	210	80	10	80	80	460
ZONA NORTE	450	208	19	200	200	1077
ZONA SUR	340	104	11	88	88	631
Total general	1000	392	40	368	368	2168

En el grafico N° 12 representamos en barras de colores la distribución de la infraestructura actual para la atención ambulatoria según las zonas de atención y donde es evidente la concentración de los recursos en la zona norte como lo hemos venido anotando reiteradamente.

Gráfico 12. Disponibilidad de horas asistenciales por zona



PRODUCCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL

La facturación mensual promedio por concepto de la venta de servicios de donde se financia más del 95% de la operación de la empresa nos muestra a grosso modo la capacidad productiva de su capacidad instalada actual, específicamente en lo que atañe a su nivel de explotación.

Con la ayuda de la tabla N° 43 podemos analizar el comportamiento normal de la venta de servicios facturados según cada uno de los renglones productivos, donde se destacan las actividades de promoción y prevención como la mayor participación de ingresos con un 26% de la naturaleza de la venta, le siguen en su orden los servicios odontológicos con el 18% y en tercer lugar están los servicios de médicos de consulta externa con el 15%.

Tabla 42. Facturación mensual por servicio

SERVICIOS	VALOR PROMEDIO MENSUAL 2009	Part %
CONSULTA MÉDICA GENERAL	698.109.924,91	15,8%
CONSULTA ODONTOLOGÍA GENERAL	804.151.938,82	18,2%
URGENCIAS DE BAJA COMPLEJIDAD	362.310.214,19	8,2%
LABORATORIO CLÍNICO	269.523.452,02	6,1%
IMÁGENES DIAGNÓSTICAS	172.318.272,60	3,9%
HOSPITALIZACIÓN	331.381.293,47	7,5%
PROCEDIMIENTOS PRIMER NIVEL	44.184.172,46	1,0%
FISIOTERAPIA	57.439.424,20	1,3%
TERAPIA RESPIRATORIA	39.765.755,22	0,9%
TRANSPORTE DE PACIENTES	216.502.445,07	4,9%
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	1.162.043.735,76	26,3%
ATENCIÓN DEL PARTO	92.786.762,17	2,1%
SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS	167.899.855,36	3,8%
	4.418.417.246,25	100,00%

El grafico siguiente expresa con mayor claridad visual la relación de servicios facturados que en la actualidad son la fuente de ingresos de la empresa.

Gráfico 13. Facturación mensual por servicio

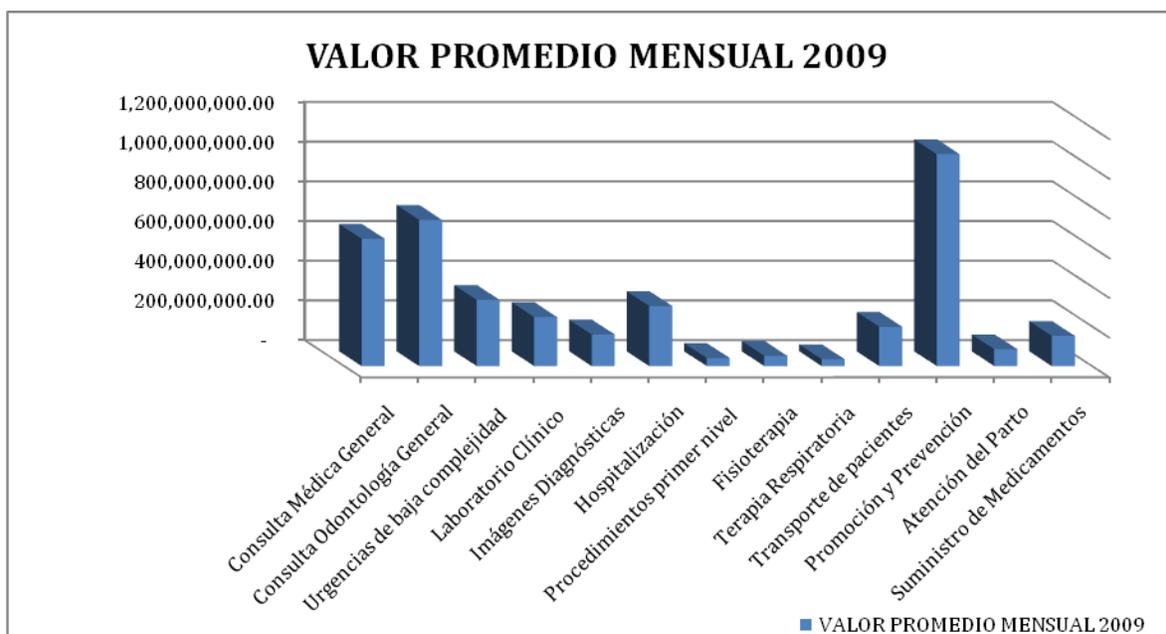
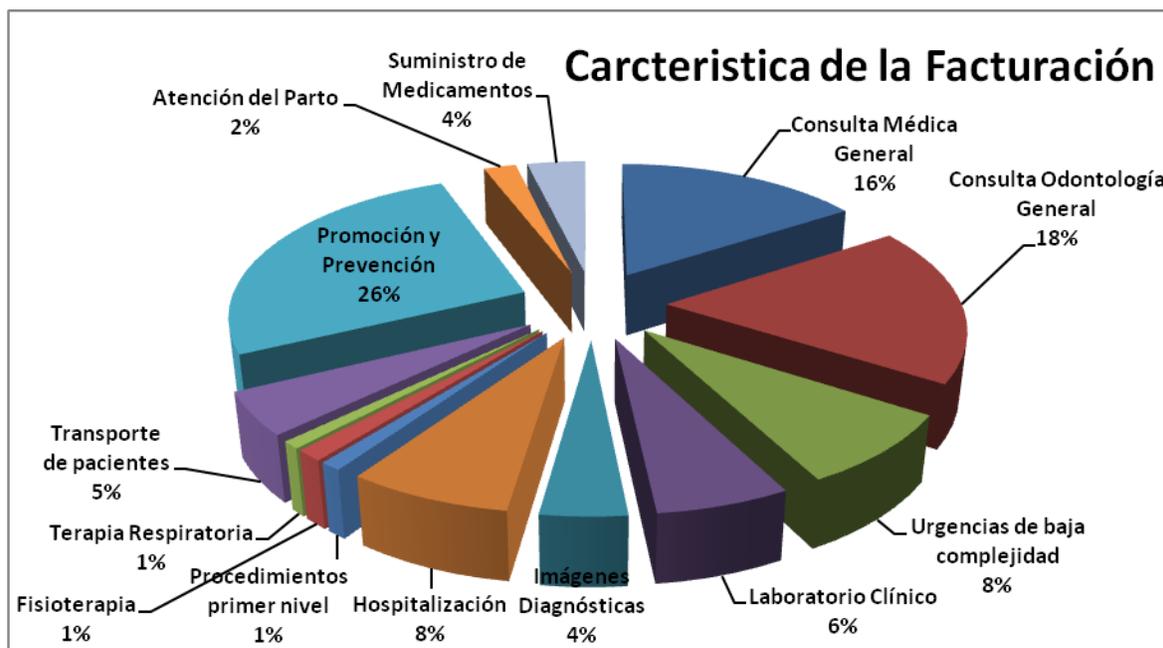


Gráfico 14. Porcentaje de participación en la facturación mensual por servicios



CALCULO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA POR CENTRO DE ATENCION

Para calcular la capacidad productiva actual por centro de atención, ante la falta de información que tiene la empresa al carecer de centros de costos, hemos procedido a utilizar las ejecuciones presupuestales con corte a agosto 2009 donde tomamos los ingresos reconocidos y los gastos comprometido para estimar el comportamiento financiero mensual de la operación.

El ejercicio realizado en el siguiente cuadro de referencia nos permite definir la cápita interna que para efectos del análisis es el valor por persona que tanto en lo ingresos o gastos representa la atención de cada usuario potencial según la población asignada en los contratos vigentes.

De acuerdo al comportamiento acumulado tenemos unos ingresos promedios de 4.418 millones de pesos mensuales.

Cuando distribuimos los valores resultantes del ejercicio realizado en el cuadro anterior y los aplicamos a los centros de atención de la ESE tenemos una visión global del nivel de producción de cada uno de ellos, especialmente la relación de ingresos actuales frente a la población asignada.

Nuevamente es importante aclarar que este ejercicio es una proyección al cierre de diciembre de 2009 teniendo en cuenta la tendencia del comportamiento de ingresos y gastos reportados por la institución en sus ejecuciones presupuestales.

Tabla 43. Capacidad productiva por centro de atención mensual con corte agosto 2009

CENTRO ATENCION	POBLACION ASIGNADA	INGRESOS MES (\$)	%
CAP ARROZ BARATO	17.616	109.597.041,00	2,5%
CAP BAYUNCA	15.286	95.101.834,54	2,2%
CAP BLAS DE LEZO	4.403	151.818.214,96	3,4%
CAP BOQUILLA	12.299	76.516.606,39	1,7%
CAP CANAPOTE	33.179	206.415.413,15	4,7%
CAP EL POZON	55.040	342.424.528,67	7,7%
CAP LA CANDELARIA	25.611	159.334.247,93	3,6%
CAP LA ESPERANZA	31.237	194.336.074,43	4,4%
CAP LOS CERROS	26.719	166.228.654,12	3,8%
CAP NUEVO BOSQUE	49.183	305.981.658,25	6,9%
CAP PASACABALLOS	13.277	82.598.659,39	1,9%
CAP SAN FERNANDO	25.799	160.506.862,10	3,6%
CS BOSTON	16.257	101.141.503,90	2,3%
CS DANIEL LEMAITRE	11.709	72.843.357,19	1,6%
CS EL BOSQUE	8.339	51.877.580,99	1,2%
CS EL SOCORRO	13.427	83.531.099,57	1,9%
CS FATIMA	12.038	74.891.900,01	1,7%
CS FOCO ROJO	9.205	57.267.367,80	1,3%
CS FREDONIA	13.884	86.377.867,70	2,0%
CS ISLA DE SAN BERNARDO	1.994	12.404.279,99	0,3%
CS ISLA FUERTE	1.591	9.896.581,01	0,2%
CS LAS GAVIOTAS	19.258	119.811.499,34	2,7%
CS LAS REINAS	24.039	149.557.753,91	3,4%
CS LIBANO	15.962	99.304.879,30	2,2%
CS ONCE DE NOVIEMBRE	19.868	123.604.835,54	2,8%
CS SAN FRANCISCO I	7.352	45.739.016,46	1,0%
CS SAN FRANCISCO II	17.396	108.226.636,49	2,4%
CS SAN PEDRO	14.337	89.196.380,06	2,0%
CS SAN VICENTE DE PAUL	14.260	88.716.032,09	2,0%
CS TERNERA	18.063	112.373.169,72	2,5%
FUNDACION JMSD	7.092	44.121.374,03	1,0%
NELSON MANDELA	31.270	194.540.928,72	4,4%
PS ARROYO DE LAS CANOAS	447	2.783.192,66	0,1%
PS ARROYO DE PIEDRA	2.094	13.025.906,77	0,3%
PS ARROYO GRANDE	2.612	16.247.063,76	0,4%
PS BOCACHICA	5.981	37.212.839,96	0,8%

PS CAÑO DEL ORO	1.814	11.288.177,35	0,3%
PS ISLAS DEL ROSARIO	795	4.944.758,54	0,1%
PS MANZANILLO	787	4.895.310,95	0,1%
PS PONTEZUELA	2.208	13.739.364,79	0,3%
PS PUERTO REY	1.953	12.149.978,12	0,3%
PS PUNTA ARENAS	560	3.482.522,80	0,1%
PS PUNTA CANOA	885	5.502.809,86	0,1%
PS TIERRA BOMBA	2.816	17.518.573,10	0,4%
UPA NUEVO PORVENIR	52.792	328.437.925,95	7,4%
CAP OLAYA HERRERA	27.471	170.904.982,91	3,9%
Total general	710.203	4.418.417.246,25	100,0%

INGRESOS POTENCIALES BAJO EL ACTUAL MODELO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Si calculamos paralelamente la producción de ingresos por la venta de servicios explotando su máxima capacidad instalada actual tenemos los resultados en las siguientes tablas 46, 47 y 48 donde se muestra en cada una de las zonas de georreferencia los ingresos que cada centro podría facturar a precios actuales.

Resulta clave para el análisis evaluar y comparar los resultados de la producción potencial por zona en relación con la concentración de recursos y la disponibilidad de horas contratadas para la asistencia médica en cada una de ellas, de donde se extraerán importantes conclusiones.

Tabla 44. Plena capacidad productiva de la ESE zona norte 2009

CENTROS DE ATENCION ZONA NORTE	Nº Consulta Externa AÑO	Nº Consulta ODONT MES	Nº Consulta Enfermería AÑO	Nº VACUNAS AÑO	Nº CITOLOGIAS AÑO	PRODUCCION PLENA CAPACIDAD AÑO	Part %
CAP Bayunca	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.141.222.014	2,2%
CAP Boquilla	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 918.199.276	1,7%
CAP Canapote	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 2.476.984.957	4,7%
CAP La Candelaria	43.200	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.912.010.975	3,6%
CAP La Esperanza	43.200	2.700	2.816	9.600	9.600	\$ 2.332.032.893	4,4%
UPA Arroyo de las canoa	6.336	528	2.816	9.600	9.600	\$ 33.398.311	0,1%
UPA Arroyo de Piedra	6.336	528	2.816	9.600	9.600	\$ 156.310.881	0,3%
UPA Arroyo Grande	6.336	528	2.816	9.600	9.600	\$ 194.964.765	0,4%
UPA Barú (CONVENIO)	12.672	528	2.816	9.600	9.600	\$ 529.456.488	1,0%

CIMSD)							
UPA Bocachica	12.672	528	2.816	9.600	9.600	\$ 446.554.079	0,8%
UPA Caño del oro	12.672	528	2.816	9.600	9.600	\$ 135.458.128	0,3%
UPA D. Lemaitre	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 874.120.286	1,6%
UPA Fátima	7.200	-	-	9.600	9.600	\$ 898.702.800	1,7%
UPA Isla Fuerte	7.200	600	-	9.600	9.600	\$ 118.758.972	0,2%
UPA Islas del Rosario	7.200	600	2.816	9.600	9.600	\$ 59.337.102	0,1%
UPA Islote de San Bernardo	7.200	600	-	9.600	9.600	\$ 148.851.359	0,3%
UPA Manzanillo	6.336	528	-	9.600	9.600	\$ 58.743.731	0,1%
UPA P. Rey	6.336	528	-	9.600	9.600	\$ 145.799.737	0,3%
UPA Pontezuela	6.336	528	2.816	9.600	9.600	\$ 164.872.377	0,3%
UPA Punta Arena	6.336	528	-	9.600	9.600	\$ 41.790.273	0,1%
UPA Punta Canoa	6.336	528	2.816	9.600	9.600	\$ 66.033.718	0,1%
UPA San Francisco I	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 548.868.197	1,0%
UPA San Francisco II	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.298.719.637	2,4%
UPA San Pedro y Libertad	14.400	900	1.408	9.600	9.600	\$ 1.070.356.560	2,0%
UPA Tierra Bomba	12.672	528	2.816	9.600	9.600	\$ 210.222.877	0,4%
ZONA NORTE	392.976	18.036	52.096	240.000	240.000	\$15.981.770.404	30,1%

Tabla 45. Plena capacidad productiva de la ESE zona centro 2009

CENTROS DE ATENCION ZONA CENTRO	Nº Consulta Externa AÑO	Nº Consulta ODONT MES	Nº Consulta Enfermería AÑO	Nº VACUNAS AÑO	Nº CITOLOGIAS AÑO	PRODUCCION PLENA CAPACIDAD AÑO	Part %
CAP Los Cerros	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.994.743.849	4%
CAP Nuevo Bosque	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 3.671.779.899	7%
CAP Olaya Herrera	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 2.050.859.794	4%
UPA Bosque	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 622.530.971	1%
UPA Boston	7.200	600	2.816	9.600	9.600	\$ 1.213.698.046	2%
UPA Foco Rojo	7.200	600	1.408	9.600	9.600	\$ 687.208.413	1%
UPA Las Gaviotas	10.800	900	1.408	9.600	9.600	\$ 1.437.737.992	3%
UPA Libano	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.191.658.551	2%
UPA Once de Noviembre	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.483.258.026	3%
UPA San Vicente Paul	21.600	900	1.408	9.600	9.600	\$ 1.064.592.385	2%
ZONA CENTRO	219.600	8.400	23.936	96.000	96.000	\$15.418.067.930	29%

Tabla 46. Plena capacidad productiva de la ESE zona centro 2009

CENTROS DE ATENCION ZONA SUR	Nº Consulta Externa AÑO	Nº Consulta ODONT MES	Nº Consulta Enfermería AÑO	Nº VACUNAS AÑO	Nº CITOLOGIAS AÑO	PRODUCCION PLENA CAPACIDAD AÑO	Part %
CAP Arroz Barato	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.315.164.491	2%
CAP Blas de Lezo	32.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.821.818.579	3%
CAP El Pozón	43.200	900	8.448	9.600	9.600	\$ 4.109.094.344	8%
CAP Mandela	43.200	1.800	2.816	9.600	9.600	\$ 2.334.491.144	4%
CAP Pasacaballo	32.400	1.800	2.816	9.600	9.600	\$ 991.183.912	2%
SAN FERNANDO	21.600	600	2.816	9.600	9.600	\$ 1.926.082.345	4%
UPA Fredonia	14.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.036.534.412	2%
UPA Las Reinas	10.800	900	1.408	9.600	9.600	\$ 1.794.693.046	3%
UPA Nuevo Porvenir	86.400	900	2.816	9.600	9.600	\$ 3.941.255.111	7%
UPA Socorro	21.600	900	2.816	9.600	9.600	\$ 1.002.373.194	2%
UPA Ternera	21.600	900	1.408	9.600	9.600	\$ 1.348.478.036	3%
ZONA SUR	360.000	11.400	33.792	105.600	105.600	\$21.621.168.620	41%

En la tabla N° 49 presentamos el resumen del cálculo de producción, donde es más fácil apreciar de forma comparativa la relación de productividad entre las tres zonas de atención de la red de servicios de la empresa.

Es paradójico observar que la zona norte que resultó ser la de mayores recursos asignados y la de mayor inversión en disponibilidad de horas asistenciales contratadas tiene solo el 30% de participación en la proyección, de otro lado la zona centro es la de menor infraestructura en términos de capacidad instalada y disponibilidad de recursos, y tiene casi la misma proporción de producción con el 29%, sorprendentemente la zona sur tiene potencialmente el mayor volumen de producción potencial con el 41%, unos 5.500 millones de pesos más que las demás zonas por año, lo que nos permite concluir que tiene el mejor equilibrio entre el número de CAP y UPA, en la tabla 36 observamos que es la zona que mas CAPS tiene con 6 y menos UPAS, solo 5, mientras que la zona norte tiene 20 UPAS.

Tabla 47. Plena Capacidad productiva por zona y tipo de centro

ZONA DE ATENCION	CAP		UPA		PLENA PRODUCCION AÑO	
	PRODUCCION ACTUAL AÑO	Part %	PRODUCCION ACTUAL AÑO	Part %	TOTAL	Part %
ZONA CENTRO	7.717.383.543,43	15%	7.700.684.387,46	15%	15.418.067.930,89	29%
ZONA NORTE	8.780.450.117,30	17%	7.201.320.286,78	14%	15.981.770.404,08	30%
ZONA SUR	12.497.834.817,92	24%	9.123.333.802,12	17%	21.621.168.620,04	41%
Total general	28.995.668.478,65	55%	24.025.338.476,35	45%	53.021.006.955,00	100%

El cálculo nos muestra una producción relativamente equilibrada entre UPAS y CAPS sin tener en cuenta que el número de UPAS duplica el de CAPS, lo que significaría que un CAP produce en promedio un poco más del doble que una UPA.

Otro aspecto relevante del análisis es revisar el promedio de producción de cada uno de los tipos de centros de atención en cada zona esto nos arroja los siguientes resultados:

1. Los CAPS de mayor productividad son los de la zona centro y los de menor producción son los de la zona norte.
2. Las UPAS de mayor productividad son las de la zona sur y las de menor producción la de la zona norte donde se aprecia una muy baja facturación potencial.
3. En promedio un CAP está en capacidad de producir unos 2.071 millones de pesos al año, y una UPA, 750 millones de pesos.
4. En la zona sur se observa un mayor equilibrio en la relación de producción donde el número de CAP (6) y UPAS (5) señala potencialmente una generación de ingresos muy similares.

Tabla 48. Promedio producción a Plena Capacidad por CAP y UPA

ZONA DE ATENCION	CAP	UPA	PLENA PRODUCCION AÑO
	PRODUCCION (\$)	PRODUCCION (\$)	TOTAL
ZONA CENTRO	2.572.461.181,14	1.100.097.769,64	1.541.806.793,09
ZONA NORTE	1.756.090.023,46	360.066.014,34	639.270.816,16
ZONA SUR	2.082.972.469,65	1.824.666.760,42	1.965.560.783,64
Total general	2.071.119.177,05	750.791.827,39	1.152.630.585,98

En esta tabla se muestra de manera comparativa el nivel de producción de CAPS y UPAS según las zonas de atención donde se encuentran, y nos sirve para ver el balance entre la población atendida y la inversión necesaria para garantizar la prestación de los servicios.

Al comparar las tablas 47 y 48 se deduce:

1. Muy a pesar de que la zona norte tiene mayor producción que la zona centro, sus CAPS de manera individual manejan los promedios más bajos de las 3 zonas.
2. Se observa que la zona centro maneja mejores promedios de producción por CAPS que la zona sur que es la zona de mayor producción.
3. Con relación a las UPAS lo más sobresaliente es observar que estos centros de atención en la zona sur manejan unos volúmenes de ingresos bastante significativos con relación a las demás zonas de atención.
4. Las características geográficas, la dispersión poblacional y la relación de la capacidad instalada por población potencial, nos muestra en la zona centro un área donde siempre se tendrán altos costos de producción.
5. Los CAPS son las unidades de atención de mayor productividad de la ESE, observamos una relación aproximada de 3 a 1 que muestra los costos que implican para la empresa la operación de cada uno de las UPAS actuales.
6. Finalmente vemos que la relación de producción de los CAPS frente al número y capacidad de producción de las UPAS, nos señala una distancia para reflexionar en el actual modelo de prestación de servicios

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Cerrando el análisis de la capacidad productiva es necesario comparar la capacidad productiva actual de cada uno de los centros frente a la capacidad de producción con explotación plena de su infraestructura de atención.

Para realizar este ejercicio ha sido necesario proyectar la venta de servicios de la ESE teniendo en cuenta los actuales porcentajes promedios de UPC de la contratación 2009 y las diferentes tarifas

aplicadas a los servicios, se tuvo en cuenta la población actualmente asignada y la población que potencialmente puede ser atendida en los centros operativos.

Se ha tenido en cuenta que de acuerdo a la capacidad instalada y la disponibilidad del recurso humano contratado, al trabajar a plena capacidad, implica habilitar los servicios que en la actualidad se tienen inactivos, dotar y equipar consultorios odontológicos, urgencias y salas de parto, así como aplicar un horario de atención de 24 horas para los CAPS, y 12 horas para las UPAS, trabajando de lunes a sábado los servicios ambulatorios.

De lo anterior hemos obtenido una capacidad de facturación por la venta de servicios cercana a los 53.021 millones que representa una capacidad de explotación del 100% de la infraestructura que actualmente tiene la ESE.

Para ampliar el análisis hemos realizado una comparación entre los servicios actualmente facturados por cada uno de los centros de atención y los servicios que facturarían a plena capacidad. En la tabla N° 49 mostramos los ingresos mensuales actuales y la producción actual proyectada al cierre de la presente vigencia fiscal. En la columna de al lado registramos los ingresos calculados con la producción a plena capacidad.

Tabla 49. Capacidad productiva de la ESE por centro de atención 2009

CENTRO ATENCION	INGRESOS MES	PRODUCTIVIDAD ACTUAL	PLENA CAPACIDAD PRODUCTIVA
CAP ARROZ BARATO	\$ 103.345.878,87	\$ 1.223.531.469,20	\$ 1.315.164.491,95
CAP BAYUNCA	\$ 89.677.445,52	\$ 1.061.708.293,26	\$ 1.141.222.014,51
CAP BLAS DE LEZO	\$ 143.158.854,57	\$ 1.694.884.842,80	\$ 1.821.818.579,51
CAP BOQUILLA	\$ 72.152.275,86	\$ 854.224.484,33	\$ 918.199.276,62
CAP CANAPOTE	\$ 194.641.954,65	\$ 2.304.403.033,29	\$ 2.476.984.957,74
CAP EL POZON	\$ 322.893.424,31	\$ 3.822.796.517,54	\$ 4.109.094.344,02
CAP LA CANDELARIA	\$ 150.246.190,38	\$ 1.778.793.156,26	\$ 1.912.010.975,22
CAP LA ESPERANZA	\$ 183.251.593,53	\$ 2.169.550.386,67	\$ 2.332.032.893,21
CAP LOS CERROS	\$ 156.747.355,56	\$ 1.855.761.684,39	\$ 1.994.743.849,48
CAP NUEVO BOSQUE	\$ 288.529.171,07	\$ 3.415.951.602,96	\$ 3.671.779.899,03
CAP PASACABALLOS	\$ 77.887.422,60	\$ 922.123.974,82	\$ 991.183.912,63
CAP SAN FERNANDO	\$ 151.351.921,35	\$ 1.791.884.114,93	\$ 1.926.082.345,22
CS BOSTON	\$ 95.372.626,08	\$ 1.129.134.616,57	\$ 1.213.698.046,78
CS DANIEL LEMAITRE	\$ 68.688.540,31	\$ 813.216.661,97	\$ 874.120.286,24
CS EL BOSQUE	\$ 48.918.603,57	\$ 579.156.629,70	\$ 622.530.971,89

CS EL SOCORRO	\$ 78.766.678,55	\$ 932.533.652,81	\$ 1.002.373.194,80
CS FATIMA	\$ 70.620.238,98	\$ 836.086.409,05	\$ 898.702.800,11
CS FOCO ROJO	\$ 54.000.969,38	\$ 639.327.722,90	\$ 687.208.413,55
CS FREDONIA	\$ 81.451.073,59	\$ 964.314.715,14	\$ 1.036.534.412,35
CS ISLA DE SAN BERNARDO	\$ 11.696.768,50	\$ 138.480.261,68	\$ 148.851.359,84
CS ISLA FUERTE	\$ 9.332.102,89	\$ 110.484.536,79	\$ 118.758.972,17
CS LAS GAVIOTAS	\$ 112.977.728,10	\$ 1.337.564.759,85	\$ 1.437.737.992,14
CS LAS REINAS	\$ 141.027.325,00	\$ 1.669.649.259,81	\$ 1.794.693.046,96
CS LIBANO	\$ 93.640.758,31	\$ 1.108.630.705,38	\$ 1.191.658.551,59
CS ONCE DE NOVIEMBRE	\$ 116.554.701,16	\$ 1.379.913.222,57	\$ 1.483.258.026,44
CS SAN FRANCISCO I	\$ 43.130.168,59	\$ 510.626.249,63	\$ 548.868.197,58
CS SAN FRANCISCO II	\$ 102.053.639,07	\$ 1.208.232.397,01	\$ 1.298.719.637,85
CS SAN PEDRO	\$ 84.108.824,52	\$ 995.780.332,69	\$ 1.070.356.560,74
CS SAN VICENTE DE PAUL	\$ 83.655.874,49	\$ 990.417.771,30	\$ 1.064.592.385,07
CS TERNERA	\$ 105.963.663,62	\$ 1.254.523.919,57	\$ 1.348.478.036,61
FUNDACION JMSD	\$ 41.604.792,74	\$ 492.567.035,56	\$ 529.456.488,35
NELSON MANDELA	\$ 183.444.763,39	\$ 2.171.837.361,38	\$ 2.334.491.144,59
PS ARROYO DE DE LAS CANOAS	\$ 2.624.445,78	\$ 31.071.311,56	\$ 33.398.311,95
PS ARROYO DE PIEDRA	\$ 12.282.939,13	\$ 145.420.047,00	\$ 156.310.881,29
PS ARROYO GRANDE	\$ 15.320.368,77	\$ 181.380.752,77	\$ 194.964.765,16
PS BOCACHICA	\$ 35.090.305,50	\$ 415.440.785,03	\$ 446.554.079,51
PS CAÑO DEL ORO	\$ 10.644.325,78	\$ 126.020.192,57	\$ 135.458.128,14
PS ISLAS DEL ROSARIO	\$ 4.662.720,93	\$ 55.202.837,80	\$ 59.337.102,44
PS MANZANILLO	\$ 4.616.093,72	\$ 54.650.809,42	\$ 58.743.731,42
PS PONTEZUELA	\$ 12.955.703,15	\$ 153.385.027,88	\$ 164.872.377,50
PS PUERTO REY	\$ 11.456.971,42	\$ 135.641.258,59	\$ 145.799.737,43
PS PUNTA ARENAS	\$ 3.283.887,74	\$ 38.878.570,05	\$ 41.790.273,58
PS PUNTA CANOA	\$ 5.188.942,29	\$ 61.432.872,35	\$ 66.033.718,29
PS TIERRA BOMBA	\$ 16.519.354,15	\$ 195.575.768,20	\$ 210.222.877,22
UPA NUEVO PORVENIR	\$ 309.704.585,11	\$ 3.666.651.347,76	\$ 3.941.255.111,40
CAP OLAYA HERRERA	\$ 161.156.957,36	\$ 1.907.967.796,70	\$ 2.050.859.794,93
Total general	\$ 4.166.400.929,96	\$ 49.326.811.159,51	\$ 53.021.006.955,00

Una de las utilidades de este ejercicio, es la de considerar que si el actual modelo de prestación de servicios puede ser un poco más eficiente y se podría mejorar la relación de ingresos y gastos, sabiendo que para ello sería necesario un estudio mucho mas específico centro por centro que permitiera estimar los ajustes que se requieren para maximizar la explotación de la capacidad instalada y la mejor asignación y productividad de los recursos disponibles.

Siguiendo con el estudio, tenemos ahora que el análisis de la capacidad productiva actual lo enfocaremos en las zonas de atención.

Para evaluar la capacidad productiva actual con relación a la explotación de su plena capacidad instalada en las zonas de operación nos vamos a apoyar en la tabla N° 50. Apreciamos por cada una de las zonas de atención la producción actual y la estimada a plena capacidad encontrándonos con un indicador del 93%, lo que nos dice que la ESE solo puede crecer bajo su actual modelo de prestación de servicios un 7%.

Tabla 50. Capacidad productiva de la ESE por zonas de atención 2009

ZONAS DE ATENCION	PRODUCTIVIDAD ACTUAL	PLENA CAPACIDAD PRODUCTIVA
ZONA CENTRO	\$ 14.343.826.512,33	\$ 15.418.067.930,89
ZONA NORTE	\$ 14.868.253.471,41	\$ 15.981.770.404,08
ZONA SUR	\$ 20.114.731.175,77	\$ 21.621.168.620,04
Total general	\$ 49.326.811.159,51	\$ 53.021.006.955,00

Como podemos observar en la actualidad la ESE está facturando unos 49.326 millones de pesos anuales a precios de 2009, para esta misma vigencia podría proyectar unos ingresos de 53.021 millones de pesos si mejorara explotara toda su infraestructura actual.

Sobre este análisis salta a la vista la posibilidad de reajustar el modelo de prestación de servicios, ajustar algunos procesos internos de la atención y la producción misma de los servicios asistenciales y mejorando la logística de apoyo a los procesos relacionados con la gestión de los servicios.

Muy seguramente si se realiza un análisis de las variables relacionadas con la producción de los servicios, los costos de la operación en cada centro, y la posibilidad de redefinir la articulación de las redes de atención se podrían proyectar una mejor productividad, de hecho el estudio que realizamos solo aborda la capacidad instalada sobre el actual modelo de prestación de servicios y sobre la naturaleza de los servicios prestados en cada uno de los actuales centros de atención, lo que nos deja la posibilidad de seguir explorando otras posibilidades con la organización de la red, el ajuste del modelo y el mejoramiento de los procesos de apoyo.

	AÑO	MES
MAXIMA CAPACIDAD PRODUCTIVA	\$ 53.021.006.955,01	\$ 4.418.417.246,25
VENTA DE SERVICIOS ACTUALES	\$ 49.326.811.159,51	\$ 4.110.567.596,63
DIFERENCIA	\$ 3.694.195.795,50	\$ 307.849.649,63
PORCENTAJE	93%	93%

En el cuadro auxiliar que muestra la máxima capacidad productiva y la venta actual de servicios año y mes, podemos ver que la diferencia del 7% equivale a unos 3.694 millones de pesos al año, o lo que es lo mismo unos 307 millones de pesos adicionales cada mes, cifra que resulta nada despreciable.



CAPÍTULO 6. PROYECCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA FUTURA

CAPACIDAD INSTALADA DE LOS SERVICIOS FUTUROS

En este capítulo estudiaremos la proyección de la capacidad instalada de los servicios futuros de la ESE Cartagena de Indias la cual se ha calculado teniendo en cuenta varios criterios que enunciamos a continuación:

- Se parte de la infraestructura física actual con la que cuenta la empresa de manera que no se pretende ampliar las plantas físicas de CAPS y UPAS solo se adecuaron para mejorar la prestación de los servicios.
- Se ha contemplado la dotación de algunos de los centros de atención que requieren inversiones para poder habilitar los servicios de baja complejidad de acuerdo a los resultados de la auditoria de autoevaluación.
- Se reajustarán los consultorios de consulta externa y se trasladaran algunas salas de parto para fortalecer los servicios en los cuatro hospitales, especialmente los materno infantiles.
- Se ha tratado de reorganizar el modelo de prestación de servicios fortaleciendo la atención primaria de las UPAS, concentrando la atención básica en los CAPS, y especializando los cuatro nuevo hospitales en la atención hospitalaria y especializada complementaria.
- Los servicios que se proyectaran serán los de baja y median complejidad, con algunos servicios de alta complejidad como los de Unidad de cuidados intensivos neonatales.
- El nuevo modelo de prestación de los servicios habilita y presta directamente los servicios de laboratorio clínico, imagenología, terapia física y respiratoria, y en general todos los servicios de salud que hoy se encuentran tercerizados de manera dispersa en varios operadores.
- El estudio de los servicios futuros se mostrara en dos partes, la primera tiene que ver con los servicios de baja complejidad y en la segunda parte estudiaremos los servicios de

mediana y alta complejidad.

PROYECCION DE SERVICIOS DE BAJA COMPLEJIDAD 2010

A continuación se ha diseñado la matriz de servicios de baja complejidad por cada uno de los centros de atención, en la tabla N° 51 se han proyectado la adecuación de la infraestructura física para darle habilitación de los siguientes servicios:

1	TRANSPORTE ASISTENCIAL BASICO
2	ATENCIÓN DEL PARTO VAGINAL NORMAL
3	CITOLOGÍA CERVICOUTERINA
4	CONSULTA DE URGENCIA
5	CONSULTA EXTERNA DE P Y P
6	CONSULTA MÉDICA GENERAL
7	CONSULTA ODONTOLÓGICA
8	HOSPITALIZACIÓN HOGAR MATERNOINFANTIL
9	HOSPITALIZACIÓN OBSTÉTRICA
10	LABORATORIO CLÍNICO BAJA COMPLEJIDAD
11	OBSERVACIÓN URGENCIA
12	PROCEDIMIENTO ODONTOLÓGICO
13	PROCEDIMIENTOS DE URGENCIA
14	TERAPIA FISICA Y RESPITATORIA

En la tabla N° 52 se proyecta la capacidad de atención de acuerdo a los espacios físicos disponibles habilitados según se muestra en la tabla anterior, de igual forma para todos los centros de atención que funcionan en la actualidad.

Seguidamente en la tabla 53 se muestra la capacidad de atención paciente año por centro de atención y se realiza un comparativo entre la capacidad actual y la proyectada al 2010 para que mediante el análisis práctico podamos identificar las variaciones significativas en cada uno de los servicios básicos que se intervienen.

Finalmente en esta primera fase del análisis de los servicios de primer nivel de complejidad cerramos con el cálculo de la capacidad productiva expresados en pesos colombianos que sobrepasan los 88.425 millones, cifras que de por si mas que duplican los 41.956 millones de ingresos actuales.

Tabla 51. Capacidad instalada futura: infraestructura de servicios por centros de atención

CENTRO DE ATENCION	Ambulancia	Atención del parto	Citología Cervicouterina	Consulta de Urgencia	Consulta Externa de P y P	Consulta Médica General	Consulta Odontológica	Hospitalización Hogar Materno infantil	Hospitalización Obstétrica	Laboratorio Clínico Baja Complejidad	Observación Urgencia	Procedimiento Odontológico	Procedimientos de urgencia	Rehabilitación	Total general
CAP de Bayunca		1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	10
CAP de Blas de Lezo	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	11
CAP de La Boquilla			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	10
CAP de La Candelaria	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	12
CAP de La Esperanza			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	10
CAP de Los Cerros	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	11
CAP de Nelson Mandela			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	10
CAP de Nuevo Bosque			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	10
CAP de Olaya Herrera	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	11
CAP de Pasacaballo	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	12
CAP El Pozón	1		1		1	1	1			1		1			7
UPA Ararca			1			1	1					1			4
UPA Arroyo de las Canoas			1			1	1					1			4
UPA Arroyo de Piedra			1			1	1					1			4
UPA Arroyo Grande			1			1	1					1			4
UPA Barú (Convenio CJMSD)			1	1		1	1		1		1	1	1		8
UPA Boston			1			1									2
UPA Caño del Oro			1			1	1					1			4
UPA Daniel Lemaitre			1			1	1					1			4
UPA de Bocachica			1			1	1					1			4

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

UPA de El Bosque			1			1	1					1			4
UPA de Manzanillo			1			1	1					1			4
UPA El Socorro			1		1	1	1					1			5
UPA Fátima			1			1	1					1			4
UPA Foco Rojo			1			1	1					1			4
UPA Fredonia			1			1	1					1			4
UPA Isla Fuerte			1			1	1					1			4
UPA Islas del Rosario			1			1	1					1			4
UPA Islote de San Bernardo			1			1	1					1			4
UPA Las Gaviotas			1		1	1	1					1			5
UPA Las Reinas			1			1	1					1			4
UPA Libano			1		1	1	1					1			5
UPA Nuevo Porvenir					1	1	1					1			4
UPA Pontezuela			1			1	1					1			4
UPA Puerto Rey			1			1	1					1			4
UPA Punta Arena			1			1	1					1			4
UPA Punta Canoa			1			1	1					1			4
UPA San Francisco I			1		1	1	1					1			5
UPA San Francisco II			1			1	1					1			4
UPA San Pedro y Libertad			1		1	1	1					1			5
UPA San Vicente Paul			1			1	1					1			4
UPA Santa Ana			1			1	1					1			4
UPA Ternera			1		1	1	1					1			5
UPA Tierra Bomba			1			1	1					1			4
Total general	6	2	43	11	18	44	43	1	1	10	11	43	11	10	254

Tabla 52. Capacidad de atención por mes según centro operativo

CENTROS DE ATENCION	Ambulancia	Atención del parto	Citología Cervicouterina	Consulta de Urgencia	Consulta Externa de P y P	Consulta Médica General	Consulta Odontológica	Hospitalización Hogar Maternoinfantil	Laboratorio Clínico Baja Complejidad	Observación Urgencia	Procedimiento Odontológico	Procedimientos de urgencia	Rehabilitación	Total general
CAP de Bayunca		60	720	2.160	1.440	4.320	720			2.880	540	720	1.080	14.640
CAP de Blas de Lezo	216		720	2.160	1.440	4.320	720		1.440	2.160	540	1.440	1.080	16.236
CAP de La Boquilla			720	2.160	1.440	4.320	720		1.440	2.880	540	720	1.080	16.020
CAP de La Candelaria	216		720	2.160	1.440	10.080	720	240	1.440	2.880	540	720	1.080	22.236
CAP de La Esperanza			720	2.160	1.440	5.760	720		1.440	2.880	540	720	1.080	17.460
CAP de Los Cerros	216		720	2.160	1.440	2.880	720		1.440	2.880	540	720	1.080	14.796
CAP de Nelson Mandela			720	2.160	2.880	8.640	1.440		1.440	2.880	1.080	1.440	1.080	23.760
CAP de Nuevo Bosque			720	2.160	1.440	4.320	720		1.440	2.160	540	720	1.080	15.300
CAP de Olaya Herrera	216		720	2.160	1.440	4.320	720		1.440	2.880	540	720	1.080	16.236
CAP de Pasacaballo	216	60	720	2.160	1.440	2.880	720		1.440	2.160	540	720	1.080	14.136
CAP El Pozón	216		720		1.440	5.760	720		1.440		540			10.836
UPA Ararca			720			1.440	720				540			3.420
UPA Arroyo de las Canoas			720			1.440	720				540			3.420
UPA Arroyo de Piedra			720			1.440	720				540			3.420
UPA Arroyo Grande			720			1.440	720				540			3.420
UPA Barú (Convenio CJMSD)			720	2.160		1.440	720			2.160	540	720		8.460
UPA Boston			720			1.440								2.160
UPA Caño del Oro			720			1.440	720				540			3.420
UPA Daniel Lemaitre			720			2.880	720				540			4.860

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

UPA de Bocachica			720			1.440	720				540			3.420
UPA de El Bosque			720			1.440	720				540			3.420
UPA de Manzanillo			720			1.440	720				540			3.420
UPA El Socorro			720		2.880	5.760	720				540			10.620
UPA Fátima			720			1.440	720				540			3.420
UPA Foco Rojo			720			1.440	720				540			3.420
UPA Fredonia			720			2.880	720				540			4.860
UPA Isla Fuerte			720			1.440	720				540			3.420
UPA Islas del Rosario			720			1.440	720				540			3.420
UPA Islote de San Bernardo			720			1.440	720				540			3.420
UPA Las Gaviotas			720		1.440	2.880	720				540			6.300
UPA Las Reinas			720			2.880	720				540			4.860
UPA Libano			720		1.440	4.320	720				540			7.740
UPA Nuevo Porvenir					1.440	11.520	720				540			14.220
UPA Pontezuela			720			1.440	720				540			3.420
UPA Puerto Rey			720			1.440	720				540			3.420
UPA Punta Arena			720			1.440	720				540			3.420
UPA Punta Canoa			720			1.440	720				540			3.420
UPA San Francisco I			720		1.440	2.880	720				540			6.300
UPA San Francisco II			720			2.880	720				540			4.860
UPA San Pedro y Libertad			720		1.440	2.880	720				540			6.300
UPA San Vicente Paul			720			2.880	720				540			4.860
UPA Santa Ana			720			1.440	720				540			3.420
UPA Ternera			720		1.440	2.880	720				540			6.300
UPA Tierra Bomba			720			1.440	720				540			3.420
Total general	1.296	120	30.960	23.760	28.800	135.360	31.680	240	14.400	28.800	23.760	9.360	10.800	339.336

Tabla 53. Capacidad de atención paciente por unidad de servicios anual

CENTRO DE ATENCION	Nº ACTIVIDADES AÑO	FRECUENCIA DE USO BAJA COMPLEJIDAD	POBLACION POTENCIAL 2010	POBLACION ACTUAL 2009	POBLACION ADICIONAL	Part %
CAP de Bayunca	150.800,00	3,954984	38.129	15.286	22.843	149%
CAP de Blas de Lezo	165.172,80	3,954984	41.763	24.403	17.360	71%
CAP de La Boquilla	162.552,00	3,954984	41.101	12.299	28.801	234%
CAP de La Candelaria	218.012,80	3,954984	55.124	25.611	29.513	115%
CAP de La Esperanza	175.032,00	3,954984	44.256	31.237	13.019	42%
CAP de Los Cerros	152.692,80	3,954984	38.608	26.719	11.889	44%
CAP de Nelson Mandela	232.128,00	3,954984	58.693	31.270	27.423	88%
CAP de Nuevo Bosque	153.816,00	3,954984	38.892	49.183	-10.291	-21%
CAP de Olaya Herrera	165.172,80	3,954984	41.763	27.471	14.292	52%
CAP de Pasacaballo	144.684,80	3,954984	36.583	13.277	23.306	176%
CAP El Pozón	94.660,80	3,954984	23.935	55.040	-31.106	-57%
UPA Ararca	29.640,00	3,954984	7.494	-	7.494	
UPA Arroyo de las Canoas	29.640,00	3,954984	7.494	447	7.047	1575%
UPA Arroyo de Piedra	29.640,00	3,954984	7.494	2.094	5.401	258%
UPA Arroyo Grande	29.640,00	3,954984	7.494	2.612	4.883	187%
UPA Barú (Convenio CJMSD)	91.157,00	3,954984	23.049	7.092	15.957	225%
UPA Boston	18.720,00	3,954984	4.733	16.257	-11.524	-71%
UPA Caño del Oro	29.640,00	3,954984	7.494	1.814	5.680	313%
UPA Daniel Lemaitre	42.120,00	3,954984	10.650	11.709	-1.059	-9%
UPA de Bocachica	29.640,00	3,954984	7.494	5.981	1.513	25%
UPA de El Bosque	29.640,00	3,954984	7.494	8.339	-844	-10%
UPA de Manzanillo	29.640,00	3,954984	7.494	787	6.707	852%
UPA El Socorro	92.040,00	3,954984	23.272	13.427	9.845	73%
UPA Fátima	29.640,00	3,954984	7.494	12.038	-4.544	-38%
UPA Foco Rojo	29.640,00	3,954984	7.494	9.205	-1.711	-19%
UPA Fredonia	42.120,00	3,954984	10.650	13.884	-3.234	-23%
UPA Isla Fuerte	29.640,00	3,954984	7.494	1.591	5.904	371%
UPA Islas del Rosario	29.640,00	3,954984	7.494	795	6.700	843%
UPA Islote de San Bernardo	29.640,00	3,954984	7.494	1.994	5.501	276%
UPA Las Gaviotas	54.600,00	3,954984	13.805	19.258	-5.453	-28%
UPA Las Reinas	42.120,00	3,954984	10.650	24.039	-13.390	-56%
UPA Libano	67.080,00	3,954984	16.961	15.962	999	6%
UPA Nuevo Porvenir	123.240,00	3,954984	31.161	52.792	-21.631	-41%
UPA Pantezuela	29.640,00	3,954984	7.494	2.208	5.286	239%

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

UPA Puerto Rey	29.640,00	3,954984	7.494	1.953	5.541	284%
UPA Punta Arena	29.640,00	3,954984	7.494	560	6.935	1239%
UPA Punta Canoa	29.640,00	3,954984	7.494	885	6.610	747%
UPA San Francisco I	54.600,00	3,954984	13.805	7.352	6.453	88%
UPA San Francisco II	42.120,00	3,954984	10.650	17.396	-6.746	-39%
UPA San Pedro y Libertad	54.600,00	3,954984	13.805	14.337	-532	-4%
UPA San Vicente Paul	42.120,00	3,954984	10.650	14.260	-3.610	-25%
UPA Santa Ana	29.640,00	3,954984	7.494	-	7.494	
UPA Ternera	54.600,00	3,954984	13.805	18.063	-4.257	-24%
UPA Tierra Bomba	29.640,00	3,954984	7.494	2.816	4.678	166%
Total general	3.199.121,80	3,954984	808.884	613.741	195.143	32%

Tabla 54. Plena capacidad productiva del primer nivel de complejidad 2010

ZONAS DE GEORREFERENCIA	CAPACIDAD PRODUCTIVA TOTAL ANUAL
ZONA CENTRO	\$ 21.638.114.843,20
Ambulancia	\$ 1.105.977.600,00
Citología Cervicouterina	\$ 954.381.133,33
Consulta de Urgencia	\$ 2.314.949.364,00
Consulta Externa de P y P	\$ 487.156.800,00
Consulta Médica General	\$ 4.924.233.600,00
Consulta Odontológica	\$ 688.273.560,00
Farmacia	\$ 914.333.333,33
Laboratorio Clínico Baja Complejidad	\$ 1.060.164.687,72
Observación Urgencia	\$ 3.245.890.648,00
Procedimiento Odontológico	\$ 1.056.410.732,81
Procedimientos de urgencia	\$ 2.335.814.208,00
Rehabilitación	\$ 2.550.529.176,00
ZONA NORTE	\$ 36.568.609.141,25
Ambulancia	\$ 368.659.200,00
Atención del parto	\$ 307.216.000,00
Citología Cervicouterina	\$ 2.481.390.946,67
Consulta de Urgencia	\$ 3.858.248.940,00
Consulta Externa de P y P	\$ 487.156.800,00
Consulta Médica General	\$ 9.624.638.400,00
Consulta Odontológica	\$ 1.988.345.840,00
Farmacia	\$ 914.333.333,33
Hospitalización Hogar Maternoinfantil	\$ 216.463.493,33
Laboratorio Clínico Baja Complejidad	\$ 795.123.515,79

Observación Urgencia	\$ 5.606.538.392,00
Procedimiento Odontológico	\$ 3.051.853.228,13
Procedimientos de urgencia	\$ 3.893.023.680,00
Rehabilitación	\$ 2.975.617.372,00
ZONA SUR	\$ 30.218.502.065,17
Ambulancia	\$ 1.105.977.600,00
Atención del parto	\$ 307.216.000,00
Citología Cervicouterina	\$ 668.066.793,33
Consulta de Urgencia	\$ 2.314.949.364,00
Consulta Externa de P y P	\$ 649.542.400,00
Consulta Médica General	\$ 6.491.035.200,00
Consulta Odontológica	\$ 688.273.560,00
Farmacia	\$ 1.828.666.666,67
Laboratorio Clínico Baja Complejidad	\$ 795.123.515,79
Observación Urgencia	\$ 2.950.809.680,00
Procedimiento Odontológico	\$ 1.056.410.732,81
Procedimientos de urgencia	\$ 3.893.023.680,00
Rehabilitación	\$ 3.825.793.764,00
Terapia respiratoria urgencia	\$ 3.643.613.108,57
Total general	\$ 88.425.226.049,62

En el cuadro auxiliar siguiente se resume la capacidad productiva por zonas, en el observamos que la zona con mayor productividad estimada es la zona norte que con relación a la capacidad actual casi que triplica los ingresos.

ZONAS DE GEORREFERENCIA	CAPACIDAD ACTUAL 2009	CAPACIDAD PRODUCTIVA FUTURA 2010	Part %
ZONA CENTRO	\$ 14.343.826.512,33	\$ 21.638.114.843,20	24,5%
ZONA NORTE	\$ 14.868.253.471,41	\$ 36.568.609.141,25	41,4%
ZONA SUR	\$ 20.114.731.175,77	\$ 30.218.502.065,17	34,2%
Total general	\$ 49.326.811.159,51	\$ 88.425.226.049,62	100,0%

CAPACIDAD PRODUCTIVA DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD FUTURA

Continuando con la segunda parte del análisis corresponde ahora estimar la capacidad productiva de los servicios de mediana y alta complejidad que se proyectan habilitar en los cuatro grande hospitales que se terminarán de construir el primer semestre del 2010.

Tabla 55. Nº ACTIVIDADES MENSUALES POR HOSPITAL

SERVICIOS DE LOS 4 HOPITALES	Hospital Local de Arroz Barato	Hospital Local de Canapote	Hospital Local de San Fernando	Hospital Local El Pozón	Total general
Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico			300		300
Hospitalización General	690	840	780	840	3.150
Hospitalización Pediátrica			300		300
Unidad de Cuidados Intensivos Neonatos			300		300
Servicios Obstetricia	60	120		120	300
Sala de Observación Urgencias	6.480	2.880	6.480	2.880	18.720
Sala de Procedimientos	720	2.160	2.160	1.440	6.480
Consulta de Urgencia	6.480	4.320	4.320	4.320	19.440
Consulta Medicina Especializada básicas	8.640	7.200	11.520	5.760	33.120
Terapia Física	3.240	3.240	3.240	3.240	12.960
Terapia Respiratoria			12.960		12.960
Ecografía			3.240		3.240
Estudio de Rayos X	720	720	720	720	2.880
Laboratorio Clínico de Mediana complejidad	2.880	2.880	2.880	2.880	11.520
Cirugía General Programada	180	180	900	180	1.440
Sala de Partos	60	60	4.320	60	4.500
Servicio Farmacéutico	6.000	6.000	6.000	6.000	24.000
Traslado de pacientes	216				216
Total general	36.366	30.600	60.420	28.440	155.826

En la tabla anterior podemos ver todos los servicios que se proyectan habilitar en los nuevos hospitales y la capacidad de atención por actividades mensuales según su capacidad instalada y los horarios de atención de 12 y 24 horas para los servicios ambulatorios y los de urgencias y hospitalarios respectivamente.

La venta potencial de servicios bajo este nuevo modelo de prestación con la habilitación de los cuatro hospitales se resume a continuación. En esta parte del análisis hemos ubicado a estas unidades de atención de mediana y alta de complejidad en sus correspondientes zonas de operación para efectos de calcular la producción total.

Tabla 56. PROYECCION PLENA CAPACIDAD PRODUCTIVA: VENTA DE SERVICIOS ANUAL

HOSPITAL POR ZONA	SERVICIOS DE BAJA COMPLEJIDAD	SERVICIOS DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD	TOTAL VENTA ANUAL DE SERVICIOS	
ZONA CENTRO	\$ 2.189.597.921,33	\$ 9.577.796.420,16	\$ 11.767.394.341,49	
Hospital Local El Pozón	\$ 2.189.597.921,33	\$ 9.577.796.420,16	\$ 11.767.394.341,49	14%
ZONA NORTE	\$ 2.189.597.921,33	\$ 10.712.661.996,16	\$ 12.902.259.917,49	
Hospital Local de Canapote	\$ 2.189.597.921,33	\$ 10.712.661.996,16	\$ 12.902.259.917,49	16%
ZONA SUR	\$ 8.391.468.151,24	\$ 49.109.173.574,57	\$ 57.500.641.725,81	
Hospital Local de Arroz Barato	\$ 2.558.257.121,33	\$ 11.858.231.018,41	\$ 14.416.488.139,74	18%
Hospital Local de San Fernando	\$ 5.833.211.029,90	\$ 37.250.942.556,16	\$ 43.084.153.586,07	52%
Total general	\$ 12.770.663.993,90	\$ 69.399.631.990,89	\$ 82.170.295.984,80	

Como podemos observar, la relación de los servicios de baja y los de mediana alta complejidad nos dan una idea de la naturaleza y especialidad de estas nuevas instituciones y sobre todo la importancia que revisten para la generación de ingresos de la empresa, cifra que representa unos 82.170 millones de pesos adicionales cada año. Esta producción es casi el doble de los ingresos que en la actualidad genera el primer nivel de atención.

El hospital de mayor capacidad es el de San Fernando donde se ha ubicado una sala de UCI neonatos, y los servicios de hospitalización y cirugías programadas, su capacidad productiva se sitúa en el 52% del total de los ingresos potenciales.

La zona de mayor producción sería la sur que con los dos hospitales, San Fernando y Arroz Barato venden 57.500 millones anuales que es el 70% de toda la venta de servicios potenciales.

TOTAL CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA ESE CON EL NUEVO PORTAFOLIO DE SERVICIOS

En la tabla N° 57 se condensa toda la producción potencial de la venta de servicios, para aproximarnos a una realidad posible se han planteado tres escenarios por niveles de ocupación del 70%, 80% y 90%.

Tabla 57. PROYECCION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ANUAL EN TRES ESCENARIOS

CENTRO DE ATENCION POR ZONA	ESCENARIO 1 70% Ocupación	ESCENARIO 2 80% Ocupación	ESCENARIO 3 90% Ocupación
ZONA CENTRO	21.851.137.884,35	24.972.729.010,69	28.094.320.137,02
CAP de Los Cerros	3.225.256.501,30	3.686.007.430,06	4.146.758.358,82
CAP de Nuevo Bosque	2.917.318.543,70	3.334.078.335,66	3.750.838.127,62
CAP de Olaya Herrera	3.381.936.661,30	3.865.070.470,06	4.348.204.278,82
CAP El Pozón	1.329.650.206,90	1.519.600.236,46	1.709.550.266,02
Hospital Local El Pozón	8.237.176.039,05	9.413.915.473,20	10.590.654.907,34
UPA Boston	223.486.839,33	255.413.530,67	287.340.222,00
UPA de El Bosque	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Foco Rojo	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Las Gaviotas	572.699.626,55	654.513.858,92	736.328.091,28
UPA Libano	729.379.786,55	833.576.898,92	937.774.011,28
UPA San Vicente Paul	515.864.666,55	589.559.618,92	663.254.571,28
ZONA NORTE	33.124.155.031,56	37.856.177.178,93	42.588.199.326,29
CAP de Bayunca	3.153.397.600,95	3.603.882.972,52	4.054.368.344,08
CAP de La Boquilla	3.123.875.221,30	3.570.143.110,06	4.016.410.998,82
CAP de La Candelaria	4.160.181.746,64	4.754.493.424,73	5.348.805.102,82
CAP de La Esperanza	3.280.555.381,30	3.749.206.150,06	4.217.856.918,82
Hospital Local de Canapote	9.031.581.942,25	10.321.807.934,00	11.612.033.925,74
UPA Ararca	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Arroyo de las Canoas	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Arroyo de Piedra	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Arroyo Grande	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Barú (Convenio CJMSD)	2.091.297.941,53	2.390.054.790,32	2.688.811.639,11
UPA Caño del Oro	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Daniel Lemaitre	515.864.666,55	589.559.618,92	663.254.571,28
UPA de Bocachica	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA de Manzanillo	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Fátima	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

UPA Isla Fuerte	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Islas del Rosario	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Islote de San Bernardo	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Pontezuela	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Puerto Rey	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Punta Arena	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Punta Canoa	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA San Francisco I	572.699.626,55	654.513.858,92	736.328.091,28
UPA San Francisco II	515.864.666,55	589.559.618,92	663.254.571,28
UPA San Pedro y Libertad	572.699.626,55	654.513.858,92	736.328.091,28
UPA Santa Ana	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
UPA Tierra Bomba	359.184.506,55	410.496.578,92	461.808.651,28
ZONA SUR	55.529.372.947,82	63.462.140.511,80	71.394.908.075,77
CAP de Blas de Lezo	3.720.403.298,90	4.251.889.484,46	4.783.375.670,02
CAP de Nelson Mandela	4.331.471.643,72	4.950.253.307,11	5.569.034.970,50
CAP de Pasacaballo	3.233.751.023,70	3.695.715.455,66	4.157.679.887,62
Hospital Local de Arroz Barato	10.091.541.697,82	11.533.190.511,80	12.974.839.325,77
Hospital Local de San Fernando	30.158.907.510,25	34.467.322.868,85	38.775.738.227,46
UPA El Socorro	942.894.906,55	1.077.594.178,92	1.212.293.451,28
UPA Fredonia	515.864.666,55	589.559.618,92	663.254.571,28
UPA Las Reinas	515.864.666,55	589.559.618,92	663.254.571,28
UPA Nuevo Porvenir	1.445.973.907,22	1.652.541.608,25	1.859.109.309,28
UPA Ternera	572.699.626,55	654.513.858,92	736.328.091,28
Total general	110.504.665.863,74	126.291.046.701,41	142.077.427.539,09

El gran total en cada uno de los escenarios simulados nos da cifras de 110.504 millones de pesos, 126.291 millones de pesos y 142.077 millones de pesos lo que en el peor de los casos triplica los actuales ingresos actuales de la Institucion.

Para todos los casos vemos el peso de la zona sur con los dos nuevos hospitales que se habilitarían lo cual representa para esta zona de atención una mayor cobertura en virtud de la gran población que se concentra en ella y se genera el 50 de todos los ingresos de la empresa bajo este nuevo modelo de operación.

CAPITULO 7. ADECUACIONES DOTACIONES Y GASTOS DE OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS

CENTROS DE ATENCION DE BAJA COMPLEJIDAD

Siguiendo con la misma metodología aplicada en el capítulo anterior procedemos a presentar las adecuaciones locativas y la dotación hospitalaria mostrando inicialmente los requerimientos de los servicios de baja complejidad y luego los de mediana y alta complejidad de los cuatro nuevo hospitales, la razón de ser de esto es que los hospitales se proyectan poner en funcionamiento a finales del primer semestre de 2010, además que su proceso de adecuación y dotación una vez sea entregados, requiere de no menos de dos meses para su marcha.

Cabe anotar que la ESE desde hace dos años ha iniciado un proceso de remodelación y adecuaciones físicas en muchas de sus unidades operativas y en estos momentos ya tiene identificado y presupuestados las adecuaciones necesaria que es el informe que presentamos a continuación.

NECESIDADES DE ADECUACIONES FISICAS DE CAPS Y UPAS

La tabla N° 58 presenta la relación de las adecuaciones físicas de cada uno de los 25 centros de atención que hacen falta por intervenir de los 44 que existen en la actualidad.

Por consideraciones técnicas se ha ajustado el presupuesto suministrado por la gerencia de la ESE actualizando los precios a 2010 para que el trabajo no pierda vigencia y aplicación, vemos que los CAP son los centros de mayor requerimientos de inversión con un promedio de 230 millones de pesos mientras que las UPAS requieren unos 75 millones promedio cada uno.

Tabla 58. Presupuesto para adecuaciones locativas de los centros de baja complejidad de la ESE

Nº	CENTRO DE SALUD	VALOR PRESUPUESTO 2009	VALOR PRESUPUESTO 2010	Part %
1	UPA MANZANILLO	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
2	CAP BOQUILLA	\$ 250.000.000	\$ 267.500.000	9,3%
3	UPA DANIEL LAMAITRE	\$ 70.000.000	\$ 74.900.000	2,6%
4	UPA PUNTA CANOA	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
5	UPA ARROYO DE PIEDRA	\$ 50.000.000	\$ 53.500.000	1,9%
6	CAP LA CANDELARIA	\$ 350.000.000	\$ 374.500.000	13,1%
7	UPA CAÑO DEL ORO	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
8	UPA SANFRANCISCO 1	\$ 70.000.000	\$ 74.900.000	2,6%
9	UPA SAN FRANCISCO II	\$ 50.000.000	\$ 53.500.000	1,9%
10	UPA PONTEZUELA	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
11	UPA ARROYO DE LAS CANOAS	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
12	UPA ISLAS DEL ROSARIO	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
13	UPA FREDONIA	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
14	UPA ISLA FUERTE	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
15	UPA ISLOTE	\$ 50.000.000	\$ 53.500.000	1,9%
16	UPA SAN PREDRO Y LIBERTAD	\$ 30.000.000	\$ 32.100.000	1,1%
17	UPA TIERRA BOMBA	\$ 40.000.000	\$ 42.800.000	1,5%
18	CAP LA ESPERANZA	\$ 480.000.000	\$ 513.600.000	18,0%
19	UPA LA REINA	\$ 77.000.000	\$ 82.390.000	2,9%
20	UPA SAN VICENTE DE PAUL	\$ 77.000.000	\$ 82.390.000	2,9%
21	UPA BOCACHICA	\$ 122.000.000	\$ 130.540.000	4,6%
22	UPA TERNERA	\$ 98.000.000	\$ 104.860.000	3,7%
23	CAP BAYUNCA	\$ 166.000.000	\$ 177.620.000	6,2%
24	CAP PASACABALLOS	\$ 160.000.000	\$ 171.200.000	6,0%
25	CAP POZON	\$ 214.000.000	\$ 228.980.000	8,0%
	TOTAL	\$ 2.674.000.000	\$ 2.861.180.000	100,0%

Fuente: Gerencia de la ESE

El monto total de las inversiones lo hemos resumido en la tabla siguiente que nos señala una inversión superior a los 2.860 millones de pesos para poder habilitar los 25 centros de atención

La inversión de los 6 CAPS identificados y priorizados por la empresa requiere unos 1.733 millones de pesos, mientras que las 19 UPAS necesitan 1.127 millones de pesos, que representan el 61% y 39% respectivamente.

Tabla 59. Consolidado del costo 2010 de las adecuaciones locativas necesarias para los centros de baja complejidad

TIPO DE CENTRO	Nº	VALOR PRESUPUESTO 2010	Part %
CAP	6	\$ 1.733.400.000,00	61%
UPA	19	\$ 1.127.780.000,00	39%
Total general	25	\$ 2.861.180.000,00	100%

Tabla 60. Consolidado del costo 2010 de las adecuaciones locativas necesarias para los centros de baja complejidad por zona de georreferenciación

ZONA DE ATENCION	CAP	UPA	TOTAL GENERAL	Part %
ZONA CENTRO	\$ 496.480.000,00	\$ 82.390.000,00	\$ 578.870.000,00	20,2%
ZONA NORTE	\$ 1.065.720.000,00	\$ 815.340.000,00	\$ 1.881.060.000,00	65,7%
ZONA SUR	\$ 171.200.000,00	\$ 230.050.000,00	\$ 401.250.000,00	14,0%
Total general	\$ 1.733.400.000,00	\$ 1.127.780.000,00	\$ 2.861.180.000,00	100,0%

Al clasificar por zonas de atención notamos que la zona de mayor requerimiento de inversiones físicas es la norte con el 65,7% del total de los recursos estimados en 1.881 millones de pesos.

DOTACIONES PARA HABILITACION DE LOS SERVICIOS DE CAPS Y UPAS

Ahora con relación a las dotaciones necesarias para la habilitación de los servicios de baja complejidad y la prestación adecuada de los servicios en todas las unidades de atención hemos consultado y validado la información contenida en el área de calidad y sus auditorías internas de condiciones de habilitación, de igual forma nos apoyamos en el plan de compras de la institución y los precios medios del mercado.

Para iniciar esta parte del estudio en primer lugar mostraremos la discriminación de cada uno de los elementos mínimos necesarios, los precios proyectados 2010 y el número de unidades para atender la dotación de los centros.

Tabla 61. Dotación de equipos médicos requeridos para los centros de atención de baja complejidad

DOTACION EQUIPO MEDICO	PRECIO 2010	CANTIDAD	TOTAL AÑO
Condensadores Para Endodoncia	\$ 23.884,98	268	\$ 6.401.174,64
Cono para Equipo de Órganos	\$ 57.750,00	188	\$ 10.857.000,00
Contrangulos	\$ 542.253,60	24	\$ 13.014.086,40
Cucharillas para Operatoria	\$ 20.034,00	54	\$ 1.081.836,00
Cuna de Observacion Pediatrica	\$ 5.897.556,00	30	\$ 176.926.680,00
Cureta 17/18	\$ 90.117,38	92	\$ 8.290.799,33
Cureta de Lucas N° 85	\$ 6.743,10	80	\$ 539.448,00
Curetas 13/14	\$ 90.117,38	92	\$ 8.290.799,33
Curetas de Alveolo	\$ 29.400,00	46	\$ 1.352.400,00
Delantales Plasticos	\$ 14.201,88	84	\$ 1.192.957,92
Desfibrilador	\$ 8.041.845,00	20	\$ 160.836.900,00
Dispositivo Ventilacion Transtraqueal Percutanea	\$ 47.250,00	20	\$ 945.000,00
Dopler	\$ 2.779.695,24	95	\$ 264.071.047,80
Dopler Vision	\$ 464.788,80	6	\$ 2.788.732,80
Electrocardiógrafo	\$ 4.021.176,62	44	\$ 176.931.771,32
Electrodos	\$ 1.023,12	150	\$ 153.468,00
Elevador Recto Apical N° 304	\$ 10.684,80	46	\$ 491.500,80
Elevador Winter uña de gato Izquierdo	\$ 64.295,78	22	\$ 1.414.507,25
Elevador Winter uña de gato Derecho	\$ 64.295,78	26	\$ 1.671.690,38
Empacador de Amalgama	\$ 20.915,50	10	\$ 209.154,96
Equipo Basico de Reanimacion	\$ 1.700.352,36	8	\$ 13.602.818,88
Equipo de Atencion de Partos	\$ 957.180,00	68	\$ 65.088.240,00
Equipo de Cateterismo	\$ 2.046.240,00	10	\$ 20.462.400,00
Equipo de Inmovilizador Adulto	\$ 86.744,44	22	\$ 1.908.377,63
Equipo de Inmovilizador Pediatrico	\$ 89.202,01	22	\$ 1.962.444,18
Equipo de Organo	\$ 848.965,24	100	\$ 84.896.523,60
Equipo de Succion	\$ 2.100.000,00	6	\$ 12.600.000,00
Equipo de Sutura (pequeñas Cirugias)	\$ 72.300,48	56	\$ 4.048.826,88
Equipo de Toracostomia	\$ 1.785.000,00	20	\$ 35.700.000,00
Equipo DIU	\$ 840.000,00	74	\$ 62.160.000,00
Escalerilla dos pasos	\$ 92.740,73	248	\$ 22.999.699,80
Escalerilla Ginecologica	\$ 166.950,00	60	\$ 10.017.000,00
Escupideras para Unidad Odontologica	\$ 879.270,00	30	\$ 26.378.100,00
Espatulas de Cemento	\$ 7.875,59	8	\$ 63.004,70
Espejos Orales con mango	\$ 8.243,99	638	\$ 5.259.666,26

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

Esterilizadores de Instrumental	\$ 649.269,66	58	\$ 37.657.640,45
Exploradores de Conducto	\$ 16.590,38	42	\$ 696.795,88
Exploradores Rectos	\$ 8.004,70	112	\$ 896.525,95
Extintor Solkaflan	\$ 189.210,00	26	\$ 4.919.460,00
Extintores 20 lbs Tipo ABC	\$ 42.294,00	42	\$ 1.776.348,00
Fijadores de Tubo Endotraqueal Adulto	\$ 262.500,00	114	\$ 29.925.000,00
Fijadores de Tubo Endotraqueal Pediatrico	\$ 262.500,00	46	\$ 12.075.000,00
Fonendoscopio Adulto	\$ 36.070,10	184	\$ 6.636.899,14
Fonendoscopio Pediatrico	\$ 40.184,87	128	\$ 5.143.662,72
Forcep 151	\$ 131.690,16	8	\$ 1.053.521,28
Forceps 150	\$ 131.690,16	8	\$ 1.053.521,28
Forceps 18 L	\$ 131.690,16	12	\$ 1.580.281,92
Forceps 18 R	\$ 131.690,16	12	\$ 1.580.281,92
Forceps 69	\$ 131.690,16	18	\$ 2.370.422,88
Forceps16	\$ 131.690,16	10	\$ 1.316.901,60
FP3 Metalico	\$ 8.658,45	28	\$ 242.436,60
Gafas de Bioproteccion	\$ 33.390,00	20	\$ 667.800,00
Glucometro	\$ 242.810,97	26	\$ 6.313.085,14
Guia de Alambre	\$ 18.270,00	40	\$ 730.800,00
Incubadora Abierta	\$ 7.177.499,70	10	\$ 71.774.997,00
Infantometro	\$ 62.899,34	106	\$ 6.667.329,65
Inmovilizador de Cuello Adulto rosado	\$ 31.500,00	20	\$ 630.000,00
Inmovilizador de cuello infantes purpura	\$ 31.500,00	60	\$ 1.890.000,00
Inmovilizador de Cuello Pediatrico verde	\$ 61.971,84	24	\$ 1.487.324,16
Inmovilizador de cuello sin nuca rojo	\$ 31.500,00	60	\$ 1.890.000,00
Inmovilizador de Cuello tamaño regular azul	\$ 31.500,00	60	\$ 1.890.000,00
Inmovilizador de Miembros Adultos	\$ 86.744,99	20	\$ 1.734.899,88
Inmovilizadores de Miembros Pediatricos	\$ 89.202,50	20	\$ 1.784.049,96
Ins. Atencion Partos(Episorafia-Episiotomia)	\$ 472.500,00	24	\$ 11.340.000,00
Jeringas Carpule	\$ 16.396,72	64	\$ 1.049.389,82
Juego de Inmovilizadores	\$ 1.890.000,00	30	\$ 56.700.000,00
Kit de Cricotirodotomia	\$ 4.384.800,00	10	\$ 43.848.000,00
Lampara de Calor Radiante	\$ 9.952.075,37	10	\$ 99.520.753,71
Lamparas cuello de Cisne	\$ 149.993,45	154	\$ 23.098.990,53
Lamparas de Fotocurado	\$ 1.078.051,80	16	\$ 17.248.828,80
Laringoscopio Adulto	\$ 2.472.418,20	52	\$ 128.565.746,40
Laringoscopio Neonatal	\$ 1.408.995,67	8	\$ 11.271.965,38
Laringoscopio Pediatrico	\$ 1.408.995,67	26	\$ 36.633.887,47
Linternas para auscultar	\$ 58.226,60	194	\$ 11.295.959,43
Llave de Espacios para Manometros	\$ 54.930,90	20	\$ 1.098.617,94

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

Llave de tres Vias	\$ 63.000,00	32	\$ 2.016.000,00
Mandril de Intubacion	\$ 840.000,00	22	\$ 18.480.000,00
Manguera de Aspirador de Secreciones	\$ 36.750,00	64	\$ 2.352.000,00
Mangueras Conectoras de O2 Adulto	\$ 52.500,00	58	\$ 3.045.000,00
Mangueras Conectoras de O2 Pediatrica	\$ 52.500,00	42	\$ 2.205.000,00
Manómetros de Oxigeno Bala Carro de Paro	\$ 377.399,38	20	\$ 7.547.987,58
Manómetros o Reguladores de Oxigeno	\$ 377.509,57	136	\$ 51.341.300,98
Martillo Reflejos	\$ 26.791,02	170	\$ 4.554.473,91
Mascara para laringo N° 1	\$ 487.200,00	20	\$ 9.744.000,00
Mascara para laringo N° 2	\$ 487.200,00	20	\$ 9.744.000,00
Mascara para laringo N° 3	\$ 487.200,00	20	\$ 9.744.000,00
Mascara para laringo N° 4	\$ 487.200,00	20	\$ 9.744.000,00
Mascara para laringo N° 5	\$ 487.200,00	20	\$ 9.744.000,00
Mesa Atencion de Recien Nacido	\$ 590.023,56	14	\$ 8.260.329,84
Mesa Auxiliar para Procedimientos	\$ 216.446,22	136	\$ 29.436.686,33
Mesa de Atencion de Parto	\$ 5.008.500,00	14	\$ 70.119.000,00
Mesa de Mayo	\$ 115.500,00	22	\$ 2.541.000,00
Micromotor con contrangulo	\$ 619.718,40	16	\$ 9.915.494,40
Monitor de Signos Vitales	\$ 12.628.376,25	50	\$ 631.418.812,50
Monitor Fetal	\$ 12.628.376,25	10	\$ 126.283.762,50
Nebulizador Thomas	\$ 387.324,00	90	\$ 34.859.160,00
Negatoscopio un Cuerpo	\$ 198.262,03	106	\$ 21.015.775,07
Nevera Vertical 12 PIES	\$ 743.039,91	28	\$ 20.805.117,56
Noti Pait	\$ 262.500,00	32	\$ 8.400.000,00
Oclusor	\$ 26.250,00	216	\$ 5.670.000,00
Pato urinario para hombres	\$ 11.130,00	8	\$ 89.040,00
Pato urinario para mujeres	\$ 11.130,00	8	\$ 89.040,00
Pieza de Mano Alta Velocidad	\$ 643.945,07	28	\$ 18.030.461,99
Pinzas Algodoneras	\$ 7.651,88	118	\$ 902.921,25
Pinzas de Maguill	\$ 13.689,90	60	\$ 821.394,00
Pinzas Extraccion cuerpo extraño en nariz	\$ 89.250,00	20	\$ 1.785.000,00
Porta Amalgamas	\$ 21.299,48	58	\$ 1.235.369,90
Porta Matriz	\$ 16.927,62	18	\$ 304.697,11
Riñonera	\$ 24.639,94	8	\$ 197.119,51
Set para bombas de infusion	\$ 18.270,00	80	\$ 1.461.600,00
Sillas de Ruedas	\$ 941.412,13	46	\$ 43.304.957,93
Sistema de Oxigeno Portatil bala Pequeña	\$ 892.500,00	8	\$ 7.140.000,00
Sondas de aspiracin	\$ 207.060,00	65	\$ 13.458.900,00
Sondas Periodontales	\$ 38.732,40	46	\$ 1.781.690,40
Succionador	\$ 1.514.759,61	14	\$ 21.206.634,54

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

Tachos con Tapa (Algodoneros) 1 L	\$ 26.099,85	88	\$ 2.296.786,80
Tachos con Tapa (Algodoneros) 2 L	\$ 39.900,00	88	\$ 3.511.200,00
Tallador de Ward N° 2	\$ 21.173,71	12	\$ 254.084,54
Tallímetros	\$ 75.903,26	92	\$ 6.983.100,01
Tensiometro Adulto	\$ 104.820,11	148	\$ 15.513.376,87
Tensiometro con Tacometro	\$ 262.500,00	54	\$ 14.175.000,00
Tensiometro de Mercurio	\$ 1.005.751,32	36	\$ 36.207.047,52
Tensiometro pediátrico	\$ 104.820,11	162	\$ 16.980.858,47
Termometro de Maxima y Minima con cordon	\$ 118.335,00	40	\$ 4.733.400,00
Termometro digital	\$ 561.608,04	78	\$ 21.656.105,52
Tijeras de Material	\$ 10.974,18	28	\$ 307.277,04
Tornillo para Carro	\$ 8.400,00	12	\$ 100.800,00
Turbinas NSK	\$ 316.529,41	40	\$ 12.661.176,36
Unidades Odontologicas Fijas	\$ 7.740.024,60	6	\$ 46.440.147,60
Unidades Odontologicas Portatiles	\$ 3.561.600,00	24	\$ 85.478.400,00
Valvas para Adulto	\$ 63.000,00	20	\$ 1.260.000,00
Valvas Pediatricas	\$ 63.000,00	20	\$ 1.260.000,00
Total general			\$ 3.343.279.669,78

Tabla 62. Dotación material médico quirúrgica requerida para los centros de baja complejidad

DOTACION MEDICO QUIRURGICA	PRECIO 2010	CANTIDAD	TOTAL AÑO
Cánula nasal Adulto	\$ 3.828,72	4.302	\$ 16.471.153,44
Canula Nasal Pediátrica	\$ 3.750,81	3.264	\$ 12.242.643,84
Canulas de Mayo	\$ 8.404,20	1.350	\$ 11.345.670,00
Canulas Nasofaringes Adulto	\$ 5.008,50	158	\$ 791.343,00
Canulas Nasofaringes Blandas	\$ 4.229,40	120	\$ 507.528,00
Canulas Nasofaringes Duras	\$ 6.232,80	142	\$ 885.057,60
Canulas Nasofaringes Pediatricas	\$ 4.785,90	114	\$ 545.592,60
Canulas Orofaringeas Adulto	\$ 7.234,50	108	\$ 781.326,00
Canulas Orofaringeas Blandas	\$ 4.340,70	108	\$ 468.795,60
Canulas Orofaringeas de Bergman	\$ 8.013,60	128	\$ 1.025.740,80
Canulas Orofaringeas de Guedel Adulto	\$ 3.784,20	124	\$ 469.240,80
Canulas orofaringeas de Guedel Pediatricas	\$ 6.232,80	104	\$ 648.211,20
Canulas Orofaringeas de Mayo	\$ 5.787,60	110	\$ 636.636,00
Canulas Orofaringeas Pediatricas	\$ 4.674,60	98	\$ 458.110,80
Guardianes	\$ 15.834,65	1.468	\$ 23.245.267,67

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

Mascara de no reinhalacion con reservorio para adulto	\$ 10.500,00	124	\$ 1.302.000,00
Mascara de no reinhalacion con reservorio Pediatrica	\$ 10.500,00	124	\$ 1.302.000,00
Mascara laringea/Combitubo	\$ 535.920,00	800	\$ 428.736.000,00
Mascarilla Nebulizar Adulto Nubenc	\$ 13.215,76	2.966	\$ 39.197.950,09
Mascarilla Nebulizar Pediatrica Nubenc	\$ 13.215,76	4.202	\$ 55.532.631,92
Oxigeno Medicinal bala 6.5 mt3	\$ 50.708,28	3.200	\$ 162.266.496,00
Recipiente para Basilosopia	\$ 861,00	2.500	\$ 2.152.500,00
Tubo Endotraqueal N° 2.5 Rymco	\$ 4.989,58	322	\$ 1.606.644,44
Tubo Endotraqueal N° 3.0 Rymco	\$ 5.605,07	322	\$ 1.804.831,90
Tubo Endotraqueal N° 3.5 Rymco	\$ 5.487,09	322	\$ 1.766.842,98
Tubo Endotraqueal N° 4.0 Rymco	\$ 6.521,07	322	\$ 2.099.783,57
Tubo Endotraqueal N° 4.5 Rymco	\$ 5.806,52	322	\$ 1.869.699,76
Tubo Endotraqueal N° 5.0 Rymco	\$ 5.841,02	322	\$ 1.880.809,73
Tubo Endotraqueal N° 5.5 Rymco	\$ 6.208,31	322	\$ 1.999.077,11
Tubo Endotraqueal N° 6.5 Rymco	\$ 6.765,93	322	\$ 2.178.628,49
Tubo Endotraqueal N° 7.5 Rymco	\$ 6.484,34	322	\$ 2.087.956,84
Tubo Endotraqueal N° 8.0 Rymco	\$ 6.723,63	322	\$ 2.165.009,83
Tubo Endotraqueal N° 8.5 Rymco	\$ 7.029,71	322	\$ 2.263.565,98
Total general			\$ 782.734.745,98

Tabla 63. Dotación odontológica requerida para los centros de baja complejidad

DOTACION ODONTOLOGICA	PRECIO 2010	CANTIDAD	TOTAL AÑO
Fresa Diamante FG	\$ 5.249,58	800	\$ 4.199.664,00
Fresas Diam Cilindrica (pequeña)	\$ 2.635,50	7.882	\$ 20.773.011,00
Fresas Diam Cilindrica Mediana	\$ 2.860,41	7.882	\$ 22.545.751,62
Fresas Diam Conoinvertida (Mediana)	\$ 3.059,64	7.882	\$ 24.116.058,83
Fresas diam conoinvertida (pequeña)	\$ 3.064,09	7.882	\$ 24.151.149,50
Fresas Diam Conoinvertida Grande	\$ 3.093,03	7.882	\$ 24.379.238,81
Fresas diam redonda (Grande)	\$ 3.085,24	7.882	\$ 24.317.830,15
Fresas diam redonda (Mediana)	\$ 3.074,11	7.882	\$ 24.230.103,49
Fresas diam redonda (Pequeña)	\$ 3.058,52	7.882	\$ 24.107.286,17
Fresas diam troncoconicas(Mediana)	\$ 2.642,26	7.882	\$ 20.826.309,08
Fresas diam troncoconicas(pequeña)	\$ 2.642,26	7.882	\$ 20.826.309,08
Fresas Pulir Amalgama Flama	\$ 4.507,65	7.882	\$ 35.529.297,30
Fresas Pulir Amalgama Redonda	\$ 4.507,65	7.882	\$ 35.529.297,30
Fresas pulir Resina Flama	\$ 3.647,30	7.882	\$ 28.748.026,48
Fresas zecria	\$ 25.263,99	7.882	\$ 199.130.745,53
Total general			\$ 533.410.078,36

Tabla 64. Dotación de ropería y lencería para los centros de baja complejidad

DOTACION LENCERIA Y ROPERIA	PRECIO 2010	CANTIDAD	TOTAL AÑO
Batas para Pacientes	\$ 21.207,10	2.500	\$ 53.017.755,00
Batas(Cons Externa y Urgencias) ,Odont	\$ 13.249,15	1.000	\$ 13.249.152,00
Pijamas Desechables para Partos	\$ 12.394,37	2.000	\$ 24.788.736,00
Sábanas para Camilla	\$ 15.025,50	3.000	\$ 45.076.500,00
Toallas pequeñas Odontología y PyP 60x1.20	\$ 18.631,62	900	\$ 16.768.458,00
Total general			\$ 152.900.601,00

Tabla 65. Dotación administrativa requerida para los centros de baja complejidad

DOTACION ADMINISTRATIVA	PRECIO 2010	CANTIDAD	TOTAL AÑO
Abanico de Pared de 18"	\$ 99.732,59	306	\$ 30.518.172,85
Abanicos de Techo KDK	\$ 77.910,00	24	\$ 1.869.840,00
Archivadores en Madera 2 Gavetas	\$ 596.820,00	45	\$ 26.856.900,00
Archivadores en Madera 3 Gavetas	\$ 791.700,00	30	\$ 23.751.000,00
Archivadores en Madera 4 Gavetas	\$ 447.704,25	30	\$ 13.431.127,50
Bandeja Plásticas (Azafate)	\$ 60.324,60	80	\$ 4.825.968,00
Baterías 9 V para Dopler	\$ 7.791,00	886	\$ 6.902.826,00
Baterías AA Equipo de Órganos	\$ 2.170,35	2.658	\$ 5.768.790,30
Baterías Tamaño C 1.5 V	\$ 1.535,94	2.658	\$ 4.082.528,52
Baterías Tripla A	\$ 2.170,35	2.658	\$ 5.768.790,30
Bombillo de 100 W	\$ 1.214,28	1.328	\$ 1.612.567,82
Caneca Gris 28 L	\$ 36.021,13	214	\$ 7.708.522,25
Caneca Verde 28 L	\$ 35.363,35	96	\$ 3.394.881,50
Canecas Rojas 20 l	\$ 51.384,98	154	\$ 7.913.287,54
Chalecos con Logo	\$ 71.009,40	200	\$ 14.201.880,00
Cintas de Demarcacion	\$ 44.520,00	92	\$ 4.095.840,00
Colchoneta camilla transp 60 cms x 1.87 cms	\$ 61.215,00	80	\$ 4.897.200,00
Colchonetas para Camilla Observacion	\$ 61.215,00	92	\$ 5.631.780,00
Colchonetas para Cuna	\$ 27.825,00	40	\$ 1.113.000,00
Computador Completo	\$ 2.336.187,00	50	\$ 116.809.350,00
Contenedor elite tapa eliptica 121 lts gris	\$ 127.756,02	85	\$ 10.859.261,70
Contenedor elite tapa eliptica 121 lts verde	\$ 127.756,02	85	\$ 10.859.261,70
Contenedor Elite Tapa plana 121 lts gris	\$ 121.678,20	85	\$ 10.342.647,00
Contenedor Elite Tapa plana 121 lts rojo	\$ 121.678,20	85	\$ 10.342.647,00

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Cartagena de Indias

Contenedor Elite Tapa plana 121 lts verde	\$ 121.678,20	85	\$ 10.342.647,00
Cronometro de mano	\$ 140.070,00	45	\$ 6.303.150,00
Cuadernos	\$ 981,67	174	\$ 170.809,88
Cubos	\$ 27.825,00	42	\$ 1.168.650,00
Cuentos Infantiles	\$ 5.787,60	42	\$ 243.079,20
Escritorio de 2 Gavetas L 900	\$ 263.781,00	156	\$ 41.149.836,00
Escritorio Ejecutivo	\$ 682.500,00	25	\$ 17.062.500,00
Escritorio Mecanografo	\$ 304.500,00	70	\$ 21.315.000,00
Estufa dos puestos a Gas	\$ 50.085,00	2	\$ 100.170,00
Estufa dos Puestos Electrica	\$ 66.780,00	14	\$ 934.920,00
Fax-Telefono	\$ 166.950,00	10	\$ 1.669.500,00
Folderama	\$ 879.270,00	66	\$ 58.031.820,00
Hules Protectores Camilla Assia Supra	\$ 8.310,77	106	\$ 880.941,73
Impresora	\$ 330.516,48	30	\$ 9.915.494,40
Jarra Plastica	\$ 2.337,30	10	\$ 23.373,00
Linterna de Manos	\$ 58.226,75	10	\$ 582.267,51
Locker para Personal de Turno	\$ 378.000,00	50	\$ 18.900.000,00
Manta Termica	\$ 262.500,00	8	\$ 2.100.000,00
Mecedoras Plásticas	\$ 100.170,00	12	\$ 1.202.040,00
Mueble para Computador	\$ 307.188,00	30	\$ 9.215.640,00
Muñecos de Hule	\$ 278.250,00	20	\$ 5.565.000,00
Nevera de Icopor	\$ 12.960,16	32	\$ 414.725,17
Olla de Peltre	\$ 34.280,40	12	\$ 411.364,80
Papelera 35 L Gris	\$ 50.138,97	90	\$ 4.512.507,30
Papelera Vaiven 53 Lts Gris	\$ 57.203,37	90	\$ 5.148.303,30
Papelera Vaiven 53 Lts Verde	\$ 57.202,95	90	\$ 5.148.265,50
Piramides	\$ 22.260,00	50	\$ 1.113.000,00
Planta Electrica	\$ 3.799.793,13	32	\$ 121.593.380,16
Poltrona dos puestos tapizada en cuero	\$ 798.000,00	20	\$ 15.960.000,00
Poltrona tapizada en paño	\$ 488.250,00	20	\$ 9.765.000,00
Porta Guardian	\$ 29.586,88	120	\$ 3.550.425,48
Señalización Salida de Emergencia y Evacuación Acrílico 30x15	\$ 6.678,00	514	\$ 3.432.492,00
Sila fija tapizada en cuero	\$ 89.250,00	100	\$ 8.925.000,00
Silla de Espera	\$ 47.250,00	400	\$ 18.900.000,00
Silla Ejecutiva Ergonomica con Brazos	\$ 475.117,44	4	\$ 1.900.469,76
Silla Ergonomica para Consultorio	\$ 166.950,00	264	\$ 44.074.800,00
Sillas Rimax	\$ 21.003,42	396	\$ 8.317.355,51
Sonajeros	\$ 5.565,00	42	\$ 233.730,00
Sueter para Campañas con logo	\$ 26.489,40	618	\$ 16.370.449,20
Tander x3	\$ 385.350,00	160	\$ 61.656.000,00

Tander x4	\$ 105.000,00	140	\$ 14.700.000,00
Tanque tapa plana 200 lts Gris	\$ 144.820,20	90	\$ 13.033.818,00
Tanque tapa plana 200 lts Rojo	\$ 144.820,20	90	\$ 13.033.818,00
Tanque tapa plana 200 lts Verde	\$ 144.820,20	90	\$ 13.033.818,00
Tanque tapa suncho 33 galones rojo	\$ 81.362,40	64	\$ 5.207.193,60
Termoking Selley	\$ 430.575,18	42	\$ 18.084.157,56
Vasos de Plastico	\$ 556,50	44	\$ 24.486,00
Vitrina medicamentos un cuerpo	\$ 877.934,40	16	\$ 14.046.950,40
Total general			\$ 963.026.418,43

RESUMEN DEL VALOR DE LA DOTACION BAJA COMPLEJIDAD

A continuación podemos apreciar el costo total de la dotación requerida para habilitar los servicios de baja complejidad de acuerdo a cada línea de servicios, incluyendo los servicios de apoyo.

Tabla 66. Resumen de la dotación requerida para los centros de baja complejidad

TIPO DE DOTACION	TOTAL AÑO	Part %
EQUIPOS MEDICOS	\$ 3.343.279.669,78	57,9%
MEDICO QUIRURGICOS	\$ 782.734.745,98	13,6%
ODONTOLOGICOS	\$ 533.410.078,36	9,2%
LENCERIA Y ROPERÍA	\$ 152.900.601,00	2,6%
ADMINISTRATIVA	\$ 963.026.418,43	16,7%
Total general	\$ 5.775.351.513,56	100,0%

El valor total de las inversiones para la dotación del primer nivel de atención de la ESE asciende a 5.775 millones de pesos de los cuales el 57,9% son equipos médicos básicos, el 16,7% dotación administrativa para los procesos de apoyo y un 13,6% material médico quirúrgico.

HOSPITALES DE MEDIANA Y ALTA COMPLEJIDAD

Las inversiones necesarias para poner en funcionamiento los hospitales de la ESE y habilitar servicios de mediana y alta complejidad, se presentará de manera comparativa en las siguientes tablas para que podamos realizar un análisis integral con relación a cada una de las líneas de servicios.

Es importante destacar que las adecuaciones que se proyectaron solo corresponden al montaje del sistema de refrigeración o acondicionamiento de los ambientes de trabajo. Se han cotizado aires acondicionados centrales con los costos de instalación y obras civiles que se requieren para los mismos, se han trabajado con equipos de aire central de 10 y 5 toneladas, así como equipos mini Split de 1 y 1.5, lo anterior para darle mayor uso eficiente y control al consumo de energía de acuerdo al volumen de trabajo en áreas de rotación de personal y pacientes.

Se incluyen en estas inversiones iniciales el respaldo eléctrico con la dotación e instalación de dos plantas eléctricas, una fija y una portátil, de acuerdo con la capacidad de atención de cada uno de los hospitales.

Al final de la tabla 67 encontramos los costos totales por hospital notando que debido a la proyección de sus servicios de alta complejidad y al tamaño de su infraestructura de atención, el hospital de San Fernando es la unidad de mayor focalización de recursos, seguidos del hospital de Canapote, la suma total de inversiones es de unos 1.098 millones de pesos teniendo en cuenta que el montaje del respaldo eléctrico es el renglón de adecuaciones que mayor consumo y peso tiene en todos los hospitales.

NECESIDADES DE DOTACIÓN EN EQUIPOS DE REFRIGERACION Y RESPALDO ELECTRICO

Tabla 67. Costos de la dotación de equipos acondicionadores de aire y plantas eléctricas por área de servicio en los 4 hospitales de mediana complejidad

Rótulos de fila	Hospital Local Arroz Barato	Hospital Local Canapote	Hospital Local San Fernando	Hospital Local El Pozón	TOTAL VALOR DOTACIONES PRECIOS 2010
Atención del parto	\$ 1.392.000	\$ 1.392.000	\$ 2.784.000	\$ 1.392.000	\$ 6.960.000
Banco de Sangre	\$ -	\$ -	\$ 1.670.400	\$ -	\$ 1.670.400
Cirugía de Urgencias	\$ -	\$ -	\$ 10.363.000	\$ -	\$ 10.363.000
Cirugía General programada	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 41.452.000
Consulta de Urgencia	\$ 5.011.200	\$ 3.340.800	\$ 3.340.800	\$ 3.340.800	\$ 15.033.600
Consulta Médica Especializada	\$ 8.352.000	\$ 6.960.000	\$ 11.136.000	\$ 5.568.000	\$ 32.016.000
Dotacion urgencia general	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 41.452.000
Ecografía general	\$ -	\$ -	\$ 1.392.000	\$ -	\$ 1.392.000
Ecografía ginecobstetrica	\$ -	\$ -	\$ 2.784.000	\$ -	\$ 2.784.000
Enfermería	\$ 20.726.000	\$ 20.726.000	\$ 20.726.000	\$ 20.726.000	\$ 82.904.000
Farmacia	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 6.681.600
Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico	\$ -	\$ -	\$ 13.920.000	\$ -	\$ 13.920.000
Hospitalización General	\$ 38.419.200	\$ 46.771.200	\$ 43.430.400	\$ 46.771.200	\$ 175.392.000
Hospitalización Obstétrica	\$ 3.340.800	\$ 6.681.600	\$ -	\$ 6.681.600	\$ 16.704.000
Hospitalización Pediatría	\$ -	\$ -	\$ 16.704.000	\$ -	\$ 16.704.000
Hospitalización UCI Neonatal	\$ -	\$ -	\$ 69.086.667	\$ -	\$ 69.086.667
Laboratorio Clínico Mediana Complejidad	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 6.681.600
Observación Urgencia	\$ 15.033.600	\$ 6.681.600	\$ 15.033.600	\$ 6.681.600	\$ 43.430.400
Planta Electrica de Relevó	\$ 86.720.000	\$ 86.720.000	\$ 86.720.000	\$ 86.720.000	\$ 346.880.000
Planta Electrica Portatil	\$ 16.565.000	\$ 16.565.000	\$ 33.130.000	\$ 16.565.000	\$ 82.825.000

Rótulos de fila	Hospital Local Arroz Barato	Hospital Local Canapote	Hospital Local San Fernando	Hospital Local El Pozón	TOTAL VALOR DOTACIONES PRECIOS 2010
Procedimientos de urgencia	\$ 1.670.400	\$ 5.011.200	\$ 5.011.200	\$ 3.340.800	\$ 15.033.600
Rayos X	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 1.670.400	\$ 6.681.600
Reanimacion	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 10.363.000	\$ 41.452.000
Rehabilitación	\$ 4.176.000	\$ 4.176.000	\$ 4.176.000	\$ 4.176.000	\$ 16.704.000
Terapia respiratoria urgencia	\$ -	\$ -	\$ 4.176.000	\$ -	\$ 4.176.000
Total general	\$ 237.506.400	\$ 241.125.600	\$ 381.684.267	\$ 238.063.200	\$ 1.098.379.467

DOTACIONES PARA HABILITACION DE LOS SERVICIOS

Las dotaciones necesarias para habilitar los servicios proyectados en los cuatro hospitales han sido proyectadas de acuerdo a las normas vigentes, resolución 1043 de 2006 y anexos técnicos para la verificación de las condiciones de:

- ❑ **Estándares Mínimos de Calidad Técnicos y Científicos.**
- ❑ **Plan de Gestión de Residuos Hospitalarios.**
- ❑ **Bioseguridad.**

En la siguiente tabla relacionamos el tipo de dotación para habilitar cada uno de los servicios, se contienen el número de unidades o cantidad básica mínima y los precios proyectados para el primer trimestre de 2010, los cuales se han incrementado en un 5% con relación a las cotizaciones actuales.

A este respecto se debe considerar que las fluctuaciones en el precio del dólar pueden llegar a afectar de manera significativa el valor total de compra de los equipos por cuanto mucho de este material proviene de importaciones en esa moneda.

El costo total de las inversiones para la dotación de los hospitales se ha estimado en 7.153 millones de pesos, estos valores los hemos tratado de desagregar de la manera más sencilla y entendible posible ya que es verdaderamente dispendioso colocar en un solo documento toda la dotación detallada.

Cada una de las siguientes tablas nos ayudara en el propósito del análisis detallado y al final presentamos el cuadro resume por líneas de servicios y por cada uno de los hospitales según sus necesidades de financiación.

Tabla 68. Relación de equipo, instrumental y elementos mínimos necesarios para habilitar los servicios

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Urgencia General	Instrumental gineco-obstétrico,	2	2.750.000
Urgencia General	Monitor de signos vitales,	2	4.330.000
Urgencia General	Aspirador de secreciones,	2	1.670.000
Urgencia General	Material para inmovilización para adulto y	3	858.000

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
	pediátrico.		
Urgencia General	Equipo de toracostomía.	4	350.000
Urgencia General	Equipo de toracostomía Pediatrico	2	350.000
Urgencia General	Carro de Paro	2	1.908.000
Urgencia General	Dispositivo para ventilación transtraqueal percutánea.	4	300.000
Urgencia General	Laringoscopiopara adulto	4	1.055.000
Urgencia General	Laringoscopio para paciente pediátrico	4	998.200
Urgencia General	Tubos endotraqueales de diferentes tamaños.	4	633.000
Urgencia General	Máscaras laríngeas	4	230.000
Urgencia General	Fijadores de tubo endotraqueal.	6	120.000
Urgencia General	Mangueras conectoras a fuentes de oxígeno.	6	155.000
Urgencia General	Dispositivo de bolsa válvula máscara con reservorio adultos	6	88.000
Urgencia General	Dispositivo de bolsa válvula máscara con reservorio pediátrico.	6	95.000
Urgencia General	Máscara de no reinhalación con reservorio para adultos	6	76.600
Urgencia General	Máscara de no reinhalación con reservorio pediátrico.	6	88.900
Urgencia General	Equipos de punción lumbar	2	657.900
Urgencia General	Bombas de infusión.	2	3.364.000
Consulta de Urgencia adulto	Camilla con estribos	1	387.000
Consulta de Urgencia adulto	tensiómetro	1	128.616
Consulta de Urgencia adulto	fonendoscopio	1	85.744
Consulta de Urgencia adulto	termómetro,	1	30.000
Consulta de Urgencia adulto	equipo de órganos de los sentidos	1	580.000
Consulta de Urgencia adulto	balanza de pie	1	375.000
Consulta de Urgencia pediátrica	Camilla con estribos	1	387.000
Consulta de Urgencia pediátrica	tensiómetro	1	128.616
Consulta de Urgencia pediátrica	fonendoscopio	1	85.744
Consulta de Urgencia pediátrica	termómetro,	1	30.000
Consulta de Urgencia pediátrica	equipo de órganos de los sentidos	1	580.000
Consulta de Urgencia pediátrica	balanza de pie	1	375.000
Consulta de Urgencia pediátrica	balanza pesa bebé	1	270.000
Consulta de Urgencia pediátrica	cinta métrica	1	25.000
Consulta de Urgencia pediátrica	Infantometro	1	30.000
Consulta de Urgencia pediátrica	Tallimetro	1	450.000

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Sala de observación adultos	Camillas rodantes con barandas	1	4.060.000
Sala de observación pediatría	Camillas rodantes con barandas	1	4.060.000
Sala de procedimientos Sépticos	Camillas rodantes con freno	1	4.060.000
Sala de procedimientos Sépticos	equipo de pequeña cirugía.	3	160.080
Sala de reanimación	Camilla rodante con mecanismo de freno	2	4.060.000
Sala de reanimación	mesa auxiliar rodante	2	220.000
Sala de reanimación	aspirador de secreciones	1	955.000
Sala de reanimación	monitor cardiaco de cinco (5) derivaciones con visoscopio	1	8.766.000
Sala de reanimación	impresora y desfibrilador con paletas adulto y pediátricas	1	4.755.000
Sala de reanimación	Equipo de oximetría	1	3.230.000
Sala de reanimación	Instrumental o equipo de pequeña cirugía	3	160.080
Sala de reanimación	succionador y material para inmovilización adulto y pediátrico	1	955.000
Sala de reanimación	Equipo de reanimación	1	18.000.000
Sala de reanimación	Ambú	4	230.500
Sala de reanimación	Laringoscopio con hojas para adulto y pediátrica	2	1.055.000
Sala de reanimación	Guía de entubación (adulto y pediátrica).	2	998.200
Sala de reanimación	Ambú y laringoscopio neonatales	2	230.500
Sala de reanimación	desfibrilador	1	12.700.000
Sala de reanimación	equipo de toracostomía	2	350.000
Sala de reanimación	Equipos de punción lumbar	2	1.250.000
Sala de reanimación	bombas de infusión	2	3.364.000
Sala de suturas	Camillas rodantes con freno	1	4.060.000
Sala de suturas	equipo de pequeña cirugía.	2	160.080
Sala de Procedimientos Asépticos	Camillas rodantes con freno	1	4.060.000
Sala de Procedimientos Asépticos	equipo de pequeña cirugía.	2	160.080
Cirugía de Urgencias	Mesa para cirugía	1	42.920.000
Cirugía de Urgencias	Máquina de anestesia con Alarmas de desconexión, seguro de mezcla hipóxica, analizador de gases anestésicos, monitor de oxígeno administrado, monitor de presiones en la vía aérea y ventilador	1	55.000.000
Cirugía de Urgencias	Ventilador	1	45.240.000
Cirugía de Urgencias	Mueble Ventilador	1	407.284
Cirugía de Urgencias	Lámpara cielítica Fija	1	16.820.000
Cirugía de Urgencias	Lampara cielitica Auxiliar	1	8.700.000
Cirugía de Urgencias	Mesa para instrumental quirúrgico	1	615.000
Cirugía de Urgencias	Instrumental básico de cirugía general	1	24.700.000
Cirugía de Urgencias	Aspirador portátil	1	643.080
Cirugía de Urgencias	Laringoscopio con hojas para adultos y pediatricas	2	1.055.000

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Cirugía de Urgencias	Tensiómetro	2	128.616
Cirugía de Urgencias	Fonendoscopio	2	85.744
Cirugía de Urgencias	Camillas rodantes con barandas	2	4.060.000
Cirugía de Urgencias	Equipo básico de reanimación	1	18.000.000
Cirugía de Urgencias	Bala o cilindro (s) de oxígeno	4	560.000
Cirugía de Urgencias	Carro de transporte de oxígeno	1	953.902
Cirugía de Urgencias	Monitor de signos vitales	1	5.359.000
Cirugía de Urgencias	Mueble Monitor	1	407.284
Cirugía de Urgencias	Electrocardiógrafo	1	7.502.600
Cirugía de Urgencias	Aspirador de succión	1	980.000
Cirugía de Urgencias	Bombas de infusión	2	3.215.400
Cirugía de Urgencias	Parales Bomba de Infusion	2	320.000
Cirugía de Urgencias	Estimulador de nervio periférico	2	800.000
Cirugía de Urgencias	Capnógrafo	1	5.900.000
Cirugía de Urgencias	Monitor de temperatura	1	5.350.000
Cirugía de Urgencias	Equipo de gases arteriales.	1	16.890.000
Cirugía de Urgencias	Sistema de infusión rápida de líquidos	1	3.780.000
Cirugía de Urgencias	sistema de calentamiento de líquidos y sangre.	1	8.434.000
Cirugía de Urgencias	Carro de paro	1	1.908.000
Cirugía de Urgencias	Equipo de gasimetría arterial y electrolitos.	1	22.000.000
Cirugía de Urgencias	instrumental para cirugía de Torax	2	18.980.000
Cirugía de Urgencias	instrumental para cirugía general	2	14.700.000
Cirugía de Urgencias	Torniquete neumático para cirugía	2	310.000
Cirugía de Urgencias	Equipo de mini y microplacas.	1	670.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Carro de vía aérea con Hojas de laringoscopio curvas y rectas de diferentes tamaños incluidas pediátricas.	1	3.222.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Tubos endotraqueales de diferentes calibres	1	633.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Bujías	2	220.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Estiletes luminosos.	1	1.450.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Máscaras laríngeas	1	230.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Equipo de cricotiroidotomía percutánea.	1	760.000
Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	Equipo de intubación retrógrada	1	2.143.600
Sala de partos	Mesa de Parto	1	3.567.800
Sala de partos	Camillas rodantes con freno	2	4.060.000
Sala de partos	Equipo de parto	3	2.433.000
Sala de partos	Lenceria x Juegos	1 2	65.000
Sala de partos	Bala o cilindro (s) de oxígeno	2	200.000
Sala de partos	Carro portátil con bala de oxígeno y humidificador	1	453.902

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Sala de partos	Carro de paro	1	1.908.000
Sala de partos	Monitor de Signos Vitales con oxímetro	1	5.359.000
Sala de partos	succionador y material para inmovilización adulto y pediátrico	1	955.000
Sala de partos	Mesa para atención del recién nacido	1	350.000
Sala de partos	Cuna incubadora	1	1.725.000
Sala de partos	Silla de ruedas	1	696.670
Consulta Médica Especializada Entrevista	Equipo de órganos de los sentidos	1	580.000
Consulta Médica Especializada Entrevista	fonendoscopio	1	85.744
Consulta Médica Especializada Entrevista	tensiómetro	1	128.616
Consulta Médica Especializada Entrevista	metro	1	25.000
Consulta Médica Especializada Entrevista	Termómetro	1	30.000
Consulta Médica Especializada Entrevista	Tabla de agudeza visual	1	15.000
Consulta Médica Especializada Entrevista	Balanza	1	60.000
Consulta Médica Especializada Entrevista	tallímetro.	1	397.000
Consulta Médica Especializada	Camilla	1	387.000
Consulta Médica Especializada	tensiómetro	1	128.616
Consulta Médica Especializada	fonendoscopio	1	85.744
Consulta Médica Especializada	equipo de órganos de los sentidos	1	580.000
Consulta Médica Especializada	martillo de reflejos	1	15.000
Consulta Médica Especializada	metro	1	25.000
Consulta Médica Especializada	balanza de pie	1	60.000
Consulta Médica Especializada	pesa bebé	1	255.200
Consulta Médica Especializada	Equipo Básico de la Especialidad	1	980.000
Cirugía general	Mesa para cirugía	1	29.890.000
Cirugía general	Máquina de anestesia con Alarmas de desconexión, seguro de mezcla hipóxica, analizador de gases anestésicos, monitor de oxígeno administrado, monitor de presiones en la vía aérea y ventilador	1	40.000.000
Cirugía general	Ventilador	1	35.670.000
Cirugía general	Mueble Ventilador	1	407.284

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Cirugía general	Lámpara cielítica Fija	1	16.820.000
Cirugía general	Lampara cielitica Auxiliar	1	8.700.000
Cirugía general	Mesa para instrumental quirúrgico	2	615.000
Cirugía general	Instrumental básico de cirugía general	5	25.450.000
Cirugía general	Cusa Aspirador Ultrasonico	1	12.000.000
Cirugía general	Aspirador portátil	1	939.000
Cirugía general	Laringoscopio con hojas para adultos y pediátricas	2	1.178.980
Cirugía general	Tensiómetro	2	128.616
Cirugía general	Fonendoscopio	2	85.744
Cirugía general	Camillas rodantes con barandas	2	4.060.000
Cirugía general	Equipo básico de reanimación	1	18.000.000
Cirugía general	Desfibrilador	1	12.700.000
Cirugía general	Equipo de monitoreo mínimo para administrar anestesia: Presión arterial no invasiva, electrocardiograma continuo y pulsoximetría.	1	18.756.500
Cirugía general	Bala o cilindro (s) de oxígeno	2	200.000
Cirugía general	Carro de transporte de oxigeno	1	453.902
Cirugía general	Monitor de signos vitales	1	5.359.000
Cirugía general	Mueble Monitor	1	407.284
Cirugía general	Electrocardiógrafo	1	7.502.600
Cirugía general	Aspirador de succión	1	707.388
Cirugía general	Bombas de infusión	2	3.215.400
Cirugía general	Parales Bomba de Infusion	2	139.334
Cirugía general	Estimulador de nervio periférico	2	800.000
Cirugía general	Capnógrafo	1	20.364.200
Cirugía general	Monitor de temperatura	1	5.350.000
Cirugía general	Equipo de gases arteriales.	1	16.890.000
Cirugía general	Sistema de infusión rápida de líquidos	1	3.780.000
Cirugía general	sistema de calentamiento de líquidos y sangre.	1	8.434.000
Cirugía general	Carro de paro	1	1.908.000
Cirugía general	Equipo de gasimetría arterial y electrolitos.	1	22.000.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Carro de vía aérea con Hojas de laringoscopio curvas y rectas de diferentes tamaños incluidas pediátricas.	1	1.055.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Tubos endotraqueales de diferentes calibres	2	633.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Bujías	1	220.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Estiletes luminosos	1	1.450.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Máscaras laríngeas	1	230.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Equipo de cricotiroidotomía percutánea	1	760.000
Sala de Recuperacion Cirugia general	Equipo de intubación retrógrada	1	2.143.600

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Laboratorio Clinico	Microscopios Binoculares de alta resolucion	2	4.670.000
Laboratorio Clinico	Microscopio Basico	3	2.800.900
Laboratorio Clinico	Equipo de Quimica Sanguinea	1	28.000.000
Laboratorio Clinico	Esterilizador portatil	1	5.235.000
Laboratorio Clinico	Juego de pipetas	3	1.788.200
Laboratorio Clinico	Juego Completo de Cristaleria	3	976.900
Laboratorio Clinico	Centrifugadora	2	3.450.000
Laboratorio Clinico	Micro centrifuga	2	3.278.000
Laboratorio Clinico	Agitador de Mazini	1	810.000
Laboratorio Clinico	Baño de Maria	2	432.400
Laboratorio Clinico	Equipo micro eliza	1	24.975.000
Laboratorio Clinico	Equipo Pruebas Hormonales	1	32.778.000
Laboratorio Clinico	Equipo gases arteriales	1	25.556.900
Laboratorio Clinico	Incubadora	1	1.872.000
Laboratorio Clinico	Nevera de Laboratorio	1	1.400.000
Laboratorio Clinico	Termometros	3	65.000
Laboratorio Clinico	Cronometros	3	79.000
Laboratorio Clinico	Piano Contador	3	165.000
Laboratorio Clinico	Bandejas de lavado y procesos	6	54.000
Banco de Sangre	Nevera o depósito frío para el almacenamiento de sangre o de sus componentes	1	23.000.000
Banco de Sangre	Congelador para la conservación de plasma o crioprecipitados con registro y control de temperatura	1	14.000.000
Banco de Sangre	Nevera para el almacenamiento de sueros y reactivos	1	2.500.000
Banco de Sangre	pipetas automáticas	2	7.600.000
Banco de Sangre	centrífuga lavadora de células (serófugas).	1	25.000.000
Ecografía general	Ecografo Multifuncional Monitor color	1	88.550.000
Ecografía general	Equipo Transductores adicionales	1	7.542.700
Ecografía general	Impresora Laser	1	1.675.000
Ecografía general	Camilla dos niveles Paciente	1	2.343.000
Ecografía general	Lenceria x Juegos	1	65.000
Ecografía general		5	
Ecografía general	TV Monitor LCD 32 Pulgadas	1	2.200.000
Ecografía general	Silla Ecografista	1	189.000
Ecografía general	Escritorio	1	450.000
Ecografía ginecobstetrica	Ecografo Ginecologico	1	37.889.000
Ecografía ginecobstetrica	Equipo Transductores ginecologicos	1	4.320.000
Ecografía ginecobstetrica	Impresora Laser	1	1.675.000
Ecografía ginecobstetrica	Camilla dos niveles Paciente	1	2.343.000
Ecografía ginecobstetrica	Lenceria x Juegos	1	65.000
Ecografía ginecobstetrica		5	
Ecografía ginecobstetrica	TV Monitor LCD 32 Pulgadas	1	2.200.000
Ecografía ginecobstetrica	Silla Ecografista	1	189.000
Ecografía ginecobstetrica	Escritorio	1	450.000

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	N ^o	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Rayos X	Equipo de RX Fijo	1	110.000.000
Rayos X	Equipo de Revelado	1	32.400.000
Rayos X	Equipo Protector operadores	2	2.100.000
Rayos X	Negatoscopio Doble	2	480.000
Rayos X	Negatoscopio Sencillo	3	267.000
Rayos X	Escritorio Auxiliar	3	450.000
Rayos X	Sillas Auxiliares	3	120.000
Rayos X	Lenceria x Juegos	8	65.000
Rayos X	Batas Pacientes	30	17.000
Rayos X	Equipo RX Portatil	1	32.000.000
Cama UCIN	Incubadora estándar	1	17.600.000
Cama UCIN	Monitor con trazado electrocardiográfico.	1	8.525.000
Cama UCIN	Bomba de infusión.	1	3.215.400
Cama UCIN	Pulsoxímetro.	1	1.286.160
Cama UCIN	Lámpara de fototerapia.	1	7.230.000
Cama UCIN	Lámpara de calor radiante o equivalente.	1	1.200.000
Cama UCIN	Humidificador con control de temperatura.	1	1.450.000
Cama UCIN	Ventilador.	1	38.756.000
Cama UCIN	módulo de presión invasiva por cada dos pacientes.	1	4.890.000
Cama UCIN	Bomba de microperfusión.	1	3.933.000
Dotacion Sala UCIN	electrocardiógrafo.	1	5.359.000
Dotacion Sala UCIN	Glucómetro.	1	160.770
Dotacion Sala UCIN	Aspirador de secreciones.	1	1.286.160
Dotacion Sala UCIN	Equipo de órganos de los sentidos.	1	580.000
Dotacion Sala UCIN	Tensiómetro y fonendoscopio pediátricos.	1	128.616
Dotacion Sala UCIN	Cámaras cefálicas.	1	8.000.000
Dotacion Sala UCIN	Pesabebés.	1	255.200
Dotacion Sala UCIN	Ventilador de transporte.	1	24.200.200
Dotacion Sala UCIN	Monitor de transporte.	1	6.430.800
Dotacion Sala UCIN	Incubadora de transporte.	1	22.344.000
Dotacion Sala UCIN	Incubadora de cuidado intensivo servocontrolada.	1	32.000.000
Alto riesgo obstetrico	Cama de dos o tres planos con baranda Gineco	1	4.060.000
Alto riesgo obstetrico	Colchon forrado	1	254.000
Alto riesgo obstetrico	Almohadas Forradas	2	42.872
Alto riesgo obstetrico	Atril Techo	1	39.000
Alto riesgo obstetrico	Atril Movil	1	96.462
Alto riesgo obstetrico	Juego Lenceria de Cama	4	48.231
Alto riesgo obstetrico	Toallas	3	12.862
Alto riesgo obstetrico	Bombas de infusión	1	3.215.400
Alto riesgo obstetrico	Parales Bomba de Infusion	1	139.334
Alto riesgo obstetrico	Glucómetro	1	160.770
Alto riesgo obstetrico	Mesa de puente	1	342.976
Alto riesgo obstetrico	Lampara cuello de cisne	1	139.334
Alto riesgo obstetrico	Escalerilla	1	88.959

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Alto riesgo obstetrico	Riñonera	1	31.082
Alto riesgo obstetrico	Pato	1	28.616
Alto riesgo obstetrico	Balanza Tallimetro	1	126.160
Alto riesgo obstetrico	Sofacama Acompañante	1	325.000
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Equipo de reanimación,	1	18.000.000
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Ambú - bag	1	278.668
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Laringoscopio con hojas para adulto y pediátrica	1	1.178.980
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Succionador	1	1.286.160
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Electrocardiógrafo,	1	5.359.000
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Mesa de noche	1	278.668
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Negatoscopio	1	580.000
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	Silla de ruedas.	1	696.670
Hospitalizacion General	Cama de dos o tres planos con baranda	1	2.090.010
Hospitalizacion General	Colchon forrado	1	250.156
Hospitalizacion General	Almohadas Forradas	2	42.872
Hospitalizacion General	Atril Techo	1	139.334
Hospitalizacion General	Atril Movil	1	96.462
Hospitalizacion General	Juego Lenceria de Cama	4	48.231
Hospitalizacion General	Toallas	3	12.862
Hospitalizacion General	Mesa de noche	1	278.668
Hospitalizacion General	Mesa de puente	1	342.976
Hospitalizacion General	Lampara cuello de cisne	1	139.334
Hospitalizacion General	Escalerilla	1	88.959
Hospitalizacion General	Riñonera	1	31.082
Hospitalizacion General	Pato	1	28.616
Hospitalizacion General	Balanza Tallimetro	1	126.160
Hospitalizacion Obstetrica	Cama de dos o tres planos con baranda	1	2.090.010
Hospitalizacion Obstetrica	Colchon forrado	1	250.156
Hospitalizacion Obstetrica	Almohadas Forradas	2	42.872
Hospitalizacion Obstetrica	Atril Techo	1	139.334
Hospitalizacion Obstetrica	Atril Movil	1	96.462
Hospitalizacion Obstetrica	Juego Lenceria de Cama	4	48.231
Hospitalizacion Obstetrica	Toallas	3	12.862
Hospitalizacion Obstetrica	Mesa de noche	1	278.668
Hospitalizacion Obstetrica	Mesa de puente	1	342.976
Hospitalizacion Obstetrica	Lampara cuello de cisne	1	139.334
Hospitalizacion Obstetrica	Escalerilla	1	88.959
Hospitalizacion Obstetrica	Riñonera	1	31.082
Hospitalizacion Obstetrica	Pato	1	28.616
Hospitalizacion Obstetrica	Balanza Tallimetro	1	126.160
Hospitalizacion Pediatria	Cama de dos o tres planos con baranda	1	2.090.010

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Hospitalización Pediatría	Colchon forrado	1	250.156
Hospitalización Pediatría	Almohadas Forradas	2	42.872
Hospitalización Pediatría	Atril Techo	1	139.334
Hospitalización Pediatría	Atril Movil	1	96.462
Hospitalización Pediatría	Juego Lencería de Cama	4	48.231
Hospitalización Pediatría	Toallas	3	12.862
Hospitalización Pediatría	Mesa de noche	1	278.668
Hospitalización Pediatría	Mesa de puente	1	342.976
Hospitalización Pediatría	Lámpara cuello de cisne	1	139.334
Hospitalización Pediatría	Escalerilla	1	88.959
Hospitalización Pediatría	Riñonera	1	31.082
Hospitalización Pediatría	Pato	1	28.616
Hospitalización Pediatría	Sofacama Acompañante	1	325.000
Dotación Salas Hospitalización Generales	Equipo de reanimación,	1	18.000.000
Dotación Salas Hospitalización Generales	Ambú - bag	1	278.668
Dotación Salas Hospitalización Generales	Laringoscopio con hojas para adulto y pediátrica	1	1.178.980
Dotación Salas Hospitalización Generales	Succiónador	1	1.286.160
Dotación Salas Hospitalización Generales	Electrocardiógrafo,	1	5.359.000
Dotación Salas Hospitalización Generales	Mesa de noche	1	278.668
Dotación Salas Hospitalización Generales	Negatoscopio	1	580.000
Dotación Salas Hospitalización Generales	Silla de ruedas.	1	696.670
Enfermería	Puesto de Enfermería	3	3.860.000
Enfermería	Sillas Auxiliares	1 2	120.000
Enfermería	Mueble Portahistorias	6	879.000
Enfermería	Portahistorias Metalico	3 0	35.000
Enfermería	Sillas Tandem	8	350.000
Enfermería	Televisor espera 32 Pulgadas LCD	2	2.200.000
Enfermería	Computador	6	1.650.000
Enfermería	Archivador	6	400.000
Enfermería	Nevera	3	900.000
Enfermería	Negatoscopio	3	220.000
Enfermería	Carro de paro de enfermería	3	2.257.000
Enfermería	Tensiómetro	6	128.616
Enfermería	Glucometro	3	288.000
Enfermería	Fonendoscopio	6	85.744
Enfermería	Equipo de Órganos de los sentidos	3	580.000
Enfermería	Electrocardiografo Portatil	3	7.502.600

SERVICIO	TIPO DE DOTACIÓN	Nº	COSTO UNIDAD PRECIOS 2010
Enfermería	Carro de Elctro	3	450.000
Enfermería	Silla de Ruedas	3	696.670
Enfermería	Vitrinas	3	443.000
Area de Trabajo Limpio	Lookers x 9 puestos	2	390.000
Area de Trabajo Limpio	Mueble para drogas	2	350.000
Area de Trabajo Limpio	Estabilizadores de voltaje de 250 a 500 W	2	500.000
Area de Trabajo Limpio	Pasa manos en el baño	2	120.000
Area de Trabajo Limpio	Percheros	2	40.000
Area de Trabajo Limpio	Vitrinas	1	443.000
Area de Trabajo Limpio	Nevera para drogas	1	1.200.000
Area de Trabajo Sucio	Set de Instrumental para Diseccion	2	350.000
Area de Trabajo Sucio	Set de Instrumental Pequeña cirugía	2	200.000
Area de Trabajo Sucio	Tachos de 1 y 2 Lts	2	30.000
Area de Trabajo Sucio	Riñoneras	3	29.000
Area de Trabajo Sucio	Bandejas en Acero Inoxidables con tapa	3	60.000
Area de Trabajo Sucio	Patos Coprologicos	3	120.000
Area de Trabajo Sucio	Toallas	3	10.000
Area de Trabajo Sucio	Batas para Familiares de pacientes	3	15.000
Area de Trabajo Sucio	Batas para pacientes	3	15.000
Area de Trabajo Sucio	Batas para cirujanos Manga Larga	3	30.000
Area de Trabajo Sucio	Batas Blancas	3	20.000
Area de Trabajo Sucio	Tijeras	3	6.000
Area de Trabajo Sucio	Guardianes	3	50.000
Area de Trabajo Sucio	Canecas Verdes	3	50.000
Area de Trabajo Sucio	Canecas Rojas	3	50.000
Area de Trabajo Sucio	Canecas Gris	3	50.000
Area de Trabajo Sucio	Poncheras redondas	2	10.000
Area de Trabajo Sucio	Poncheras Ovaladas	2	10.000
Area de Trabajo Sucio	Termos agua caliente	2	25.000
Area de Trabajo Sucio	Estufa electrica	1	40.000
Area de Trabajo Sucio	Paquetes de paños absorbentes	2	20.000
Area de Trabajo Sucio	Baldes grandes con tapa	2	40.000
Area de Trabajo Sucio	Cubetas con tapa en acero inox. Grande	2	40.000
Area de Trabajo Sucio	Atomizadores	2	5.000
Area de Trabajo Sucio	Juego de organizadores plasticos con tapa	2	130.000
Area de Trabajo Sucio	Tachos plasticos para medicamento	2	15.000
Area de Trabajo Sucio	Recipientes para terapias, mascarar	2	15.000

Las cantidades necesarias se han colocado en la tabla anterior solo como una referencia para que el lector del estudio pueda tener una idea del tamaño de las inversiones en cada renglón, los costos son costos individuales por producto o equipo.

RELACION DE COSTOS DE LA INVERSION POR CATEGORIA DE SERVICIOS

A continuación tenemos los costos de las inversiones a realizar en los cuatro hospitales por cada una de las líneas de servicios a implementar, de manera que se presentan por áreas de trabajo, notándose que el mayor esfuerzo se concentra en los servicios de cirugía y los de urgencia con el 22 y 19% respectivamente cuyos recursos sobrepasan los 800 millones de pesos.

Tabla 69. Costos por servicio para la dotación de los 4 hospitales de mediana complejidad

Nº	SERVICIOS A DOTAR EN LOS HOSPITALES	VALOR POR SERVICIO	%
1	Alto riesgo obstetrico	\$ 9.364.346	0,5%
2	Area de Trabajo Limpio	\$ 4.443.000	0,2%
3	Area de Trabajo Sucio	\$ 3.335.000	0,2%
4	Banco de Sangre	\$ 79.700.000	4,1%
5	Cama UCIN	\$ 88.085.560	4,5%
6	Cirugía de Urgencias	\$ 382.729.670	19,6%
7	Cirugía general	\$ 435.135.306	22,3%
8	Consulta de Urgencia adulto	\$ 1.586.360	0,1%
9	Consulta de Urgencia pediátrica	\$ 2.361.360	0,1%
10	Consulta Médica Especializada	\$ 2.516.560	0,1%
11	Consulta Médica Especializada Entrevista	\$ 1.321.360	0,1%
12	Ecografía general	\$ 103.924.700	5,3%
13	Ecografía ginecobstetrica	\$ 50.041.000	2,6%
14	Enfermería	\$ 80.141.970	4,1%
15	Hospitalizacion General	\$ 3.929.010	0,2%
16	Hospitalizacion Obstetrica	\$ 3.929.010	0,2%
17	Hospitalizacion Pediatria	\$ 4.127.850	0,2%
18	Laboratorio Clinico	\$ 162.236.700	8,3%
19	Rayos X	\$ 183.101.000	9,4%
20	Sala de observación adultos	\$ 4.060.000	0,2%
21	Sala de observación pediatría	\$ 4.060.000	0,2%
22	Sala de partos	\$ 31.614.372	1,6%
23	Sala de Procedimientos Asépticos	\$ 4.380.160	0,2%
24	Sala de procedimientos Sépticos	\$ 4.540.240	0,2%
25	Sala de reanimación	\$ 73.818.640	3,8%
26	Sala de Recuperacion Cirugia general	\$ 7.124.600	0,4%

Nº	SERVICIOS A DOTAR EN LOS HOSPITALES	VALOR POR SERVICIO	%
27	Sala de Recuperacion Cirugia urgencia	\$ 8.878.600	0,5%
28	Sala de suturas	\$ 4.380.160	0,2%
29	Urgencia General	\$ 50.639.600	2,6%
30	Dotacion Sala UCIN	\$ 100.744.746	5,2%
31	Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	\$ 27.658.146	1,4%
32	Dotacion Salas Hospitalizacion General y Pediatrica	\$ 27.658.146	1,4%

NUMERO DE SERVICIOS POR HOSPITALES

En la tabla que sigue nos ha parecido de gran importancia mostrar el número de servicios por centro hospitalario de forma que podamos articular mentalmente el modelo de prestación de servicios y la manera como se organiza la red de referencia y contrareferencia interna siendo el hospital de San Fernando y Canapote los receptores finales en la cadena de atención de la ESE.

Tabla 70. Número de servicios por hospital

SERVICIOS A HABILITAR	Hospital Local Arroz Barato	Hospital Local Canapote	Hospital Local San Fernando	Hospital Local El Pozón	TOTAL
Ambulancia	1			1	2
Atención del parto	1	1	2	1	5
Cirugía de Urgencias			1		1
Cirugía General programada	1	1	1	1	4
Consulta de Urgencia	3	2	2	2	9
Consulta Médica Especializada	6	5	8	4	23
Ecografía general			1		1
Ecografía ginecobstetrica			2		2
Farmacia	1	1	1	1	4
Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico			10		10
Hospitalización General	23	28	26	28	105
Hospitalización Obstétrica	2	4		4	10
Hospitalización Pediatría			10		10

Hospitalización UCI Neonatal			10		10
Laboratorio Clínico Mediana Complejidad	1	1	1	1	4
Observación Urgencia	9	4	9	4	26
Procedimientos de urgencia	1	3	3	2	9
Rayos X	1	1	1	1	4
Rehabilitación	3	3	3	3	12
Terapia respiratoria urgencia			3		3
Total general	53	54	94	52	253

COSTO DE LAS DOTACIONES POR HOSPITAL A PRECIOS 2010

Tabla 71. Costo de la dotación por cada hospital

SERVICIOS POR HOSPITAL	Hospital Local Arroz Barato	Hospital Local Canapote	Hospital Local San Fernando	Hospital Local El Pozón	TOTAL VALOR DOTACIONES	PART %
Area de Trabajo Limpio	\$ 4.443.000	\$ 4.443.000	\$ 4.443.000	\$ 4.443.000	\$ 17.772.000	0,2%
Area de Trabajo Sucio	\$ 3.335.000	\$ 3.335.000	\$ 3.335.000	\$ 3.335.000	\$ 13.340.000	0,2%
Atención del parto	\$ 31.614.372	\$ 31.614.372	\$ 63.228.744	\$ 31.614.372	\$ 158.071.860	2,2%
Banco de Sangre	\$ -	\$ -	\$ 79.700.000	\$ -	\$ 79.700.000	1,1%
Cirugía de Urgencias	\$ -	\$ -	\$ 391.608.270	\$ -	\$ 391.608.270	5,5%
Cirugía General programada	\$ 442.259.906	\$ 442.259.906	\$ 442.259.906	\$ 442.259.906	\$ 1.769.039.624	24,7%
Consulta de Urgencia	\$ 12.491.820	\$ 8.327.880	\$ 8.327.880	\$ 8.327.880	\$ 37.475.460	0,5%
Consulta Médica Especializada	\$ 23.027.520	\$ 19.189.600	\$ 30.703.360	\$ 15.351.680	\$ 88.272.160	1,2%
Dotacion Sala Alto Riesgo Obstetrico	\$ -	\$ -	\$ 27.658.146	\$ -	\$ 27.658.146	0,4%
Dotacion Sala UCIN	\$ -	\$ -	\$ 100.744.746	\$ -	\$ 100.744.746	1,4%
Dotacion Salas Hospitalizacion General	\$ 27.658.146	\$ 27.658.146	\$ 27.658.146	\$ 27.658.146	\$ 110.632.584	1,5%
Dotacion urgencia general	\$ 50.639.600	\$ 50.639.600	\$ 50.639.600	\$ 50.639.600	\$ 202.558.400	2,8%
Ecografía general	\$ -	\$ -	\$ 103.924.700	\$ -	\$ 103.924.700	1,5%
Ecografía ginecobstetrica	\$ -	\$ -	\$ 100.082.000	\$ -	\$ 100.082.000	1,4%
Enfermería	\$ 80.141.970	\$ 80.141.970	\$ 80.141.970	\$ 80.141.970	\$ 320.567.880	4,5%
Farmacia	\$ 52.765.500	\$ 52.765.500	\$ 52.765.500	\$ 52.765.500	\$ 211.062.000	3,0%
Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico	\$ -	\$ -	\$ 93.643.464	\$ -	\$ 93.643.464	1,3%
Hospitalización General	\$ 90.367.239	\$ 110.012.291	\$ 102.154.270	\$ 110.012.291	\$ 412.546.092	5,8%
Hospitalización Obstétrica	\$ 7.858.021	\$ 15.716.042	\$ -	\$ 15.716.042	\$ 39.290.104	0,5%
Hospitalización Pediatría	\$ -	\$ -	\$ 41.278.504	\$ -	\$ 41.278.504	0,6%
Hospitalización UCI Neonatal	\$ -	\$ -	\$ 880.855.600	\$ -	\$ 880.855.600	12,3%

SERVICIOS POR HOSPITAL	Hospital Local Arroz Barato	Hospital Local Canapote	Hospital Local San Fernando	Hospital Local El Pozón	TOTAL VALOR DOTACIONES	PART %
Laboratorio Clínico Mediana Complejidad	\$ 162.236.700	\$ 162.236.700	\$ 162.236.700	\$ 162.236.700	\$ 648.946.800	9,1%
Observación Urgencia	\$ 36.540.000	\$ 16.240.000	\$ 36.540.000	\$ 16.240.000	\$ 105.560.000	1,5%
Procedimientos de urgencia	\$ 8.920.400	\$ 26.761.200	\$ 26.761.200	\$ 17.840.800	\$ 80.283.600	1,1%
Rayos X	\$ 183.101.000	\$ 183.101.000	\$ 183.101.000	\$ 183.101.000	\$ 732.404.000	10,2%
Reanimacion	\$ 73.818.640	\$ 73.818.640	\$ 73.818.640	\$ 73.818.640	\$ 295.274.560	4,1%
Rehabilitación	\$ 20.199.600	\$ 20.199.600	\$ 20.199.600	\$ 20.199.600	\$ 80.798.400	1,1%
Terapia respiratoria urgencia	\$ -	\$ -	\$ 10.245.000	\$ -	\$ 10.245.000	0,1%
Total general	\$ 1.311.418.434	\$ 1.328.460.447	\$ 3.198.054.946	\$ 1.315.702.127	\$ 7.153.635.954	100,0%

GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS

Hemos estimado los gastos de operación de los servicios en las tablas que a continuación exponemos, en ellas clasificamos los costos de producción referentes a insumos y materiales administrativos, para los servicios de baja y mediana y alta complejidad, para que posteriormente se puedan realizar los ejercicios necesarios simulando escenarios donde solo se prestaría el primer nivel o los todos los servicios.

A continuación podemos ver el monto de los gastos y costos mensuales por servicios.

Tabla 72. Gastos de Insumos por servicios según actividades proyectadas 2010

SERVICIOS DEL NUEVO PORTAFOLIOS	Total actividades proyectadas	TOTAL COSTO MENSUAL INSUMOS (\$)
Cama de Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico	2.920	5.035.177
Cama de Hospitalización General	30.660	40.897.853
Cama de Hospitalización Pediátrica	2.920	2.705.794
Cama de UCIN	2.920	27.117.944
Cama Obstetricia	5.548	6.449.172
Camilla de observación	461.257	214.101.749
Camilla de procedimientos	153.756	171.295.716
Consultorio de Fisioterapia	104.830	42.508.009
Consultorio de Medicina General	938.496	210.399.072
Consultorio de Promoción y Prevención	199.680	16.238.560
Consultorio de Urgencia	419.324	154.328.485
Consultorio Medicina Especializada	229.632	81.939.993
Consultorio Odontológico	384.384	85.295.677
Cubículos de Fisioterapia	125.800	51.011.232
Cubículos de Terapia Respiratoria	89.856	36.436.131
Ecógrafo	31.450	18.202.780
Estudio de Rayos X	23.960	18.694.007
Muestras procesadas	95.848	25.444.377
Quirófano	10.984	67.265.330
Sala de Partos	32.862	173.347.050
Servicio Farmacéutico	166.400	36.573.333
Toma de Muestra de Citología	214.656	41.038.389
Toma de Muestras	99.840	26.504.117
Traslado de pacientes	14.679	25.810.575
Total general	3.842.662	1.578.640.521

De otro lado la tabla 73 proyecta los gastos y costos de la producción de servicios de baja complejidad, suma que se estimo en 756 millones de pesos mensuales.

Tabla 73. Gastos de Operación proyectados por Unidades de Atención de baja complejidad

UNIDADES DE ATENCION	Total actividades proyectadas	TOTAL COSTO MENSUAL INSUMOS (\$)
CAP de Bayunca	120.640	45.048.537
CAP de Blas de Lezo	132.138	53.148.522
CAP de La Boquilla	130.042	44.626.926
CAP de La Candelaria	174.410	59.431.086
CAP de La Esperanza	140.026	46.865.211
CAP de Los Cerros	122.154	46.075.002
CAP de Nelson Mandela	185.702	61.878.033
CAP de Nuevo Bosque	123.053	41.676.047
CAP de Olaya Herrera	132.138	48.313.293
CAP de Pasacaballo	115.748	46.196.507
CAP El Pozón	75.729	18.995.093
UPA Ararca	23.712	5.131.207
UPA Arroyo de las Canoas	23.712	5.131.207
UPA Arroyo de Piedra	23.712	5.131.207
UPA Arroyo Grande	23.712	5.131.207
UPA Barú (Convenio CJMSD)	72.926	29.875.849
UPA Boston	14.976	3.192.669
UPA Caño del Oro	23.712	5.131.207
UPA Daniel Lemaitre	33.696	7.369.495
UPA de Bocachica	23.712	5.131.207
UPA de El Bosque	23.712	5.131.207
UPA de Manzanillo	23.712	5.131.207
UPA El Socorro	73.632	13.469.927
UPA Fátima	23.712	5.131.207
UPA Foco Rojo	23.712	5.131.207
UPA Fredonia	33.696	7.369.495
UPA Isla Fuerte	23.712	5.131.207
UPA Islas del Rosario	23.712	5.131.207
UPA Islote de San Bernardo	23.712	5.131.207
UPA Las Gaviotas	43.680	8.181.423
UPA Las Reinas	33.696	7.369.495

UPA Libano	53.664	10.419.711
UPA Nuevo Porvenir	98.592	20.656.770
UPA Pontezuela	23.712	5.131.207
UPA Puerto Rey	23.712	5.131.207
UPA Punta Arena	23.712	5.131.207
UPA Punta Canoa	23.712	5.131.207
UPA San Francisco I	43.680	8.181.423
UPA San Francisco II	33.696	7.369.495
UPA San Pedro y Libertad	43.680	8.181.423
UPA San Vicente Paul	33.696	7.369.495
UPA Santa Ana	23.712	5.131.207
UPA Ternera	43.680	8.181.423
UPA Tierra Bomba	23.712	5.131.207
Total general	2.559.298	756.935.291

En la siguiente tabla el ejercicio se enfocó para los servicios de mediana y alta complejidad que se prestarían en los cuatro hospitales, cuyo requerimiento de recursos se ha calculado en 821 millones de pesos mensuales.

Tabla 74. Gastos de Operación proyectados por Unidades de Atención de mediana y alta complejidad

UNIDADES DE ATENCION	Total actividades proyectadas	TOTAL COSTO MENSUAL INSUMOS (\$)
Hospital Local de Arroz Barato	307.169	144.164.675
Hospital Local de Canapote	255.200	129.022.599
Hospital Local de San Fernando	482.771	430.841.357
Hospital Local El Pozón	238.227	117.673.845
Total general	1.283.367	821.702.476

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DEL MODELO DE OPERADOR ÚNICO

MARCO JURIDICO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA

Decreto 536 de 2004, en su primer artículo, reza:

“Artículo 1°. Las Empresas Sociales del Estado de las entidades territoriales, podrán desarrollar sus funciones mediante contratación con terceros o convenios con entidades públicas o privadas, o a través de operadores externos. (Subrayado fuera de texto)

Para analizar las posibles opciones jurídicas para la implementación de un modelo de operador único de la E.S.E. Hospital Cartagena de Indias es necesario no perder de vista la naturaleza de los servicios y su carácter publico que tienen una gran importancia y responsabilidad legal frente a los usuarios y al estado mismo.

En consecuencia las siguientes premisas prácticamente inducen a plantear pocas modalidades de negocio por cuanto excluyen otras por considerarse inconvenientes respecto a la idoneidad experiencia y garantías financieras de posible operador. Veamos cuáles son las consideraciones que hay que tomar en cuenta:

1. El operador único debe ser una persona jurídica conformada por entidades con solvencia patrimonial, liquidez y experiencia en la gestión sanitaria, que además garanticen en la operación un buen flujo de pacientes y recursos financieros.
2. El operador único deberá realizar las inversiones necesarias para realizar las adecuaciones locativas y dotarlo con todo lo necesario para brindar un portafolio de servicios completo dentro de los niveles 1, 2, y 3 de complejidad.

3. En la actualidad existen convenios y contratos vigentes con operadores de servicios que no pueden quedar por fuera de la nueva persona jurídica que se constituya.
4. Esos operadores que actualmente tienen contratos, han realizado inversiones en infraestructura física y equipos biomédicos y a la fecha muchos no han recuperado la inversión.
5. Las edificaciones de los Hospitales pertenece al Distrito de Cartagena y las de los CAPS y UPA son arrendados algunos y otros no tienen definida la situación catastral aún.
6. El preservar la persona jurídica de derecho público de la E.S.E. Hospital Cartagena de Indias conlleva ventajas competitivas, por cuanto el marco jurídico actual (Ley 715 de 2001 y Ley 1122 de 2007) conminan a los entes territoriales y a las EPS-S a contratar los recursos de subsidio a la oferta y del 60% de la UPC-S con las Empresas Sociales del Estado del orden territorial.

Entre las modalidades de contratación planteadas se encuentran las siguientes:

Concesión

Se descarta este modelo porque anula como persona jurídica la ESE y eso no es conveniente pues se pierden ventajas competitivas que otorga la ley a las Empresas Sociales del Estado

Convenios de asociación:

Tendrán como objeto la asociación con entidades sin ánimo de lucro para la operación de servicios en donde la idoneidad del asociado este notoriamente demostrada y que además de la operación del servicio objeto del convenio, se provean para la ESE valores agregados que fortalezcan su gestión empresarial.

Estos convenios se fundamentan legalmente en lo dispuesto en el inciso segundo del Artículo 355 de la Constitución Nacional, Decreto 777 de 1992, Decreto 1403 de 1992, Decreto 2459 de 1993. En los que se señala que El Gobierno en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo (inciso 2º, Art. 355 C.N.)

Por otra parte la ley 489 de 1998, en su artículo 96, que trata sobre la constitución de asociaciones y fundaciones para el cumplimiento de las actividades propias de las entidades públicas con participación de particulares, al respecto señala:

“Las entidades estatales, cualquiera sea su naturaleza y orden administrativo podrán, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución, asociarse con personas jurídicas particulares, mediante la celebración de convenios de asociación o la creación de personas jurídicas, para el desarrollo conjunto de actividades en relación con los cometidos y funciones que les asigna a aquéllas la ley.

Los convenios de asociación a que se refiere el presente artículo se celebrarán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 355 de la Constitución Política, en ellos se determinará con precisión su objeto, término, obligaciones de las partes, aportes, coordinación y todos aquellos aspectos que se consideren pertinentes.”

En este caso el Convenio tendría por objeto la suma o unión de esfuerzos para la tarea o labor específica, cumpliendo los requisitos que se establecen en el decreto 777. No existe en estos convenios un ánimo de utilidad, explotación económica, o contraprestaciones a su favor, sino recursos orientados a cumplir el objeto y sufragar los gastos que él genere.

La asociación está determinada por el aporte del Hospital del espacio locativo con la infraestructura básica existente, para instalar y dotar con la tecnología requerida y ponerla en funcionamiento por parte del futuro contratista.

El pago dentro de la asociación está determinado por la de venta de servicios, facturación y recaudo que el Hospital hará a favor del contratista, así como el pago que éste haga al hospital como compensación por los servicios que desarrollará en el Hospital en virtud de la asociación, y por el uso y aprovechamiento que haga el contratista de la Unidad de Negocios; pago que consiste en una suma fija que se establece en los términos de referencia, y en el porcentaje derivado de la facturación neta que se estipula en los mismos términos como obligaciones del contratista.

Con el esquema de operación se han obtenido resultados interesantes en la operación de los servicios de la ESE. En gran medida uno de los aspectos más importantes en este proceso de operación está determinado por la posibilidad de apalancamiento económico para la prestación de servicios a través del proveedor.

Como puede observarse este esquema de contratación es muy favorable para el Hospital por las grandes limitaciones en cuanto disponibilidad de recursos para inversión, además que le garantiza ingresos suficientes para una operación exitosa.

Contratos para el desarrollo de una Unidad Funcional de Negocios:

Los operadores externos en esta modalidad, cancelan un canon de arrendamiento por un determinado espacio físico de la edificación, para la operación con exclusividad de una unidad de negocios de la ESE, en la que la ESE define las políticas para la prestación de los servicios, administra el servicio y se comparten.

1.4. Contratos de Apoyo tecnológico:

Con este objeto la empresa recibe del contratista la infraestructura necesaria para el funcionamiento de una unidad de negocios pero no desarrolla la operación, sino que se le garantiza con exclusividad la compra de los insumos o reactivos necesarios para la operación de la Unidad de negocios objeto del contrato. Esta modalidad Aplica para servicios como los Gases Medicinales y Laboratorio Clínico.

Prestación de Servicios:

Con este objeto la Empresa contratará con personas jurídicas o naturales, los servicios médicos especializados para una unidad de negocios, a través de profesionales con experiencia y entrenamiento certificado en atención integral de pacientes, enmarcados dentro de los preceptos de calidad asistencial, docencia, gestión administrativa y ética, para prestarlos dentro de las Instalaciones de la Empresa.

Todas estas modalidades de contratación son válidas y totalmente viables tanto desde el punto de vista técnico como jurídico. Cabe anotar que la Junta Directiva otorgó facultades al Gerente para iniciar el proceso de convocatoria y contratación de operadores externos a través de todas estas modalidades de contratación.

DESCRIPCION GENERAL DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA

La ESE sigue existiendo jurídicamente. Los trabajadores actuales de la ESE conservan sus derechos laborales adquiridos. Los trabajadores de la ESE no serán transferidos al operador ni habrá sustitución patronal. No obstante, como el proceso de pagaduría de la nómina se transfiere al operador, ellos recibirán su pago mensual del operador.

Para efectos de organización se reubicarán los trabajadores de la ESE en 7 centros de salud de modo que no queden dispersos en todas las unidades operativas.

Como se preserva la persona jurídica de la ESE, es esta entidad la que suscribe los contratos con las EPS y EPS-S. El operador no habilitará ningún servicio. Todos los servicios serán habilitados por la ESE.

Se conformará un comité interventor que tendrá entre otros evaluar la operación y retroalimentar los procesos de información, generación de informes y articular las responsabilidades del sistema obligatorio de garantía de la calidad, la implementación del

sistema de control interno y el seguimiento a los planes operativos y programas institucionales.

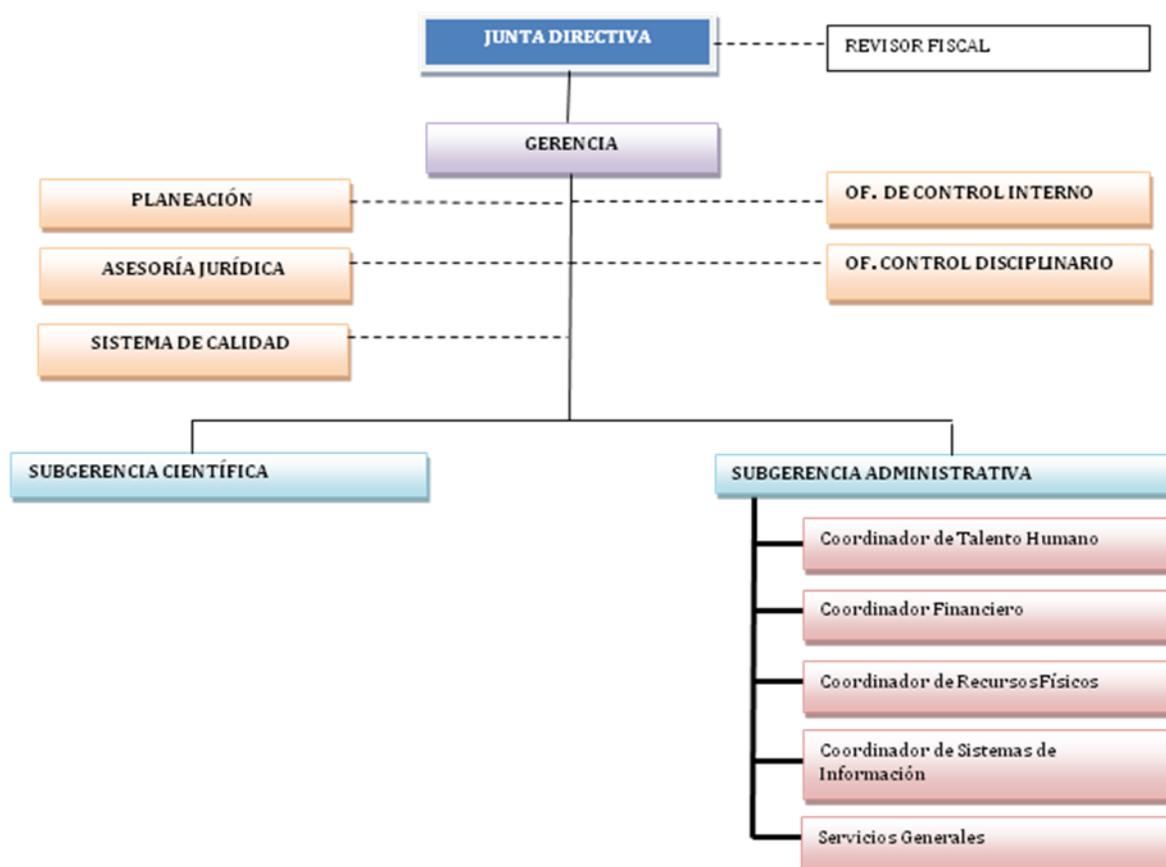
Para evitar el riesgo moral, se constituirá un comité de auditoría de cuentas médicas conformado por auditores del operador y de la ESE. El operador no tendrá autorización de negociar glosas de manera unilateral pues se prevé que algunos aseguradores conformen el operador, lo cual generaría incompatibilidad en el ejercicio de esta función.

El operador debe asumir los costos del incumplimiento en las metas y glosas en los contratos por capitación.

Uno de los principales problemas actuales de la ESE son las glosas, principalmente en los contratos por capitación en el componente de programas de promoción y prevención.

Cuando hubiere lugar a este tipo de glosas, el comité de auditoría de cuentas médicas determinará los casos en los que las glosas son inherentes al incumplimiento del operador. En tales casos, el operador asumirá la glosa y no afectará a la ESE.

La estructura organizacional de la ESE bajo el modelo de operación externa es el siguiente



El plan de cargos de la ESE quedaría así después de implementar el modelo de operador:

Denominación del cargo	No. de Cargos	Asignación Básica Mensual	Prestaciones	Total mes	Total Año
Gerente	1	\$ 7.124.808,00	3.989.892,48	\$ 11.114.700,48	\$ 133.376.405,76
Coordinador de Planeación	1	\$ 4.095.702,00	2.293.593,12	\$ 6.389.295,12	\$ 76.671.541,44
Asesor jurídico	1	\$ 4.095.702,00	2.293.593,12	\$ 6.389.295,12	\$ 76.671.541,44
Coordinador de Calidad	1	\$ 4.095.702,00	2.293.593,12	\$ 6.389.295,12	\$ 76.671.541,44
Jefe de oficina de control interno	1	\$ 4.095.702,00	2.293.593,12	\$ 6.389.295,12	\$ 76.671.541,44
Jefe de oficina de control interno disciplinario	1	\$ 4.095.702,00	2.293.593,12	\$ 6.389.295,12	\$ 76.671.541,44
Subgerente administrativo	1	\$ 4.875.802,00	2.730.449,12	\$ 7.606.251,12	\$ 91.275.013,44
Subgerente científico	1	\$ 4.875.802,00	2.730.449,12	\$ 7.606.251,12	\$ 91.275.013,44
Técnico administrativo	3	\$ 1.372.442,00	768.567,52	\$ 6.423.028,56	\$ 77.076.342,72
Coordinador de talento humano	1	\$ 2.118.006,00	1.186.083,36	\$ 3.304.089,36	\$ 39.649.072,32
Coordinador de salud ocupacional	1	\$ 2.118.006,00	1.186.083,36	\$ 3.304.089,36	\$ 39.649.072,32
Coordinador financiero	1	\$ 2.118.006,00	1.186.083,36	\$ 3.304.089,36	\$ 39.649.072,32
Coordinador de recursos físicos	1	\$ 2.118.006,00	1.186.083,36	\$ 3.304.089,36	\$ 39.649.072,32
Secretaria	3	\$ 857.349,00	480.115,44	\$ 4.012.393,32	\$ 48.148.719,84
Auxiliar de servicios generales	6	\$ 776.912,00	435.070,72	\$ 7.271.896,32	\$ 87.262.755,84
			\$ 27.346.843,44	\$ 89.197.353,96	\$ 1.070.368.247,52

El operador remitirá mensualmente los indicadores de gestión de calidad, los indicadores de gestión hospitalaria y generará un acceso a las bases de datos de los RIPS para que el personal de la ESE elabore los informes y realice auditoria de calidad.

Los indicadores de calidad serán reportados por el Coordinador de Calidad de la ESE

Los indicadores de gestión hospitalaria que se reportan al Ministerio de la Protección Social serán responsabilidad del Coordinador de Planeación de la ESE

Los indicadores financieros que se reportan trimestralmente al MPS y a la Contraloría serán responsabilidad del Subdirector Administrativo y financiero

Con base en estos indicadores se realizará la evaluación mensual de Interventoría.

FUNCIONES QUE CONTINÚA EJECUTANDO LA ESE:

La ESE preserva su naturaleza jurídica y las principales funciones de dirección:

ORGANIZACIÓN

La ESE continuará ejecutando los procesos organizacionales a través de la expedición de los siguientes actos administrativos

- a. Estatutos de la ESE
- b. Manual de estructura organizacional
- c. Presupuesto anual
- d. Modelo de gestión de convenios docente asistenciales

PLANEACIÓN

La ESE elaborará:

- a. Un Plan de Desarrollo Institucional
- b. Un Banco de Programas, Proyectos, Subproyectos y Presupuestos para garantizar el logro de los objetivos corporativos estratégicos.

SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE CALIDAD

La ESE elaborará y adoptará por actos administrativos:

- a. Un Manual de Calidad
- b. Un Programa de Auditoría para el Mejoramiento Continuo de la Calidad

CONTROL INTERNO

La ESE elaborará y adoptará por actos administrativos:

- a. El Manual de Control Interno
- b. El Modelo Estratégico de Control Interno
- c. Conformación del Comité de Ética Hospitalaria
- d. Conformación del Comité de Historias Clínicas
- e. Conformación del Comité de Banco de Sangre
- f. Conformación del Comité de Vigilancia Epidemiológica
- g. Conformación del Comité de Infecciones Intrahospitalarias

GESTIÓN CLÍNICA

La Gestión Clínica estará a cargo de La ESE, Esta gestión se evaluará bimestralmente y tendrá como referente los siguientes actos administrativos:

- a. Protocolos de atención
- b. Guías de Manejo Integral de Pacientes basados en la evidencia científica
- c. Convenio Marco de Cooperación con las Universidades adscritas
- d. Convenios Docencia Servicio
- e. Plan Anual, Actas Operativas y Actas Adicionales del convenio docencia servicio

ACCIONES DE INTERVENTORÍA DEL CONTRATO

Las funciones de Interventoría del contrato se ejecutarán a través de:

- a. El Revisor Fiscal, quien auditará los estados financieros y realizará el análisis de la contabilidad de costos.
- b. La Oficina de Control Interno, que realizará el seguimiento a los indicadores estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional
- c. La Oficina de Calidad, que realizará el seguimiento a los indicadores del Sistema Obligatorio de Calidad y a los Planes de Mejoramiento Continuo
- d. La Unidad de Planeación, que realizará seguimiento a la ejecución del Banco de Proyectos y a los indicadores de los Planes Operativos de Acción
- e. Oficina Jurídica, que realizará la evaluación jurídica de los procesos de gestión administrativa del operador único.
- f. La Coordinación de talento humano y la Coordinación de Salud ocupacional encargada de verificar la idoneidad y las condiciones de trabajo de los trabajadores.
- g. Interventoría de Obras Civiles: La ESE contratará una Interventoría de las Obras civiles de adecuación de la planta física que se realizarán en los centros de atención.

- h. Los Comités de Comité de Ética Hospitalaria, de Historias Clínicas, de Banco de Sangre, de Vigilancia Epidemiológica y de Infecciones Intrahospitalarias, servirán de instancias de análisis de las desviaciones encontradas durante la ejecución del contrato.
- i. La Interventoría contará con un Manual de Interventoría en el que se adopten los instrumentos técnicos de evaluación de cada compromiso contractual en los aspectos administrativos, financieros y científicos a través de indicadores de gestión, protocolos y guías integrales de atención.

FUNCIONES QUE EJECUTARÁ LA ESE DE MANERA COORDINADA Y CONCERTADA CON EL OPERADOR ÚNICO

Para efectos de lograr la concertación anual de la operación del convenio de asociación, se conformará un Comité Operativo del Convenio, el cual contará con los siguientes miembros:

1. El representante legal del operador único o su delegado
2. Un asesor del operador único
3. El representante legal de La ESE
4. Un asesor experto en gestión hospitalaria de La ESE

Podrán asistir en calidad de invitados al comité: el Revisor Fiscal, el Director de Calidad, el Asesor Jurídico del Hospital, el Asesor Jurídico del Operador único, y el Jefe de Control Interno.

Este comité sesionará ordinariamente una vez al año, y extraordinariamente cuando se requiera, y elaborará un acta operativa anual del contrato en el que se concertarán los siguientes aspectos que luego serán erigidos en actos administrativos por la Gerencia o por la Junta Directiva de La ESE:

ORGANIZACIÓN

En materia de organización, se concertará con el operador único cada año a través de reuniones:

- a. Plan de Cargos

- b. Estructura Salarial
- c. Presupuesto de Gastos de Personal
- d. Presupuesto de Gastos de Suministros Generales e Insumos Médico Quirúrgicos

DIRECCIÓN

En materia de dirección se revisarán, de ser necesario, los siguientes actos administrativos:

- a. Reglamento Interno de Trabajo
- b. Reglamento de Prestación de Servicios
- c. Plan de Manejo de Residuos Hospitalarios
- d. Reglamento de Bioseguridad

PLANEACIÓN

Cada año se elaborarán:

- a. Planes Operativos de Acción por cada Unidad Funcional (POA)
- b. Indicadores Operativos de Gestión de cada POA

SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE CALIDAD

Cada año se actualizarán los:

- a. Planes de Mejoramiento Continuo (PMC)
- b. Planes de habilitación de servicios en la medida en que se vayan realizando las adecuaciones locativas

FUNCIONES QUE SE DELEGARÁN POR COMPLETO AL OPERADOR ÚNICO

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

1. Planeación del recurso humano
2. Vinculación del recurso humano
3. Inducción del recurso humano

4. Desarrollo del Talento humano
5. Gestión de Nómina
6. Desvinculación del recurso humano
7. Gestión del Programa de Bienestar social
8. Evaluación del recurso humano
9. Gestión del Programa de Salud Ocupacional

GESTIÓN DE SUMINISTROS

1. Proceso de Diagnóstico de suministros
2. Proceso de Planeación de suministros
3. Proceso de Adquisición de suministros
4. Proceso de Almacenamiento de suministros
5. Proceso de Distribución de suministros
6. Proceso de Evaluación y control del consumo de suministros
7. Proceso de Informe mensual del consumo de suministros

GESTIÓN OTROS RECURSOS FÍSICOS

1. Remodelación y adecuación de la infraestructura física para la puesta en marcha de todos los servicios.
2. Dotación de los espacios locativos adecuados para el total funcionamiento del hospital, según estudio anexo.
3. Mantenimiento preventivo de infraestructura física
4. Mantenimiento preventivo de dotación tecnológica
5. Mantenimiento preventivo de Tecnología Biomédica

GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES

1. Operación de los servicios de aseo

2. Operación de los servicios de vigilancia y portería
3. Operación de los servicios de mantenimiento
4. Operación de los servicios de lavandería
5. Operación de los servicios de ropería
6. Operación de los servicios de esterilización
7. Operación de los servicios de cafetería e internet
8. Operación de los servicios de restaurante
9. Operación de los servicios de camillería
10. Operación de los servicios de ascensores
11. Operación de los servicios de Biblioteca y Hemeroteca
12. Operación de los servicios de librería y miscelánea
13. Operación de los servicios comunicaciones
14. Operación de los servicios transporte
15. Operación de los servicios religiosos
16. Operación de los servicios de estar de médicos de planta, docentes, residentes e internos
17. Operación de los servicios de estar de enfermería
18. Operación de los servicios de ornamentación
19. Operación de los servicios de jardinería y parques en vías de acceso
20. Operación de servicios de peluquería y belleza

GESTIÓN FINANCIERA

1. Plan de cuentas
2. Gestión de Presupuesto
3. Gestión de Contabilidad de costos
4. Gestión de Facturación
5. Gestión de Tesorería
6. Gestión de Pagaduría

7. Elaboración de estados financieros
8. Informes mensuales de análisis de costos y estados financieros

SISTEMA DE INFORMACIÓN

1. Implementación de la Plataforma de tecnológica dura que incluye:
 - a. Red de área local con tecnología *Wireless*
 - b. Un Servidor para aplicativos corporativos
 - c. Un servidor para sistema operativo de redes
 - d. Un servidor de página Web
 - e. Un servidor de correos
2. Implementación de la Plataforma de tecnología blanda, que incluye:
 - a. Sistema operativo para redes
 - b. Sistema de información integral de gestión hospitalaria
 - i. Módulo de gestión de recurso humano
 - ii. Módulo de gestión de suministros
 - iii. Módulo de gestión financiera
 - iv. Módulo de gestión clínica
 1. Consulta externa
 2. Hospitalización
 3. Cirugía
 4. Urgencias
 5. Laboratorio clínico
 6. Imagenología
 7. Admisiones
 8. Base de datos de historias clínicas
 - c. Aplicaciones de comunicaciones para intranet
 - d. Aplicación de Generación de RIPS integrada al módulo de facturación
3. Manual de Procesos del Sistema de Información, que incluya los procesos de:

- a. Planeación de la información tanto administrativa, financiera como clínica
- b. Captura de datos de la gestión administrativa, financiera y clínica
- c. Validación de datos de la gestión administrativa, financiera y clínica
- d. Sistematización de datos de la gestión administrativa, financiera y clínica
- e. Análisis de información de la gestión administrativa, financiera y clínica
- f. Elaboración de informes de la gestión administrativa, financiera y clínica

REQUISITOS QUE SE EXIGIRÍAN AL OPERADOR ÚNICO

TIPO DE OPERADOR REQUERIDO

- Sociedad anónima
- Unión temporal
- Consorcio
- Corporación
- Fundación

EXPERIENCIA COMO PERSONA JURÍDICA

Se exigirá al posible operador cinco años mínimo de constitución como persona jurídica. Para el caso de unión temporal cada persona deberá acreditar la existencia por separado

EXPERIENCIA CONTRACTUAL EN GESTIÓN SANITARIA

Se requieren de por lo menos 5 años de experiencia en la gestión sanitaria a nivel de aseguramiento o prestación de servicios con no menos de 10.000 millones de pesos en contratación. Para uniones temporales se sumará la experiencia contractual de los integrantes.

SUFICIENCIA PATRIMONIAL

Por los costos del proyecto se requiere garantizar no menos de 32.000 millones de pesos disponibles para invertir en infraestructura física y dotación para poner a funcionar la totalidad de los servicios de La ESE, demostrables mediante Títulos Valores.

INSTRUMENTOS QUE DEBE ANEXAR A LA PROPUESTA TÉCNICA

1. Manual de procesos de la gestión que se le delegarán totalmente, descritos en los anteriormente.
2. Presentar un sistema de información que opere de manera integrada, como se describe arriba, que cuente al menos con los siguientes 4 módulos:
 - a. Gestión de Recurso Humano
 - b. Gestión de Suministros
 - c. Gestión Financiera
 - d. Gestión Clínica
3. Política de seguridad del Sistema de Información
4. Sistema de copias de respaldo de bases de datos de aplicativos corporativos y plan de recuperación de datos en casos de desastres informáticos
5. Plan de implementación de las adecuaciones locativas con sus cronogramas por etapa
6. Plan de inversiones en dotación de la infraestructura física
7. Póliza de Garantía de la calidad de los servicios.

CAPÍTULO 9. RECURSO HUMANO REQUERIDO POR EL OPERADOR

En el presente capítulo hemos diseñado organización básica que se requiere para garantizar la operación del nuevo modelo de prestación de servicios de la ESE incluyendo la puesta en funcionamiento de los cuatro nuevos hospitales.

Como vimos en el capítulo anterior existen una responsabilidades específicas y compartidas entre el cuerpo directivo y gerencial de la ESE Cartagena de Indias y todo el equipo humano necesario para garantizar la prestación de los servicios. Centrándonos en el objetivo general de este estudio, se hace necesario formular una organización que en ambos sentidos garantice la eficiente prestación de los servicios abordando el cumplimiento de todos los criterios técnicos y normativos del sector salud, y que le permita a la ESE y a su posible socio estratégico evaluar el costo promedio de la planta básica de personal, pero de otro lado es muy importante que la ESE y el Operador tengan claro que para poder desarrollar las funciones que a cada uno le corresponde de manera separada y conjunta se requiere de un equipo que enlace entre ambas el liderazgo de los procesos definidos.

Tenemos claro que los planteamientos que realizamos son una base ajustada a la realidad de la empresa que sin lugar a dudas están sujetas a ser mejoradas, ajustadas o incluso modificadas cuando la negociación de las condiciones específicas de operación lo requieran.

Conscientes de la variabilidad y el alto impacto del tema, solo presentaremos los cuadros generales de costos, asignaciones y cálculos relativos de la operación de manera que una vez se vayan definiendo los criterios de entrega de servicios se podrán ir definiendo igualmente la contratación de personal.

Iniciaremos entonces con la estructura básica de la organización que el operador necesita para poner en marcha la prestación de los servicios en todos los centros de atención y pueda simultáneamente atender las responsabilidades conjuntas propias de la gestión con la ESE y su equipo de Interventoría.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA AL OPERADOR

Gráfico 15. Organigrama del operador de la ESE

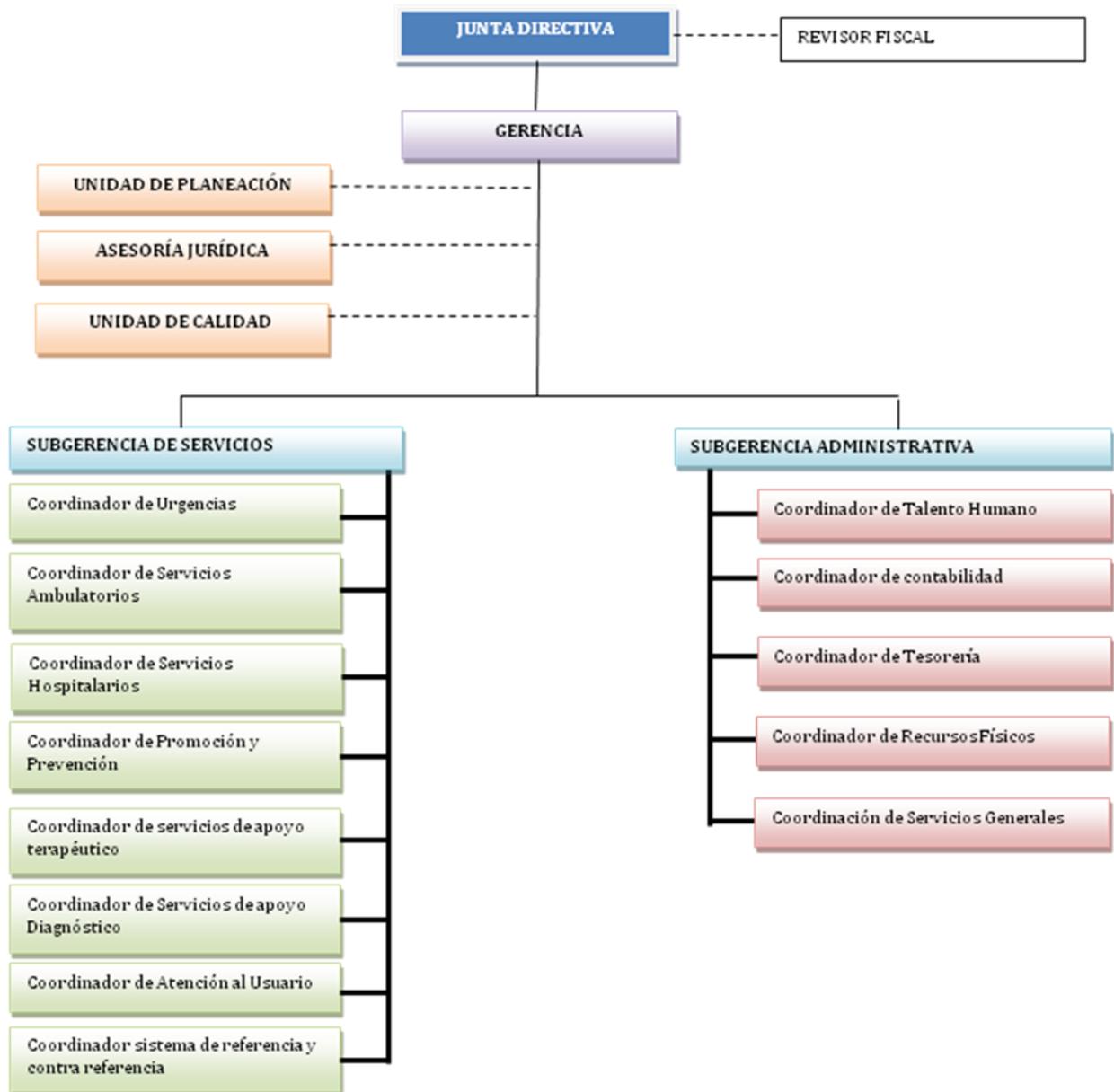
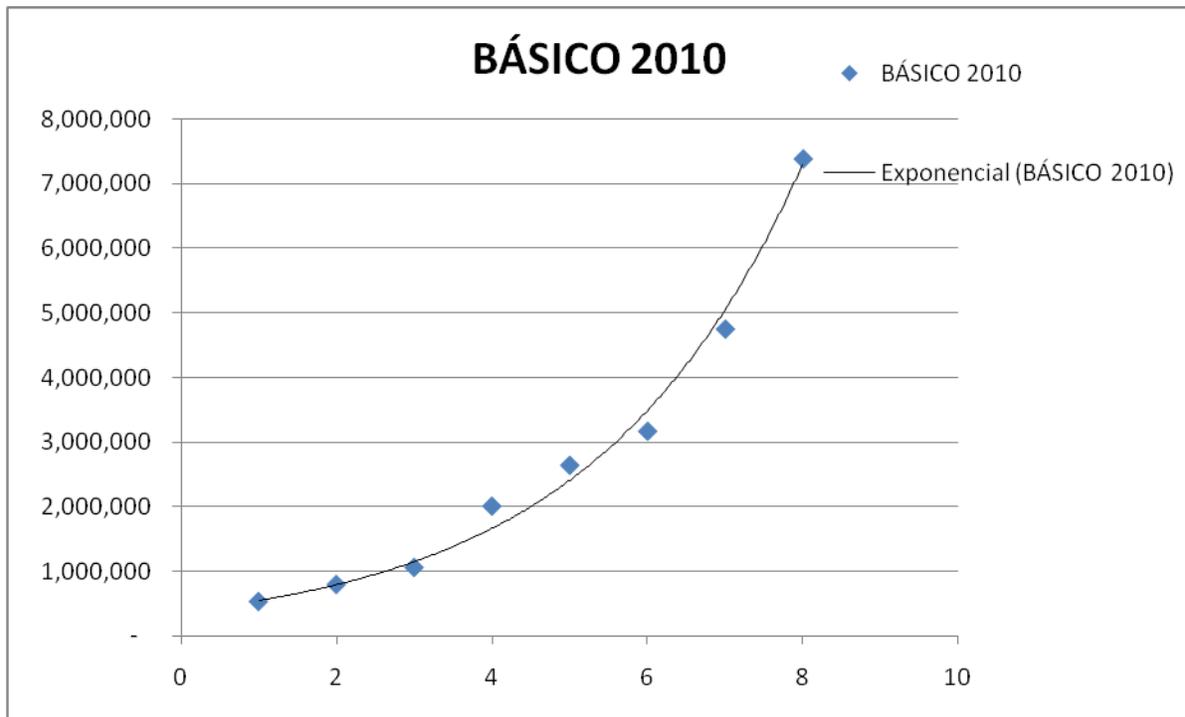


Tabla 75. Salarios Cargos Administrativos

CARGO	BÁSICO 2010
Auxiliar	527.500
Técnico	791.250
Tecnólogo	1.055.000
Profesional	2.004.500
Profesional Especializado II	2.637.500
Profesional Especializado I	3.165.000
Subgerente	4.747.500
Gerente	7.385.000

Gráfico 16. Curva Salarial 2010 del Operador



Para estimar la nómina asistencial que quedará a cargo del operador se realizó una nivelación salarial de todo el personal, de modo que a todos se les asignó el salario actual del personal pagados por la empresa que actualmente suministra el mayor volumen de personal asistencial y administrativo a la ESE, se estimaron todas las prestaciones y un incremento salarial del 10% que corresponde al 5% del IPC 2009 y 5% adicional del 14% que dejará de pagarse como comisión a la Cooperativa de Trabajo Asociado. Al sumar las prestaciones de los nuevos salarios 2010 quedó distribuido la totalidad del 14% que dejará de pagarse a KSC., no obstante en el nuevo modelo de operación se contemplan el reconocimiento de los costos y prestaciones laborales convencionales.

Tabla 76. Salarios Cargos Asistenciales

CARGO	BÁSICO 2010
Médico Especialista	\$ 4.002.469
Médico	\$ 2.570.568
Odontólogo	\$ 2.570.568
Bacteriólogo Especializado	\$ 2.570.568
Enfermero	\$ 1.408.869
Fisioterapeuta	\$ 1.408.869
Instrumentador Quirúrgico	\$ 1.408.869
Bacteriólogo	\$ 1.408.869
Químico farmaceuta	\$ 1.408.869
Regente de farmacia	\$ 793.416
Auxiliar de Enfermería	\$ 793.416
Auxiliar de Quirófano	\$ 793.416
Auxiliar de consultorio odontológico	\$ 793.416
Auxiliar de Laboratorio Clínico	\$ 793.416
Técnico de Rayos X	\$ 793.416
Técnico de Esterilización	\$ 793.416
Paramédico	\$ 793.416
Conductor de ambulancia	\$ 793.416

PLAN DE CARGOS ADMINISTRATIVO

Tabla 77. Número de cargos administrativos

CARGOS ADMINISTRATIVOS	Nº	%
Albañil	3	0,8%
Aseador	113	30,1%
Asesor jurídico	1	0,3%
Asesor Técnico	1	0,3%
Asistente de compras	1	0,3%
Asistente de Gerencia	1	0,3%
Asistente de recurso humano	2	0,5%
Auditor de calidad	6	1,6%
Auxiliar contable	6	1,6%
Auxiliar de almacén	2	0,5%
Auxiliar de Estadísticas Hospitalarias	1	0,3%
Auxiliar de facturación	80	21,3%
Carpintero	3	0,8%
Contador	1	0,3%
Coordinador Administrativo Hospital Local	4	1,1%
Coordinador Científico Hospital Local	4	1,1%
Coordinador de CAP	11	2,9%
Coordinador de compras	1	0,3%
Coordinador de pagaduría	1	0,3%
Coordinador de Promoción y Prevención	1	0,3%
Coordinador de Salud ocupacional	1	0,3%
Coordinador de servicios generales	1	0,3%
Coordinador de Sistema de Información	1	0,3%
Coordinador de tesorería	1	0,3%
Coordinador de Urgencias	1	0,3%
Director de Calidad	1	0,3%
Director de mantenimiento	1	0,3%
Director de Planeación	1	0,3%
Director de Recurso humano	1	0,3%
Director de suministros	1	0,3%
Electricista	3	0,8%

Epidemiólogo	1	0,3%
Gerente del Operador	1	0,3%
Ingeniero Biomédico	1	0,3%
Ingeniero de sistemas	2	0,5%
Ingeniero Electrónico	1	0,3%
Pintor	3	0,8%
Plomero	3	0,8%
Referencia y Contrarreferencia	1	0,3%
Secretaria	2	0,5%
Subgerente Administrativo y Financiero	1	0,3%
Subgerente de Servicios	1	0,3%
Técnico de calderas	3	0,8%
Técnico de Planeación	1	0,3%
Técnico de sistemas (Hardware)	3	0,8%
Técnico de Sistemas (software)	2	0,5%
Vigilante	93	24,8%
Total general	375	100,0%

Tabla 78. Plan de Cargos Administrativo del Operador

DEPENDENCIA	CARGO	NIVEL	CANTIDAD	BÁSICO 2010	COSTO TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerencia	Gerente del Operador	Gerente	1	7.385.000	11.356.899	136.282.790
Gerencia	Asesor Técnico	Profesional Especializado I	1	3.270.500	5.029.484	60.353.807
Gerencia	Asistente de Gerencia	Técnico	1	791.250	1.277.811	15.333.728
Oficina Jurídica	Asesor jurídico	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Oficina Jurídica	Secretaria	Técnico	1	791.250	1.277.811	15.333.728
Unidad de Calidad	Director de Calidad	Profesional Especializado I	1	3.270.500	5.029.484	60.353.807
Unidad de Calidad	Auditor de calidad	Profesional Especializado II	6	3.006.750	27.743.282	332.919.387
Unidad de Planeación	Director de Planeación	Profesional Especializado I	1	3.270.500	5.029.484	60.353.807
Unidad de Planeación	Auxiliar de Estadísticas Hospitalarias	Técnico	1	791.250	1.277.811	15.333.728
Unidad de Planeación	Técnico de Planeación	Tecnólogo	1	1.055.000	1.683.414	20.200.970
Unidad de Planeación	Coordinador de Sistema de Información	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Unidad de Planeación	Ingeniero de sistemas	Profesional	2	2.004.500	6.165.174	73.982.086
Unidad de Planeación	Técnico de Sistemas (software)	Tecnólogo	2	1.055.000	3.366.828	40.401.940
Financiera	Contador	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Financiera	Coordinador de tesorería	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Financiera	Coordinador de pagaduría	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043

Estudio Técnico para la operación externa de los servicios de salud de la ESE Hospital Local Cartagena de Indias

Financiera	Auxiliar contable	Técnico	6	791.250	7.666.864	92.002.365
Financiera	Auxiliar de facturación	Técnico	80	791.250	102.224.850	1.226.698.200
Personal	Director de Recurso humano	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Personal	Asistente de recurso humano	Técnico	2	791.250	2.555.621	30.667.455
Personal	Coordinador de Salud ocupacional	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Recursos físicos	Director de mantenimiento	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Recursos físicos	Albañil	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Plomero	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Carpintero	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Pintor	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Electricista	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Técnico de calderas	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Técnico de sistemas (Hardware)	Auxiliar	3	527.500	2.616.621	31.399.455
Recursos físicos	Ingeniero Electrónico	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Recursos físicos	Ingeniero Biomédico	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Servicios Generales	Coordinador de servicios generales	Tecnólogo	1	1.055.000	1.683.414	20.200.970
Servicios Generales	Aseador	Auxiliar	113	527.500	98.559.400	1.182.712.805
Servicios Generales	Vigilante	Auxiliar	93	527.500	81.115.259	973.383.105
Subgerencia administrativa	Subgerente Administrativo y Financiero	Subgerente	1	4.747.500	7.300.864	87.610.365
Subgerencia administrativa	Secretaria	Técnico	1	791.250	1.277.811	15.333.728
Subgerencia administrativa	Coordinador Administrativo Hospital Local	Profesional Especializado II	4	3.006.750	18.495.522	221.946.258
Suministros	Director de suministros	Profesional	1	2.004.500	3.082.587	36.991.043
Suministros	Coordinador de compras	Tecnólogo	1	1.055.000	1.683.414	20.200.970
Suministros	Asistente de compras	Técnico	1	791.250	1.277.811	15.333.728
Suministros	Auxiliar de almacén	Auxiliar	2	527.500	1.744.414	20.932.970
Subgerencia de Servicios	Subgerente de Servicios	Subgerente	1	4.747.500	7.300.864	87.610.365
Subgerencia de Servicios	Epidemiólogo	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	Coordinador de Promoción y Prevención	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	Coordinador de Apoyo Diagnóstico	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	Coordinador de Apoyo Terapéutico	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	Coordinador de Urgencias	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	Coordinador de Referencia y Contrarreferencia	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565

Subgerencia de Servicios	de Asistente de admisiones	Tecnólogo	16	1.055.000	26.934.627	323.215.520
Subgerencia de Servicios	de Coordinador de Atención al usuario	Profesional Especializado II	1	3.006.750	4.623.880	55.486.565
Subgerencia de Servicios	de Coordinador de Atención al usuario	Profesional	5	2.004.500	15.412.935	184.955.215
Subgerencia de Servicios	de Coordinador de CAP	Profesional Especializado II	11	3.006.750	50.862.684	610.352.210
Subgerencia de Servicios	de Coordinador Científico Hospital Local	Profesional Especializado II	4	3.006.750	18.495.522	221.946.258
					604.586.496	7.255.037.958

PLAN DE CARGOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Tabla 79. Número de Cargos asistenciales

CARGOS ASISTENCIALES	Nº	%
Anestesiólogo	17	1,1%
Auxiliar de Consultorio Odontológico	66	4,5%
Auxiliar de Enfermería	344	23,6%
Auxiliar de Laboratorio Clínico	48	3,3%
Auxiliar de quirófano	10	0,7%
Bacteriólogo Especializado	8	0,6%
Bacteriólogo General	33	2,3%
Cirujano	19	1,3%
Cito patólogo	13	0,9%
Conductor	29	2,0%
Enfermera General	190	13,0%
Fisioterapeuta	25	1,7%
Ginecobstetra	36	2,5%
Instrumentador Quirúrgico	10	0,7%
Internista	17	1,2%
Médico General	348	24,0%
Mensajero con moto	16	1,1%
Odontólogo General	128	8,8%
Ortopedista	19	1,3%
Paramédico	29	2,0%
Pediatra	17	1,1%
Químico Farmaceuta	1	0,1%
Radiólogo	3	0,2%

Regente de Farmacia	4	0,3%
Técnico de Esterilización	6	0,4%
Técnico de Rayos X	6	0,4%
Urólogo	13	0,9%
Total	1454	100,0%

PERSONAL ASISTENCIAL DE BAJA COMPLEJIDAD

Tabla 80. Horas requeridas por cada centro asistencial de baja complejidad

UNIDAD OPERATIVA	CARGO	HORAS MES
CAP de Bayunca	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Bayunca	Auxiliar de Enfermería	3.312
CAP de Bayunca	Citopatólogo	44
CAP de Bayunca	Enfermera General	1.368
CAP de Bayunca	Fisioterapeuta	264
CAP de Bayunca	Médico General	3.384
CAP de Bayunca	Odontólogo General	264
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Enfermería	2.688
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de Blas de Lezo	Cito patólogo	44
CAP de Blas de Lezo	Conductor	720
CAP de Blas de Lezo	Enfermera General	1.248
CAP de Blas de Lezo	Fisioterapeuta	264
CAP de Blas de Lezo	Médico General	2.232
CAP de Blas de Lezo	Odontólogo General	264
CAP de Blas de Lezo	Paramédico	720
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Enfermería	2.688
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de La Boquilla	Cito patólogo	44
CAP de La Boquilla	Enfermera General	1.248
CAP de La Boquilla	Fisioterapeuta	264
CAP de La Boquilla	Médico General	2.232
CAP de La Boquilla	Odontólogo General	264
CAP de La Candelaria	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264

CAP de La Candelaria	Auxiliar de Enfermería	3.760
CAP de La Candelaria	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de La Candelaria	Cito patólogo	44
CAP de La Candelaria	Conductor	720
CAP de La Candelaria	Enfermera General	1.968
CAP de La Candelaria	Fisioterapeuta	264
CAP de La Candelaria	Médico General	4.008
CAP de La Candelaria	Odontólogo General	264
CAP de La Candelaria	Paramédico	720
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Enfermería	2.776
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de La Esperanza	Cito patólogo	44
CAP de La Esperanza	Enfermera General	1.248
CAP de La Esperanza	Fisioterapeuta	264
CAP de La Esperanza	Médico General	2.496
CAP de La Esperanza	Odontólogo General	264
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Enfermería	440
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de Los Cerros	Cito patólogo	44
CAP de Los Cerros	Conductor	720
CAP de Los Cerros	Enfermera General	1.248
CAP de Los Cerros	Fisioterapeuta	264
CAP de Los Cerros	Médico General	1.968
CAP de Los Cerros	Odontólogo General	2.424
CAP de Los Cerros	Paramédico	720
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Consultorio Odontológico	528
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Enfermería	1.056
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de Nelson Mandela	Cito patólogo	44
CAP de Nelson Mandela	Enfermera General	1.512
CAP de Nelson Mandela	Fisioterapeuta	264
CAP de Nelson Mandela	Médico General	3.024
CAP de Nelson Mandela	Odontólogo General	2.688
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Enfermería	528
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264

CAP de Nuevo Bosque	Cito patólogo	44
CAP de Nuevo Bosque	Enfermera General	1.248
CAP de Nuevo Bosque	Fisioterapeuta	264
CAP de Nuevo Bosque	Médico General	2.232
CAP de Nuevo Bosque	Odontólogo General	2.424
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Enfermería	528
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de Olaya Herrera	Cito patólogo	44
CAP de Olaya Herrera	Conductor	720
CAP de Olaya Herrera	Enfermera General	1.248
CAP de Olaya Herrera	Fisioterapeuta	264
CAP de Olaya Herrera	Médico General	2.232
CAP de Olaya Herrera	Odontólogo General	2.424
CAP de Olaya Herrera	Paramédico	720
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Enfermería	800
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP de Pasacaballo	Cito patólogo	44
CAP de Pasacaballo	Conductor	720
CAP de Pasacaballo	Enfermera General	1.368
CAP de Pasacaballo	Fisioterapeuta	264
CAP de Pasacaballo	Médico General	2.328
CAP de Pasacaballo	Odontólogo General	2.424
CAP de Pasacaballo	Paramédico	720
CAP El Pozón	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
CAP El Pozón	Auxiliar de Enfermería	616
CAP El Pozón	Auxiliar de Laboratorio Clínico	264
CAP El Pozón	Cito patólogo	44
CAP El Pozón	Conductor	720
CAP El Pozón	Enfermera General	528
CAP El Pozón	Médico General	1.056
CAP El Pozón	Odontólogo General	264
CAP El Pozón	Paramédico	720
UPA Ararca	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Ararca	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Ararca	Cito patólogo	44
UPA Ararca	Enfermera General	264

UPA Ararca	Médico General	264
UPA Ararca	Odontólogo General	264
UPA Arroyo de las Canoas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Arroyo de las Canoas	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Arroyo de las Canoas	Cito patólogo	44
UPA Arroyo de las Canoas	Enfermera General	264
UPA Arroyo de las Canoas	Médico General	264
UPA Arroyo de las Canoas	Odontólogo General	264
UPA Arroyo de Piedra	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Arroyo de Piedra	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Arroyo de Piedra	Cito patólogo	44
UPA Arroyo de Piedra	Enfermera General	264
UPA Arroyo de Piedra	Médico General	264
UPA Arroyo de Piedra	Odontólogo General	264
UPA Arroyo Grande	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Arroyo Grande	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Arroyo Grande	Cito patólogo	44
UPA Arroyo Grande	Enfermera General	264
UPA Arroyo Grande	Médico General	264
UPA Arroyo Grande	Odontólogo General	264
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Auxiliar de Enfermería	808
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Cito patólogo	44
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Enfermera General	984
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Médico General	1.704
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Odontólogo General	264
UPA Boston	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Boston	Cito patólogo	44
UPA Boston	Enfermera General	264
UPA Boston	Médico General	264
UPA Caño del Oro	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Caño del Oro	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Caño del Oro	Cito patólogo	44
UPA Caño del Oro	Enfermera General	264
UPA Caño del Oro	Médico General	264
UPA Caño del Oro	Odontólogo General	264
UPA Daniel Lemaitre	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Daniel Lemaitre	Auxiliar de Enfermería	176

UPA Daniel Lemaitre	Cito patólogo	44
UPA Daniel Lemaitre	Enfermera General	264
UPA Daniel Lemaitre	Médico General	528
UPA Daniel Lemaitre	Odontólogo General	264
UPA de Bocachica	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA de Bocachica	Auxiliar de Enfermería	88
UPA de Bocachica	Cito patólogo	44
UPA de Bocachica	Enfermera General	264
UPA de Bocachica	Médico General	264
UPA de Bocachica	Odontólogo General	264
UPA de El Bosque	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA de El Bosque	Auxiliar de Enfermería	88
UPA de El Bosque	Cito patólogo	44
UPA de El Bosque	Enfermera General	264
UPA de El Bosque	Médico General	264
UPA de El Bosque	Odontólogo General	264
UPA de Manzanillo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA de Manzanillo	Auxiliar de Enfermería	88
UPA de Manzanillo	Cito patólogo	44
UPA de Manzanillo	Enfermera General	264
UPA de Manzanillo	Médico General	264
UPA de Manzanillo	Odontólogo General	264
UPA El Socorro	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA El Socorro	Auxiliar de Enfermería	880
UPA El Socorro	Cito patólogo	44
UPA El Socorro	Enfermera General	792
UPA El Socorro	Médico General	1.056
UPA El Socorro	Odontólogo General	264
UPA Fátima	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Fátima	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Fátima	Cito patólogo	44
UPA Fátima	Enfermera General	264
UPA Fátima	Médico General	264
UPA Fátima	Odontólogo General	264
UPA Foco Rojo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Foco Rojo	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Foco Rojo	Cito patólogo	44
UPA Foco Rojo	Enfermera General	264

UPA Foco Rojo	Médico General	264
UPA Foco Rojo	Odontólogo General	264
UPA Fredonia	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Fredonia	Auxiliar de Enfermería	176
UPA Fredonia	Cito patólogo	44
UPA Fredonia	Enfermera General	264
UPA Fredonia	Médico General	528
UPA Fredonia	Odontólogo General	264
UPA Isla Fuerte	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Isla Fuerte	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Isla Fuerte	Cito patólogo	44
UPA Isla Fuerte	Enfermera General	264
UPA Isla Fuerte	Médico General	264
UPA Isla Fuerte	Odontólogo General	264
UPA Islas del Rosario	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Islas del Rosario	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Islas del Rosario	Cito patólogo	44
UPA Islas del Rosario	Enfermera General	264
UPA Islas del Rosario	Médico General	264
UPA Islas del Rosario	Odontólogo General	264
UPA Islote de San Bernardo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Islote de San Bernardo	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Islote de San Bernardo	Cito patólogo	44
UPA Islote de San Bernardo	Enfermera General	264
UPA Islote de San Bernardo	Médico General	264
UPA Islote de San Bernardo	Odontólogo General	264
UPA Las Gaviotas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Las Gaviotas	Auxiliar de Enfermería	440
UPA Las Gaviotas	Cito patólogo	44
UPA Las Gaviotas	Enfermera General	528
UPA Las Gaviotas	Médico General	528
UPA Las Gaviotas	Odontólogo General	264
UPA Las Reinas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Las Reinas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Las Reinas	Auxiliar de Enfermería	176
UPA Las Reinas	Auxiliar de Enfermería	528
UPA Las Reinas	Cito patólogo	44
UPA Las Reinas	Cito patólogo	44

UPA Las Reinas	Enfermera General	264
UPA Las Reinas	Enfermera General	528
UPA Las Reinas	Médico General	528
UPA Las Reinas	Médico General	792
UPA Las Reinas	Odontólogo General	264
UPA Las Reinas	Odontólogo General	264
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Enfermería	968
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Nuevo Porvenir	Cito patólogo	44
UPA Nuevo Porvenir	Enfermera General	264
UPA Nuevo Porvenir	Enfermera General	264
UPA Nuevo Porvenir	Médico General	2.112
UPA Nuevo Porvenir	Médico General	264
UPA Nuevo Porvenir	Odontólogo General	264
UPA Nuevo Porvenir	Odontólogo General	264
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Puerto Rey	Cito patólogo	44
UPA Puerto Rey	Cito patólogo	44
UPA Puerto Rey	Enfermera General	264
UPA Puerto Rey	Enfermera General	264
UPA Puerto Rey	Médico General	264
UPA Puerto Rey	Médico General	264
UPA Puerto Rey	Odontólogo General	264
UPA Puerto Rey	Odontólogo General	264
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Enfermería	440
UPA Punta Canoa	Cito patólogo	44
UPA Punta Canoa	Cito patólogo	44
UPA Punta Canoa	Enfermera General	264
UPA Punta Canoa	Enfermera General	528
UPA Punta Canoa	Médico General	264

UPA Punta Canoa	Médico General	528
UPA Punta Canoa	Odontólogo General	264
UPA Punta Canoa	Odontólogo General	264
UPA San Francisco I	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA San Francisco I	Auxiliar de Enfermería	440
UPA San Francisco I	Cito patólogo	44
UPA San Francisco I	Enfermera General	528
UPA San Francisco I	Médico General	528
UPA San Francisco II	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA San Francisco II	Auxiliar de Enfermería	176
UPA San Francisco II	Cito patólogo	44
UPA San Francisco II	Enfermera General	264
UPA San Francisco II	Médico General	528
UPA San Francisco II	Odontólogo General	264
UPA San Francisco II	Odontólogo General	264
UPA San Vicente Paul	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA San Vicente Paul	Auxiliar de Enfermería	176
UPA San Vicente Paul	Cito patólogo	44
UPA San Vicente Paul	Enfermera General	264
UPA San Vicente Paul	Médico General	528
UPA San Vicente Paul	Odontólogo General	264
UPA Santa Ana	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Santa Ana	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Santa Ana	Cito patólogo	44
UPA Santa Ana	Enfermera General	264
UPA Santa Ana	Médico General	264
UPA Santa Ana	Odontólogo General	264
UPA Ternera	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Ternera	Auxiliar de Enfermería	440
UPA Ternera	Cito patólogo	44
UPA Ternera	Enfermera General	528
UPA Ternera	Médico General	528
UPA Ternera	Odontólogo General	264
UPA Tierra Bomba	Auxiliar de Consultorio Odontológico	264
UPA Tierra Bomba	Auxiliar de Enfermería	88
UPA Tierra Bomba	Cito patólogo	44
UPA Tierra Bomba	Enfermera General	264
UPA Tierra Bomba	Médico General	264

UPA Tierra Bomba	Odontólogo General	264
------------------	--------------------	-----

Tabla 81. Personal asistencia de los centros de baja complejidad

UNIDAD OPERATIVA	CARGO	TIEMPOS COMPLETOS	COSTO TOTAL MES	TOTAL COSTO ANUAL
CAP de Bayunca	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Bayunca	Auxiliar de Enfermería	19	\$ 22.099.684	\$ 265.196.210
CAP de Bayunca	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Bayunca	Enfermera General	8	\$ 15.437.066	\$ 185.244.788
CAP de Bayunca	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Bayunca	Médico General	19	\$ 69.673.478	\$ 836.081.740
CAP de Bayunca	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total CAP de Bayunca		51	\$ 118.796.950	\$ 1.425.563.404
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Enfermería	15	\$ 17.935.976	\$ 215.231.707
CAP de Blas de Lezo	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Blas de Lezo	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Blas de Lezo	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP de Blas de Lezo	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de Blas de Lezo	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Blas de Lezo	Médico General	13	\$ 45.954.847	\$ 551.458.169
CAP de Blas de Lezo	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
CAP de Blas de Lezo	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP de Blas de Lezo		50	\$ 100.930.610	\$ 1.211.167.315
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Enfermería	15	\$ 17.935.976	\$ 215.231.707
CAP de La Boquilla	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de La Boquilla	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de La Boquilla	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de La Boquilla	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de La Boquilla	Médico General	13	\$ 45.954.847	\$ 551.458.169
CAP de La Boquilla	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total CAP de La Boquilla		41	\$ 91.322.051	\$ 1.095.864.615
CAP de La Candelaria	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828

CAP de La Candelaria	Auxiliar de Enfermería	21	\$ 25.089.013	\$ 301.068.161
CAP de La Candelaria	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de La Candelaria	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de La Candelaria	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP de La Candelaria	Enfermera General	11	\$ 22.207.709	\$ 266.492.502
CAP de La Candelaria	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de La Candelaria	Médico General	23	\$ 82.521.070	\$ 990.252.842
CAP de La Candelaria	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
CAP de La Candelaria	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP de La Candelaria		70	\$ 152.774.642	\$ 1.833.295.698
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Enfermería	16	\$ 18.523.165	\$ 222.277.983
CAP de La Esperanza	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de La Esperanza	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de La Esperanza	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de La Esperanza	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de La Esperanza	Médico General	14	\$ 51.390.367	\$ 616.684.404
CAP de La Esperanza	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total CAP de La Esperanza		43	\$ 97.344.760	\$ 1.168.137.126
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 2.935.948	\$ 35.231.381
CAP de Los Cerros	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Los Cerros	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Los Cerros	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP de Los Cerros	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de Los Cerros	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Los Cerros	Médico General	11	\$ 40.519.328	\$ 486.231.934
CAP de Los Cerros	Odontólogo General	14	\$ 49.907.953	\$ 598.895.431
CAP de Los Cerros	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP de Los Cerros		48	\$ 124.967.496	\$ 1.499.609.950
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Consultorio Odontológico	3	\$ 3.523.138	\$ 42.277.657
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Enfermería	6	\$ 7.046.276	\$ 84.555.313
CAP de Nelson Mandela	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Nelson Mandela	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Nelson Mandela	Enfermera General	9	\$ 17.062.020	\$ 204.744.240

CAP de Nelson Mandela	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Nelson Mandela	Médico General	17	\$ 62.261.406	\$ 747.136.874
CAP de Nelson Mandela	Odontólogo General	15	\$ 55.343.472	\$ 664.121.666
Total CAP de Nelson Mandela		53	\$ 151.387.515	\$ 1.816.650.180
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 3.523.138	\$ 42.277.657
CAP de Nuevo Bosque	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Nuevo Bosque	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Nuevo Bosque	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de Nuevo Bosque	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Nuevo Bosque	Médico General	13	\$ 45.954.847	\$ 551.458.169
CAP de Nuevo Bosque	Odontólogo General	14	\$ 49.907.953	\$ 598.895.431
Total CAP de Nuevo Bosque		41	\$ 121.381.647	\$ 1.456.579.761
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 3.523.138	\$ 42.277.657
CAP de Olaya Herrera	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Olaya Herrera	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Olaya Herrera	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP de Olaya Herrera	Enfermera General	7	\$ 14.082.937	\$ 168.995.245
CAP de Olaya Herrera	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Olaya Herrera	Médico General	13	\$ 45.954.847	\$ 551.458.169
CAP de Olaya Herrera	Odontólogo General	14	\$ 49.907.953	\$ 598.895.431
CAP de Olaya Herrera	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP de Olaya Herrera		50	\$ 130.990.205	\$ 1.571.882.461
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Enfermería	5	\$ 5.338.088	\$ 64.057.056
CAP de Pasacaballo	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP de Pasacaballo	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP de Pasacaballo	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP de Pasacaballo	Enfermera General	8	\$ 15.437.066	\$ 185.244.788
CAP de Pasacaballo	Fisioterapeuta	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
CAP de Pasacaballo	Médico General	13	\$ 47.931.400	\$ 575.176.800
CAP de Pasacaballo	Odontólogo General	14	\$ 49.907.953	\$ 598.895.431
CAP de Pasacaballo	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP de Pasacaballo		53	\$ 136.135.836	\$ 1.633.630.034

CAP El Pozón	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP El Pozón	Auxiliar de Enfermería	4	\$ 4.110.328	\$ 49.323.933
CAP El Pozón	Auxiliar de Laboratorio Clínico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
CAP El Pozón	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
CAP El Pozón	Conductor	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
CAP El Pozón	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
CAP El Pozón	Médico General	6	\$ 21.742.078	\$ 260.904.940
CAP El Pozón	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
CAP El Pozón	Paramédico	4	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Total CAP El Pozón		26	\$ 51.788.338	\$ 621.460.061
UPA Ararca	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Ararca	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Ararca	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Ararca	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Ararca	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Ararca	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Ararca		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Arroyo de las Canoas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Arroyo de las Canoas	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Arroyo de las Canoas	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Arroyo de las Canoas	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Arroyo de las Canoas	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Arroyo de las Canoas	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Arroyo de las Canoas		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Arroyo de Piedra	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Arroyo de Piedra	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Arroyo de Piedra	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Arroyo de Piedra	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Arroyo de Piedra	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Arroyo de Piedra	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Arroyo de Piedra		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Arroyo Grande	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Arroyo Grande	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Arroyo Grande	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Arroyo Grande	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Arroyo Grande	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235

UPA Arroyo Grande	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Arroyo Grande		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Auxiliar de Enfermería	5	\$ 5.391.469	\$ 64.697.626
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Enfermera General	6	\$ 11.103.854	\$ 133.246.251
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Médico General	10	\$ 35.083.808	\$ 421.005.699
UPA Barú (Convenio CJMSD)	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Barú (Convenio CJMSD)		23	\$ 60.186.771	\$ 722.241.247
UPA Boston	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Boston	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Boston	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Boston	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Boston		4	\$ 10.412.343	\$ 124.948.113
UPA Caño del Oro	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Caño del Oro	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Caño del Oro	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Caño del Oro	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Caño del Oro	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Caño del Oro	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Caño del Oro		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Daniel Lemaitre	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Daniel Lemaitre	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552
UPA Daniel Lemaitre	Cito patólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Daniel Lemaitre	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Daniel Lemaitre	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Daniel Lemaitre	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Daniel Lemaitre		9	\$ 23.632.141	\$ 283.585.688
UPA de Bocachica	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA de Bocachica	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA de Bocachica	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA de Bocachica	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA de Bocachica	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA de Bocachica	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA de Bocachica		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA de El Bosque	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828

UPA de El Bosque	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA de El Bosque	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA de El Bosque	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA de El Bosque	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA de El Bosque	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA de El Bosque		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA de Manzanillo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA de Manzanillo	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA de Manzanillo	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA de Manzanillo	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA de Manzanillo	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA de Manzanillo	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA de Manzanillo		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA El Socorro	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA El Socorro	Auxiliar de Enfermería	5	\$ 5.871.897	\$ 70.462.761
UPA El Socorro	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA El Socorro	Enfermera General	5	\$ 8.937.249	\$ 107.246.983
UPA El Socorro	Médico General	6	\$ 21.742.078	\$ 260.904.940
UPA El Socorro	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA El Socorro		19	\$ 45.158.863	\$ 541.906.355
UPA Fátima	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Fátima	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Fátima	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Fátima	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Fátima	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Fátima	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Fátima		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Foco Rojo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Foco Rojo	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Foco Rojo	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Foco Rojo	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Foco Rojo	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Foco Rojo	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Foco Rojo		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Fredonia	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Fredonia	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552

UPA Fredonia	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Fredonia	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Fredonia	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Fredonia	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Fredonia		9	\$ 23.632.141	\$ 283.585.688
UPA Isla Fuerte	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Isla Fuerte	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Isla Fuerte	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Isla Fuerte	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Isla Fuerte	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Isla Fuerte	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Isla Fuerte		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Islas del Rosario	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Islas del Rosario	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Islas del Rosario	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Islas del Rosario	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Islas del Rosario	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Islas del Rosario	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Islas del Rosario		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Islote de San Bernardo	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Islote de San Bernardo	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Islote de San Bernardo	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Islote de San Bernardo	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Islote de San Bernardo	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Islote de San Bernardo	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Islote de San Bernardo		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Las Gaviotas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Las Gaviotas	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 2.935.948	\$ 35.231.381
UPA Las Gaviotas	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Las Gaviotas	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
UPA Las Gaviotas	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Las Gaviotas	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Las Gaviotas		12	\$ 28.372.793	\$ 340.473.510
UPA Las Reinas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Las Reinas	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Las Reinas	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552

UPA Las Reinas	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 3.523.138	\$ 42.277.657
UPA Las Reinas	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Las Reinas	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Las Reinas	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Las Reinas	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
UPA Las Reinas	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Las Reinas	Médico General	5	\$ 16.306.559	\$ 195.678.705
UPA Las Reinas	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Las Reinas	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Las Reinas		23	\$ 58.027.642	\$ 696.331.709
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Enfermería	6	\$ 6.459.086	\$ 77.509.037
UPA Nuevo Porvenir	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Nuevo Porvenir	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Nuevo Porvenir	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Nuevo Porvenir	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Nuevo Porvenir	Médico General	12	\$ 43.484.157	\$ 521.809.881
UPA Nuevo Porvenir	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Nuevo Porvenir	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Nuevo Porvenir	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Nuevo Porvenir		29	\$ 77.728.846	\$ 932.746.152
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Puerto Rey	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Puerto Rey	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Puerto Rey	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Puerto Rey	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Puerto Rey	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Puerto Rey	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Puerto Rey	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Puerto Rey	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Puerto Rey	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Puerto Rey		14	\$ 35.218.863	\$ 422.626.353
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828

UPA Punta Canoa	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Punta Canoa	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 2.935.948	\$ 35.231.381
UPA Punta Canoa	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Punta Canoa	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Punta Canoa	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Punta Canoa	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
UPA Punta Canoa	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Punta Canoa	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Punta Canoa	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Punta Canoa	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Punta Canoa		19	\$ 45.982.224	\$ 551.786.687
UPA San Francisco I	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA San Francisco I	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 2.935.948	\$ 35.231.381
UPA San Francisco I	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA San Francisco I	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
UPA San Francisco I	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
Total UPA San Francisco I		10	\$ 22.937.273	\$ 275.247.275
UPA San Francisco II	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA San Francisco II	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552
UPA San Francisco II	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA San Francisco II	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA San Francisco II	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA San Francisco II	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA San Francisco II	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA San Francisco II		10	\$ 29.067.660	\$ 348.811.923
UPA San Vicente Paul	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA San Vicente Paul	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552
UPA San Vicente Paul	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA San Vicente Paul	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA San Vicente Paul	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA San Vicente Paul	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA San Vicente Paul		9	\$ 23.632.141	\$ 283.585.688
UPA Santa Ana	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Santa Ana	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Santa Ana	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608

UPA Santa Ana	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Santa Ana	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Santa Ana	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Santa Ana		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
UPA Ternera	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Ternera	Auxiliar de Enfermería	3	\$ 2.935.948	\$ 35.231.381
UPA Ternera	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Ternera	Enfermera General	3	\$ 5.958.166	\$ 71.497.988
UPA Ternera	Médico General	3	\$ 10.871.039	\$ 130.452.470
UPA Ternera	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Ternera		12	\$ 28.372.793	\$ 340.473.510
UPA Tierra Bomba	Auxiliar de Consultorio Odontológico	2	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
UPA Tierra Bomba	Auxiliar de Enfermería	1	\$ 587.190	\$ 7.046.276
UPA Tierra Bomba	Citopatólogo	0,30	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
UPA Tierra Bomba	Enfermera General	2	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
UPA Tierra Bomba	Médico General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
UPA Tierra Bomba	Odontólogo General	2	\$ 5.435.520	\$ 65.226.235
Total UPA Tierra Bomba		7	\$ 17.609.431	\$ 211.313.176
Total general		827	\$ 2.054.324.012	\$ 24.651.888.146

PERSONAL ASISTENCIAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD

Tabla 82. Estimación del costo por hora del personal asistencial

CARGO	BÁSICO 2010	AUX. TRANSPORTE 2010	SALUD	PENSIONES	ARP	CESANTÍAS	INTERESES DE CESANTÍAS	PRIMAS	VACACIONES	PARAFISCALES	COSTO INTEGRAL POR HORA
Médico Especialista	4.002.469	-	340.210	440.272	138.085	333.539	40.025	333.539	166.770	360.222	32.058
Médico	2.570.568	-	218.498	282.762	88.685	214.214	25.706	214.214	107.107	231.351	20.589
Odontólogo	2.570.568	-	218.498	282.762	88.685	214.214	25.706	214.214	107.107	231.351	20.589
Bacteriólogo Especializado	2.570.568	-	218.498	282.762	88.685	214.214	25.706	214.214	107.107	231.351	20.589
Enfermero	1.408.869	-	119.754	154.976	48.606	117.406	14.089	117.406	58.703	126.798	11.284
Fisioterapeuta	1.408.869	-	119.754	154.976	48.606	117.406	14.089	117.406	58.703	126.798	11.284
Instrumentador Quirúrgico	1.408.869	-	119.754	154.976	48.606	117.406	14.089	117.406	58.703	126.798	11.284
Bacteriólogo	1.408.869	-	119.754	154.976	48.606	117.406	14.089	117.406	58.703	126.798	11.284
Químico farmacéuta	1.408.869	-	119.754	154.976	48.606	117.406	14.089	117.406	58.703	126.798	11.284
Regente de farmacia	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Auxiliar de Enfermería	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Auxiliar de Quirófano	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Auxiliar de consultorio odontológico	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Auxiliar de Laboratorio Clínico	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Técnico de Rayos X	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Técnico de Esterilización	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Paramédico	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673
Conductor de ambulancia	793.416	61.000	67.440	87.276	27.373	66.118	7.934	66.118	33.059	71.407	6.673

Tabla 83. Horas requeridas Hospital de Arroz Barato

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS
Anestesiólogo	352	2
Auxiliar de Enfermería	7.176	41
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8
Auxiliar de quirófano	264	2
Bacteriólogo Especializado	360	2
Bacteriólogo General	1.440	8
Cirujano	548	3
Conductor	720	4
Enfermera General	1.560	9
Fisioterapeuta	264	2
Ginecobstetra	1.028	6
Instrumentador Quirúrgico	264	2
Internista	592	3
Médico General	4.584	26
Mensajero con moto	720	4
Ortopedista	548	3
Paramédico	720	4
Pediatra	460	3
Químico Farmaceuta	44	0,30
Radiólogo	66	0,40
Regente de Farmacia	176	1
Técnico de Esterilización	264	2
Técnico de Rayos X	264	2
Urólogo	444	3
		139

Tabla 84. Horas requeridas Hospital de Canapote

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS
Anestesiólogo	352	2
Auxiliar de Enfermería	7.176	41
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8
Auxiliar de quirófano	264	2
Bacteriólogo Especializado	360	2
Bacteriólogo General	1.440	8
Cirujano	684	4
Enfermera General	1.560	9
Fisioterapeuta	264	2
Ginecobstetra	1.164	7
Instrumentador Quirúrgico	264	2
Internista	596	3
Médico General	3.864	22
Mensajero con moto	720	4
Ortopedista	1.296	7
Pediatra	416	2
Químico Farmaceuta	44	0,30
Radiólogo	66	0,40
Regente de Farmacia	176	1
Técnico de Esterilización	264	2
Técnico de Rayos X	264	2
Urólogo	580	3
		133

Tabla 85. Horas requeridas Hospital de El Pozón

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS
Anestesiólogo	352	2
Auxiliar de Enfermería	7.176	41
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8
Auxiliar de quirófano	264	2
Bacteriólogo Especializado	360	2
Bacteriólogo General	1.440	8
Cirujano	684	4
Enfermera General	1.560	9

Fisioterapeuta	264	2
Ginecobotetra	1.164	7
Instrumentador Quirúrgico	264	2
Internista	1.076	6
Médico General	3.864	22
Mensajero con moto	720	4
Ortopedista	596	3
Pediatra	596	3
Químico Farmaceuta	44	0,30
Radiólogo	66	0,40
Regente de Farmacia	176	1
Técnico de Esterilización	264	2
Técnico de Rayos X	264	2
Urólogo	536	3
		132

Tabla 86. Horas requeridas Hospital San Fernando

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS
Anestesiólogo	1.836	11
Auxiliar de Enfermería	12.120	69
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8
Auxiliar de quirófano	984	6
Bacteriólogo Especializado	360	2
Bacteriólogo General	1.440	8
Cirujano	1.372	8
Enfermera General	3.120	18
Fisioterapeuta	984	6
Ginecobotetra	2.944	17
Instrumentador Quirúrgico	984	6
Internista	684	4
Médico General	6.024	34
Mensajero con moto	720	4
Ortopedista	864	5
Pediatra	1.428	8
Químico Farmaceuta	44	0,30
Radiólogo	330	2

Regente de Farmacia	176	1
Técnico de Esterilización	264	2
Técnico de Rayos X	264	2
Urólogo	700	4
		223

Tabla 87. Plan de cargos Hospital de Arroz Barato

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL MES	TOTAL COSTO ANUAL
Anestesiólogo	352	2	\$ 32.058	\$ 11.284.405	\$ 135.412.861
Auxiliar de Enfermería	7.176	41	\$ 6.673	\$ 47.882.649	\$ 574.591.788
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8	\$ 6.673	\$ 9.608.558	\$ 115.302.700
Auxiliar de quirófano	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Bacteriólogo Especializado	360	2	\$ 20.589	\$ 7.412.072	\$ 88.944.866
Bacteriólogo General	1.440	8	\$ 11.284	\$ 16.249.543	\$ 194.994.514
Cirujano	548	3	\$ 32.058	\$ 17.567.767	\$ 210.813.204
Conductor	720	4	\$ 6.673	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Enfermera General	1.560	9	\$ 11.284	\$ 17.603.671	\$ 211.244.057
Fisioterapeuta	264	2	\$ 11.284	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
Ginecobotetra	1.028	6	\$ 32.058	\$ 32.955.592	\$ 395.467.105
Instrumentador Quirúrgico	264	2	\$ 11.284	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
Internista	592	3	\$ 32.058	\$ 18.978.318	\$ 227.739.811
Médico General	4.584	26	\$ 20.589	\$ 94.380.386	\$ 1.132.564.627
Mensajero con moto	720	4	\$ 6.673	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Ortopedista	548	3	\$ 32.058	\$ 17.567.767	\$ 210.813.204
Paramédico	720	4	\$ 6.673	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Pediatra	460	3	\$ 32.058	\$ 14.746.666	\$ 176.959.988
Químico Farmaceuta	44	0,30	\$ 11.284	\$ 496.514	\$ 5.958.166
Radiólogo	66	0,40	\$ 32.058	\$ 2.115.826	\$ 25.389.911
Regente de Farmacia	176	1	\$ 6.673	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552
Técnico de Esterilización	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Técnico de Rayos X	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Urólogo	444	3	\$ 32.058	\$ 14.233.738	\$ 170.804.858
		139		\$ 349.913.561	\$ 4.198.962.736

Tabla 88. Plan de cargos Hospital de Canapote

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL MES	TOTAL COSTO ANUAL
Anestesiólogo	352	2	\$ 32.058	\$ 11.284.405	\$ 135.412.861
Auxiliar de Enfermería	7.176	41	\$ 6.673	\$ 47.882.649	\$ 574.591.788
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8	\$ 6.673	\$ 9.608.558	\$ 115.302.700
Auxiliar de quirófano	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Bacteriólogo Especializado	360	2	\$ 20.589	\$ 7.412.072	\$ 88.944.866
Bacteriólogo General	1.440	8	\$ 11.284	\$ 16.249.543	\$ 194.994.514
Cirujano	684	4	\$ 32.058	\$ 21.927.651	\$ 263.131.809
Enfermera General	1.560	9	\$ 11.284	\$ 17.603.671	\$ 211.244.057
Fisioterapeuta	264	2	\$ 11.284	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
Ginecobstetra	1.164	7	\$ 32.058	\$ 37.315.476	\$ 447.785.710
Instrumentador Quirúrgico	264	2	\$ 11.284	\$ 2.979.083	\$ 35.748.994
Internista	596	3	\$ 32.058	\$ 19.106.549	\$ 229.278.594
Médico General	3.864	22	\$ 20.589	\$ 79.556.241	\$ 954.674.895
Mensajero con moto	720	4	\$ 6.673	\$ 4.804.279	\$ 57.651.350
Ortopedista	1.296	7	\$ 32.058	\$ 41.547.128	\$ 498.565.533
Pediatra	416	2	\$ 32.058	\$ 13.336.115	\$ 160.033.381
Químico Farmaceuta	44	0,30	\$ 11.284	\$ 496.514	\$ 5.958.166
Radiólogo	66	0,40	\$ 32.058	\$ 2.115.826	\$ 25.389.911
Regente de Farmacia	176	1	\$ 32.058	\$ 5.642.203	\$ 67.706.430
Técnico de Esterilización	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Técnico de Rayos X	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Urólogo	580	3	\$ 32.058	\$ 18.593.622	\$ 223.123.464
		133		\$ 379.128.845	\$ 4.549.546.136

Tabla 89. Plan de cargos Hospital de El Pozón

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS	COSTO X HORA	COSTO MES	TOTAL	TOTAL ANUAL	COSTO
Anestesiólogo	352	2	\$ 32.058	\$ 11.284.405	\$ 135.412.861		
Auxiliar de Enfermería	7.176	41	\$ 32.058	\$ 230.047.985	\$ 2.760.575.821		
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8	\$ 32.058	\$ 46.163.475	\$ 553.961.703		
Auxiliar de quirófano	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646		
Bacteriólogo Especializado	360	2	\$ 32.058	\$ 11.540.869	\$ 138.490.426		
Bacteriólogo General	1.440	8	\$ 32.058	\$ 46.163.475	\$ 553.961.703		
Cirujano	684	4	\$ 32.058	\$ 21.927.651	\$ 263.131.809		
Enfermera General	1.560	9	\$ 32.058	\$ 50.010.432	\$ 600.125.178		

Fisioterapeuta	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Ginecobotetra	1.164	7	\$ 32.058	\$ 37.315.476	\$ 447.785.710
Instrumentador Quirúrgico	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Internista	1.076	6	\$ 32.058	\$ 34.494.375	\$ 413.932.495
Médico General	3.864	22	\$ 32.058	\$ 123.871.992	\$ 1.486.463.903
Mensajero con moto	720	4	\$ 32.058	\$ 23.081.738	\$ 276.980.852
Ortopedista	596	3	\$ 32.058	\$ 19.106.549	\$ 229.278.594
Pediatra	596	3	\$ 32.058	\$ 19.106.549	\$ 229.278.594
Químico Farmaceuta	44	0,30	\$ 32.058	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
Radiólogo	66	0,40	\$ 32.058	\$ 2.115.826	\$ 25.389.911
Regente de Farmacia	176	1	\$ 6.673	\$ 1.174.379	\$ 14.092.552
Técnico de Esterilización	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Técnico de Rayos X	264	2	\$ 6.673	\$ 1.761.569	\$ 21.138.828
Urólogo	536	3	\$ 32.058	\$ 17.183.071	\$ 206.196.856
		132		\$ 724.911.847	\$ 8.698.942.169

Tabla 90. Plan de cargos Hospital San Fernando

CARGO	HORAS MES	TIEMPOS COMPLETOS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL MES	TOTAL COSTO ANUAL
Anestesiólogo	1.836	11	\$ 32.058	\$ 58.858.431	\$ 706.301.171
Auxiliar de Enfermería	12.120	69	\$ 32.058	\$ 388.542.583	\$ 4.662.511.001
Auxiliar de Laboratorio Clínico	1.440	8	\$ 32.058	\$ 46.163.475	\$ 553.961.703
Auxiliar de quirófano	984	6	\$ 32.058	\$ 31.545.041	\$ 378.540.497
Bacteriólogo Especializado	360	2	\$ 32.058	\$ 11.540.869	\$ 138.490.426
Bacteriólogo General	1.440	8	\$ 32.058	\$ 46.163.475	\$ 553.961.703
Cirujano	1.372	8	\$ 32.058	\$ 43.983.533	\$ 527.802.400
Enfermera General	3.120	18	\$ 32.058	\$ 100.020.863	\$ 1.200.250.357
Fisioterapeuta	984	6	\$ 32.058	\$ 31.545.041	\$ 378.540.497
Ginecobotetra	2.944	17	\$ 32.058	\$ 94.378.661	\$ 1.132.543.926
Instrumentador Quirúrgico	984	6	\$ 32.058	\$ 31.545.041	\$ 378.540.497
Internista	684	4	\$ 32.058	\$ 21.927.651	\$ 263.131.809
Médico General	6.024	34	\$ 32.058	\$ 193.117.205	\$ 2.317.406.458
Mensajero con moto	720	4	\$ 32.058	\$ 23.081.738	\$ 276.980.852
Ortopedista	864	5	\$ 32.058	\$ 27.698.085	\$ 332.377.022
Pediatra	1.428	8	\$ 32.058	\$ 45.778.780	\$ 549.345.356
Químico Farmaceuta	44	0,30	\$ 32.058	\$ 1.410.551	\$ 16.926.608
Radiólogo	330	2	\$ 32.058	\$ 10.579.130	\$ 126.949.557
Regente de Farmacia	176	1	\$ 32.058	\$ 5.642.203	\$ 67.706.430

Técnico de Esterilización	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Técnico de Rayos X	264	2	\$ 32.058	\$ 8.463.304	\$ 101.559.646
Urólogo	700	4	\$ 32.058	\$ 22.440.578	\$ 269.286.939
		223		\$ 1.252.889.542	\$ 15.034.674.501

COSTO TOTAL CONSOLIDADO DE PERSONAL ANUAL

Tabla 91. Costo anual del personal asistencial

CENTRO DE ATENCION	TOTAL COSTO ANUAL
CAP de Bayunca	\$ 1.425.563.404
CAP de Blas de Lezo	\$ 1.211.167.315
CAP de La Boquilla	\$ 1.095.864.615
CAP de La Candelaria	\$ 1.833.295.698
CAP de La Esperanza	\$ 1.168.137.126
CAP de Los Cerros	\$ 1.499.609.950
CAP de Nelson Mandela	\$ 1.816.650.180
CAP de Nuevo Bosque	\$ 1.456.579.761
CAP de Olaya Herrera	\$ 1.571.882.461
CAP de Pasacaballo	\$ 1.633.630.034
CAP El Pozón	\$ 621.460.061
Hospital Local de Arroz Barato	\$ 4.198.962.736
Hospital Local de Canapote	\$ 4.549.546.136
Hospital Local de San Fernando	\$ 15.034.674.501
Hospital Local El Pozón	\$ 8.698.942.169
UPA Ararca	\$ 211.313.176
UPA Arroyo de las Canoas	\$ 211.313.176
UPA Arroyo de Piedra	\$ 211.313.176
UPA Arroyo Grande	\$ 211.313.176
UPA Barú (Convenio CJMSD)	\$ 722.241.247
UPA Boston	\$ 124.948.113
UPA Caño del Oro	\$ 211.313.176
UPA Daniel Lemaitre	\$ 283.585.688
UPA de Bocachica	\$ 211.313.176
UPA de El Bosque	\$ 211.313.176
UPA de Manzanillo	\$ 211.313.176
UPA El Socorro	\$ 541.906.355

UPA Fátima	\$	211.313.176
UPA Foco Rojo	\$	211.313.176
UPA Fredonia	\$	283.585.688
UPA Isla Fuerte	\$	211.313.176
UPA Islas del Rosario	\$	211.313.176
UPA Islote de San Bernardo	\$	211.313.176
UPA Las Gaviotas	\$	340.473.510
UPA Las Reinas	\$	696.331.709
UPA Nuevo Porvenir	\$	932.746.152
UPA Puerto Rey	\$	422.626.353
UPA Punta Canoa	\$	551.786.687
UPA San Francisco I	\$	275.247.275
UPA San Francisco II	\$	348.811.923
UPA San Vicente Paul	\$	283.585.688
UPA Santa Ana	\$	211.313.176
UPA Ternera	\$	340.473.510
UPA Tierra Bomba	\$	211.313.176
Total general	\$	57.134.013.688

Tabla 92. Costo consolidado anual del personal administrativo por área funcional

AREA FUNCIONAL	TOTAL AÑO
DIRECCIÓN	\$ 923.327.384
LOGÍSTICA	\$ 4.515.225.055
SERVICIOS	\$ 1.816.485.519
Total general	\$ 7.255.037.958

CAPITULO 10. VIABILIDAD FINANCIERA

INVERSIÓN REQUERIDA DEL OPERADOR

En primer lugar analizaremos la capacidad instalada total con funcionamiento de todas las unidades operativas, incluyendo los 4 nuevos hospitales.

Al consolidar toda la información obtenida a lo largo del presente estudio podemos perfilar el grueso de las inversiones que se requieren para que la ESE Hospital Local Cartagena de Indias ponga en funcionamiento un nuevo portafolio de servicios con todos los servicios de primer nivel de atención habilitados, servicios integrales de segundo nivel y parte de alta complejidad con los cuales podría garantizar una muchísimo mejor atención con riesgos controlables.

En el cuadro auxiliar que sigue a continuación, tenemos clasificada las inversiones, para ello se han separado las cifras correspondiente a los servicios de baja complejidad y los de mediana y alta complejidad, lo anterior en virtud a que los hospitales serán entregados en el segundo trimestre del próximo año y su dotación y adecuaciones físicas requieren de un tiempo que prudencialmente se estima en unos dos meses para alistarlos para la operación.

En detalle el cuadro nos muestra el costo de la dotación de la UPAS y de los CAPS que se calculo en el capítulo 7 del presente documento, de igual forma las adecuaciones para estas unidades operativas se refiere a 25 locaciones en las que se necesitan intervenciones civiles de remodelación y ajustes para cumplir los requisitos de infraestructura con miras a la habilitación.

En el caso de los cuatro hospitales estos serán entregados por el DADIS con todas las obras civiles terminadas, por tanto los costos proyectados en el ítem de adecuaciones solamente corresponden a la compra e instalación de aires acondicionados y plantas generadores de energía para garantizar el fluido eléctrico en la operación.

En el ítem Capital de Trabajo se han considerado dos variables financieras, en primer lugar se tomó como base el requerimiento de insumos y material de apoyo administrativo, y de otro lado se incluyó el gasto de personal con todas las provisiones y carga prestacional, ambos conceptos se calcularon a 90 días de operación de acuerdo con el flujo de cartera que históricamente se ha observado en la institución, lo que brinda una seguridad de 30 días adicionales para empalmar el financiamiento de la operación con los recursos de la venta de servicios.

INVERSIÓN REQUERIDA DEL OPERADOR	\$ 32.712.953.755,43	100,0%
DOTACION UNIDADES DE ATENCION	\$ 5.775.351.513,56	17,7%
ADECUACIONES UNIDADES DE ATENCION	\$ 2.861.180.000,00	8,7%
DOTACIONES HOSPITALES	\$ 7.153.635.954,00	21,9%
ADECUACIONES HOSPITALES	\$ 1.098.379.466,67	3,4%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.824.406.821,21	48,4%

La dotación de las unidades de atención incluyendo la de los hospitales, representa el 39% de la inversión con 12.928 millones de pesos, las adecuaciones totales de otro lado significan el 12% que son 3.959 millones de pesos, estos dos renglones suman el 51% de todos los costos.

El capital de trabajo ya explicado anteriormente en su composición, representa por un lado la inversión directa más alta al constituirse en el 48% del total de recursos, pero por el otro lado referencia lo que debe ser la liquidez del posible operador teniendo en cuenta que son recursos que deben estar disponibles una vez arranque la operación.

CAPITAL DE TRABAJO MES	\$ 7.912.203.410,60	100,0%
Nomina asistencial mediana complejidad	\$ 2.706.843.795,17	17,1%
Nomina asistencial baja complejidad	\$ 2.054.324.012,20	13,0%
Nómina administrativa operador	\$ 529.141.686,21	3,3%
Servicios Generales	\$ 1.043.255.948,29	6,6%
Insumos médicos CAP y UPA	\$ 1.578.637.968,74	10,0%

Para un análisis un poco más práctico en el cuadro anterior se han detallado los costos del capital de trabajo para la operación del modelo durante un mes. En este detalle vemos el

peso de la nomina de los diferentes niveles de complejidad y los insumos médicos de los centros operativos.

ESTIMACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA EN TRES ESCENARIO

En los siguientes apartes se ha calculado la capacidad productiva de la empresa bajo este nuevo modelo de prestación de servicios en tres niveles de ocupación que denominamos escenarios 1, 2, y 3 para el 70%, 80% y 90%, con este ejercicio se plantea una situación de arranque mínima muy conservadora y una condición ideal que debe ser la meta de la institución para atender la demanda potencial de servicios de toda la población del Distrito con unos altos niveles de generación de ingresos.

A continuación tenemos la capacidad productiva del modelo en cada escenario de ocupación por cada uno de los renglones de servicios ofertados.

Tabla 93. Resumen de la capacidad productiva futura por servicio

SERVICIOS	Escenario 1 70% Ocupación	Escenario 2 80% Ocupación	Escenario 3 90% Ocupación
Cama de Hospitalización Alto Riesgo Obstétrico	\$352.462.356	\$402.814.122	\$453.165.887
Cama de Hospitalización General	\$2.862.849.714	\$3.271.828.245	\$3.680.806.776
Cama de Hospitalización Pediátrica	\$189.405.557	\$216.463.493	\$243.521.430
Cama de UCIN	\$1.898.256.093	\$2.169.435.535	\$2.440.614.977
Cama Obstetricia	\$451.442.034	\$515.933.754	\$580.425.473
Camilla de observación	\$14.987.240.705	\$17.128.275.091	\$19.269.309.478
Camilla de procedimientos	\$11.990.512.934	\$13.703.443.354	\$15.416.373.773
Consultorio de Fisioterapia	\$2.975.617.372	\$3.400.705.568	\$3.825.793.764
Consultorio de Medicina General	\$14.727.935.040	\$16.831.925.760	\$18.935.916.480
Consultorio de Promoción y Prevención	\$1.136.699.200	\$1.299.084.800	\$1.461.470.400
Consultorio de Urgencia	\$10.803.097.032	\$12.346.396.608	\$13.889.696.184
Consultorio Medicina Especializada	\$5.735.799.524	\$6.555.199.456	\$7.374.599.388
Consultorio Odontológico	\$5.970.697.358	\$6.823.654.123	\$7.676.610.888
Cubículos de Fisioterapia	\$3.570.740.846	\$4.080.846.682	\$4.590.952.517
Cubículos de Terapia Respiratoria	\$2.550.529.176	\$2.914.890.487	\$3.279.251.798
Ecógrafo	\$1.274.178.360	\$1.456.203.840	\$1.638.229.320

Estudio de Rayos X	\$1.308.667.874	\$1.495.620.427	\$1.682.572.981
Muestras procesadas	\$1.781.076.675	\$2.035.516.200	\$2.289.955.725
Quirófano	\$4.707.887.184	\$5.380.442.496	\$6.052.997.808
Sala de Partos	\$12.135.032.000	\$13.868.608.000	\$15.602.184.000
Servicio Farmacéutico	\$2.560.133.333	\$2.925.866.667	\$3.291.600.000
Toma de Muestra de Citología	\$2.872.687.211	\$3.283.071.099	\$3.693.454.986
Toma de Muestras	\$1.855.288.204	\$2.120.329.375	\$2.385.370.547
Traslado de pacientes	\$1.806.430.080	\$2.064.491.520	\$2.322.552.960
Total general	\$110.504.665.864	\$126.291.046.701	\$142.077.427.539

La tabla 94 nos muestra la capacidad productiva futura de la ESE por unidades de servicios, que permite comparar y validar el nivel de competitividad de cada una de las unidades operativas y el peso de sus actividades en la financiación de los servicios.

Tabla 94. Resumen de la capacidad productiva futura por unidad de servicios

SERVICIOS	Capacidad productiva total anual	Escenario 1 70% Ocupación	Escenario 2 80% Ocupación	Escenario 3 90% Ocupación
CAP de Bayunca	\$4.504.853.716	\$3.153.397.601	\$3.603.882.973	\$4.054.368.344
CAP de Blas de Lezo	\$5.314.861.856	\$3.720.403.299	\$4.251.889.484	\$4.783.375.670
CAP de La Boquilla	\$4.462.678.888	\$3.123.875.221	\$3.570.143.110	\$4.016.410.999
CAP de La Candelaria	\$5.943.116.781	\$4.160.181.747	\$4.754.493.425	\$5.348.805.103
CAP de La Esperanza	\$4.686.507.688	\$3.280.555.381	\$3.749.206.150	\$4.217.856.919
CAP de Los Cerros	\$4.607.509.288	\$3.225.256.501	\$3.686.007.430	\$4.146.758.359
CAP de Nelson Mandela	\$6.187.816.634	\$4.331.471.644	\$4.950.253.307	\$5.569.034.970
CAP de Nuevo Bosque	\$4.167.597.920	\$2.917.318.544	\$3.334.078.336	\$3.750.838.128
CAP de Olaya Herrera	\$4.831.338.088	\$3.381.936.661	\$3.865.070.470	\$4.348.204.279
CAP de Pasacaballo	\$4.619.644.320	\$3.233.751.024	\$3.695.715.456	\$4.157.679.888
CAP El Pozón	\$1.899.500.296	\$1.329.650.207	\$1.519.600.236	\$1.709.550.266
Hospital Local de Arroz Barato	\$14.416.488.140	\$10.091.541.698	\$11.533.190.512	\$12.974.839.326
Hospital Local de Canapote	\$12.902.259.917	\$9.031.581.942	\$10.321.807.934	\$11.612.033.926
Hospital Local de San Fernando	\$43.084.153.586	\$30.158.907.510	\$34.467.322.869	\$38.775.738.227
Hospital Local El Pozón	\$11.767.394.341	\$8.237.176.039	\$9.413.915.473	\$10.590.654.907
UPA Ararca	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Arroyo de las Canoas	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Arroyo de Piedra	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Arroyo Grande	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651

UPA Barú (Convenio CJMSD)	\$2.987.568.488	\$2.091.297.942	\$2.390.054.790	\$2.688.811.639
UPA Boston	\$319.266.913	\$223.486.839	\$255.413.531	\$287.340.222
UPA Caño del Oro	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Daniel Lemaitre	\$736.949.524	\$515.864.667	\$589.559.619	\$663.254.571
UPA de Bocachica	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA de El Bosque	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA de Manzanillo	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA El Socorro	\$1.346.992.724	\$942.894.907	\$1.077.594.179	\$1.212.293.451
UPA Fátima	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Foco Rojo	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Fredonia	\$736.949.524	\$515.864.667	\$589.559.619	\$663.254.571
UPA Isla Fuerte	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Islas del Rosario	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Islote de San Bernardo	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Las Gaviotas	\$818.142.324	\$572.699.627	\$654.513.859	\$736.328.091
UPA Las Reinas	\$736.949.524	\$515.864.667	\$589.559.619	\$663.254.571
UPA Libano	\$1.041.971.124	\$729.379.787	\$833.576.899	\$937.774.011
UPA Nuevo Porvenir	\$2.065.677.010	\$1.445.973.907	\$1.652.541.608	\$1.859.109.309
UPA Pontezuela	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Puerto Rey	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Punta Arena	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Punta Canoa	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA San Francisco I	\$818.142.324	\$572.699.627	\$654.513.859	\$736.328.091
UPA San Francisco II	\$736.949.524	\$515.864.667	\$589.559.619	\$663.254.571
UPA San Pedro y Libertad	\$818.142.324	\$572.699.627	\$654.513.859	\$736.328.091
UPA San Vicente Paul	\$736.949.524	\$515.864.667	\$589.559.619	\$663.254.571
UPA Santa Ana	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
UPA Ternera	\$818.142.324	\$572.699.627	\$654.513.859	\$736.328.091
UPA Tierra Bomba	\$513.120.724	\$359.184.507	\$410.496.579	\$461.808.651
Total general	\$157.863.808.377	\$110.504.665.864	\$126.291.046.701	\$142.077.427.539

Es evidente el peso que la capacidad productiva de los hospitales tiene en la generación de los ingresos totales del nuevo portafolio de servicios.

Nos llama la atención la ampliación en la venta de servicios que se proyecta en las UPAS de Barú, El Socorro y Nuevo Porvenir que superan sobradamente al resto de unidades periféricas de su tipo.

En la facturación de los CAPS observamos que Nelson Mandela es la unidad de atención de mayor potencial superando los 5.500 millones de pesos seguido de la Candelaria con 5.300.

PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADOS POR ESCENARIOS

Tabla 95. Estado de pérdidas y ganancias anual

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
INGRESOS PONTENCIALES	\$104.979.432.571	\$119.976.494.366	\$134.973.556.162
Facturación potencial	\$110.504.665.864	\$126.291.046.701	\$142.077.427.539
Menos glosas (5%)	\$5.525.233.293	\$6.314.552.335	\$7.103.871.377
EGRESOS	\$99.086.409.477	\$102.483.302.827	\$105.880.196.176
Nómina Asistencial	\$57.134.013.688	\$57.134.013.688	\$57.134.013.688
Nómina Administrativa	\$6.349.700.235	\$6.349.700.235	\$6.349.700.235
Gastos de Mantenimiento	\$5.248.971.629	\$5.998.824.718	\$6.748.677.808
Insumos médicoquirúrgicos	\$17.996.472.844	\$18.943.655.625	\$19.890.838.406
Servicios Generales	\$10.954.187.457	\$12.519.071.379	\$14.083.955.302
Comisiones fiduciaria	\$524.897.163	\$599.882.472	\$674.867.781
Impuestos	\$419.917.730	\$479.905.977	\$539.894.225
Depreciación	\$458.248.732	\$458.248.732	\$458.248.732
UTILIDAD	\$5.893.023.093	\$17.493.191.539	\$29.093.359.986

Tabla 96. Estado de pérdidas y ganancias mensual

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
INGRESOS PONTENCIALES	\$8.748.286.048	\$9.998.041.197	\$11.247.796.347
EGRESOS	\$8.140.278.821	\$8.412.105.470	\$8.683.932.120
Nómina Asistencial	\$4.761.167.807	\$4.761.167.807	\$4.761.167.807
Nómina Administrativa	\$529.141.686	\$529.141.686	\$529.141.686
Gastos de Mantenimiento	\$437.414.302	\$499.902.060	\$562.389.817
Insumos médico quirúrgicos	\$1.499.706.070	\$1.578.637.969	\$1.657.569.867
Servicios Generales	\$912.848.955	\$1.043.255.948	\$1.173.662.942
Comisiones fiduciaria	\$43.741.430	\$49.990.206	\$56.238.982
Impuestos	\$34.993.144	\$39.992.165	\$44.991.185

Depreciación	\$38.187.394	\$38.187.394	\$38.187.394
UTILIDAD	\$608.007.227	\$1.585.935.727	\$2.563.864.227

FLUJO DE RECURSOS PARA LA ESE Y PARA EL OPERADOR

Tabla 97. Flujo De caja del escenario 1 (70% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 1	92% OPERADOR	8% ESE
AÑO 1	\$104.979.432.571	\$65.087.248.194	\$39.892.184.377	\$65.087.248.194	\$59.880.268.338	\$5.206.979.855
AÑO 2	\$110.228.404.199	\$69.443.894.645	\$40.784.509.554	\$94.575.970.803	\$87.009.893.139	\$7.566.077.664
AÑO 3	\$115.739.824.409	\$74.073.487.622	\$41.666.336.787	\$100.175.573.736	\$92.161.527.837	\$8.014.045.899
AÑO 4	\$121.526.815.629	\$78.992.430.159	\$42.534.385.470	\$106.075.549.071	\$97.589.505.145	\$8.486.043.926
AÑO 5	\$127.603.156.411	\$84.218.083.231	\$43.385.073.180	\$112.290.777.642	\$103.307.515.430	\$8.983.262.211
AÑO 6	\$133.983.314.232	\$89.768.820.535	\$44.214.493.696	\$118.836.819.566	\$109.329.874.000	\$9.506.945.565
AÑO 7	\$140.682.479.943	\$95.664.086.361	\$45.018.393.582	\$125.729.942.075	\$115.671.546.709	\$10.058.395.366
AÑO 8	\$147.716.603.940	\$101.924.456.719	\$45.792.147.221	\$132.987.148.290	\$122.348.176.427	\$10.638.971.863
AÑO 9	\$155.102.434.137	\$108.571.703.896	\$46.530.730.241	\$140.626.206.951	\$129.376.110.395	\$11.250.096.556
AÑO 10	\$162.857.555.844	\$115.628.864.649	\$47.228.691.195	\$148.665.683.121	\$136.772.428.471	\$11.893.254.650
AÑO 11	\$171.000.433.636	\$123.120.312.218	\$47.880.121.418	\$157.124.969.878	\$144.554.972.288	\$12.569.997.590
AÑO 12	\$179.550.455.318	\$131.071.832.382	\$48.478.622.936	\$166.024.321.017	\$152.742.375.336	\$13.281.945.681
AÑO 13	\$188.527.978.084	\$139.510.703.782	\$49.017.274.302	\$175.384.884.755	\$161.354.093.974	\$14.030.790.780
AÑO 14	\$197.954.376.988	\$148.465.782.741	\$49.488.594.247	\$185.228.738.468	\$170.410.439.390	\$14.818.299.077
AÑO 15	\$207.852.095.838	\$155.889.071.878	\$51.963.023.959	\$193.005.517.564	\$177.565.076.158	\$15.440.441.405
AÑO 16	\$218.244.700.630	\$163.683.525.472	\$54.561.175.157	\$202.655.793.442	\$186.443.329.966	\$16.212.463.475
AÑO 17	\$229.156.935.661	\$171.867.701.746	\$57.289.233.915	\$212.788.583.114	\$195.765.496.465	\$17.023.086.649
AÑO 18	\$240.614.782.444	\$180.461.086.833	\$60.153.695.611	\$223.428.012.269	\$205.553.771.288	\$17.874.240.982
AÑO 19	\$252.645.521.566	\$189.484.141.175	\$63.161.380.392	\$234.599.412.883	\$215.831.459.852	\$18.767.953.031
AÑO 20	\$265.277.797.645	\$198.958.348.233	\$66.319.449.411	\$246.329.383.527	\$226.623.032.845	\$19.706.350.682

Tabla 98. Flujo De caja del escenario 2 (80% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2	92% OPERADOR	8% ESE	UTILIDAD ESCENARIO 2
AÑO 1	\$119.976.494.366	\$74.385.426.507	\$45.591.067.859	\$74.385.426.507	\$68.434.592.387	\$5.950.834.121	\$17.493.191.539
AÑO 2	\$125.975.319.085	\$79.364.451.023	\$46.610.868.061	\$111.278.198.525	\$102.375.942.643	\$8.902.255.882	\$18.367.851.116
AÑO 3	\$132.274.085.039	\$84.655.414.425	\$47.618.670.614	\$117.283.022.068	\$107.900.380.302	\$9.382.641.765	\$19.286.243.672
AÑO 4	\$138.887.789.291	\$90.277.063.039	\$48.610.726.252	\$123.610.132.469	\$113.721.321.871	\$9.888.810.598	\$20.250.555.856
AÑO 5	\$145.832.178.755	\$96.249.237.979	\$49.582.940.777	\$130.276.746.355	\$119.854.606.646	\$10.422.139.708	\$21.263.083.649
AÑO 6	\$153.123.787.693	\$102.592.937.754	\$50.530.849.939	\$137.300.996.298	\$126.316.916.594	\$10.984.079.704	\$22.326.237.831
AÑO 7	\$160.779.977.078	\$109.330.384.413	\$51.449.592.665	\$144.701.979.370	\$133.125.821.020	\$11.576.158.350	\$23.442.549.723
AÑO 8	\$168.818.975.932	\$116.485.093.393	\$52.333.882.539	\$152.499.808.258	\$140.299.823.598	\$12.199.984.661	\$24.614.677.209
AÑO 9	\$177.259.924.728	\$124.081.947.310	\$53.177.977.418	\$160.715.665.087	\$147.858.411.880	\$12.857.253.207	\$25.845.411.069
AÑO 10	\$186.122.920.965	\$132.147.273.885	\$53.975.647.080	\$169.371.858.078	\$155.822.109.432	\$13.549.748.646	\$27.137.681.623
AÑO 11	\$195.429.067.013	\$140.708.928.249	\$54.720.138.764	\$178.491.881.205	\$164.212.530.709	\$14.279.350.496	\$28.494.565.704
AÑO 12	\$205.200.520.364	\$149.796.379.865	\$55.404.140.498	\$188.100.477.000	\$173.052.438.840	\$15.048.038.160	\$29.919.293.989
AÑO 13	\$215.460.546.382	\$159.440.804.322	\$56.019.742.059	\$198.223.702.671	\$182.365.806.458	\$15.857.896.214	\$31.415.258.688
AÑO 14	\$226.233.573.701	\$169.675.180.276	\$56.558.393.425	\$208.888.999.717	\$192.177.879.740	\$16.711.119.977	\$32.986.021.623
AÑO 15	\$237.545.252.386	\$178.158.939.289	\$59.386.313.096	\$217.749.814.687	\$200.329.829.512	\$17.419.985.175	\$34.635.322.704
AÑO 16	\$249.422.515.005	\$187.066.886.254	\$62.355.628.751	\$228.637.305.421	\$210.346.320.988	\$18.290.984.434	\$36.367.088.839
AÑO 17	\$261.893.640.755	\$196.420.230.567	\$65.473.410.189	\$240.069.170.692	\$220.863.637.037	\$19.205.533.655	\$38.185.443.281
AÑO 18	\$274.988.322.793	\$206.241.242.095	\$68.747.080.698	\$252.072.629.227	\$231.906.818.889	\$20.165.810.338	\$40.094.715.445
AÑO 19	\$288.737.738.933	\$216.553.304.200	\$72.184.434.733	\$264.676.260.688	\$243.502.159.833	\$21.174.100.855	\$42.099.451.218
AÑO 20	\$303.174.625.880	\$227.380.969.410	\$75.793.656.470	\$277.910.073.723	\$255.677.267.825	\$22.232.805.898	\$44.204.423.778

Tabla 99. Flujo De caja del escenario 3 (90% de índice ocupacional). 92% operador y 8% ESE sobre recaudo

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3	92% OPERADOR	8% ESE	UTILIDAD ESCENARIO 3
AÑO 1	\$134.973.556.162	\$83.683.604.821	\$51.289.951.342	\$83.683.604.821	\$76.988.916.435	\$6.694.688.386	\$29.093.359.986
AÑO 2	\$141.722.233.970	\$89.285.007.401	\$52.437.226.569	\$125.187.973.340	\$115.172.935.473	\$10.015.037.867	\$30.548.027.985
AÑO 3	\$148.808.345.669	\$95.237.341.228	\$53.571.004.441	\$131.943.399.826	\$121.387.927.840	\$10.555.471.986	\$32.075.429.384
AÑO 4	\$156.248.762.952	\$101.561.695.919	\$54.687.067.033	\$139.061.399.027	\$127.936.487.105	\$11.124.911.922	\$33.679.200.853
AÑO 5	\$164.061.201.100	\$108.280.392.726	\$55.780.808.374	\$146.561.339.649	\$134.836.432.477	\$11.724.907.172	\$35.363.160.896
AÑO 6	\$172.264.261.155	\$115.417.054.974	\$56.847.206.181	\$154.463.620.835	\$142.106.531.169	\$12.357.089.667	\$37.131.318.941
AÑO 7	\$180.877.474.213	\$122.996.682.465	\$57.880.791.748	\$162.789.726.791	\$149.766.548.648	\$13.023.178.143	\$38.987.884.888
AÑO 8	\$189.921.347.923	\$131.045.730.067	\$58.875.617.856	\$171.562.284.291	\$157.837.301.547	\$13.724.982.743	\$40.937.279.132
AÑO 9	\$199.417.415.319	\$139.592.190.724	\$59.825.224.596	\$180.805.123.223	\$166.340.713.365	\$14.464.409.858	\$42.984.143.089
AÑO 10	\$209.388.286.085	\$148.665.683.121	\$60.722.602.965	\$190.543.340.338	\$175.299.873.111	\$15.243.467.227	\$45.133.350.243
AÑO 11	\$219.857.700.390	\$158.297.544.280	\$61.560.156.109	\$200.803.366.356	\$184.739.097.047	\$16.064.269.308	\$47.390.017.756
AÑO 12	\$230.850.585.409	\$168.520.927.349	\$62.329.658.060	\$211.613.036.625	\$194.683.993.695	\$16.929.042.930	\$49.759.518.643
AÑO 13	\$242.393.114.679	\$179.370.904.863	\$63.022.209.817	\$223.001.665.505	\$205.161.532.265	\$17.840.133.240	\$52.247.494.575
AÑO 14	\$254.512.770.413	\$190.884.577.810	\$63.628.192.603	\$235.000.124.682	\$216.200.114.707	\$18.800.009.975	\$54.859.869.304
AÑO 15	\$267.238.408.934	\$200.428.806.701	\$66.809.602.234	\$244.968.541.523	\$225.371.058.201	\$19.597.483.322	\$57.602.862.769
AÑO 16	\$280.600.329.381	\$210.450.247.036	\$70.150.082.345	\$257.216.968.599	\$236.639.611.111	\$20.577.357.488	\$60.483.005.908
AÑO 17	\$294.630.345.850	\$220.972.759.387	\$73.657.586.462	\$270.077.817.029	\$248.471.591.667	\$21.606.225.362	\$63.507.156.203
AÑO 18	\$309.361.863.142	\$232.021.397.357	\$77.340.465.786	\$283.581.707.880	\$260.895.171.250	\$22.686.536.630	\$66.682.514.013
AÑO 19	\$324.829.956.299	\$243.622.467.225	\$81.207.489.075	\$297.760.793.275	\$273.939.929.813	\$23.820.863.462	\$70.016.639.714
AÑO 20	\$341.071.454.114	\$255.803.590.586	\$85.267.863.529	\$312.648.832.938	\$287.636.926.303	\$25.011.906.635	\$73.517.471.700

Tabla 100. Resumen de los ingresos que tendría la ESE cada año con el 8% de participación sobre recaudos

ESCENARIOS DE 8% PARTICIPACIÓN DE LA ESE SOBRE RECAUDOS			
AÑO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
1	\$5.206.979.855	\$5.950.834.121	\$6.694.688.386
2	\$7.566.077.664	\$8.902.255.882	\$10.015.037.867
3	\$8.014.045.899	\$9.382.641.765	\$10.555.471.986
4	\$8.486.043.926	\$9.888.810.598	\$11.124.911.922
5	\$8.983.262.211	\$10.422.139.708	\$11.724.907.172
6	\$9.506.945.565	\$10.984.079.704	\$12.357.089.667
7	\$10.058.395.366	\$11.576.158.350	\$13.023.178.143
8	\$10.638.971.863	\$12.199.984.661	\$13.724.982.743
9	\$11.250.096.556	\$12.857.253.207	\$14.464.409.858
10	\$11.893.254.650	\$13.549.748.646	\$15.243.467.227
11	\$12.569.997.590	\$14.279.350.496	\$16.064.269.308
12	\$13.281.945.681	\$15.048.038.160	\$16.929.042.930
13	\$14.030.790.780	\$15.857.896.214	\$17.840.133.240
14	\$14.818.299.077	\$16.711.119.977	\$18.800.009.975
15	\$15.440.441.405	\$17.419.985.175	\$19.597.483.322
16	\$16.212.463.475	\$18.290.984.434	\$20.577.357.488
17	\$17.023.086.649	\$19.205.533.655	\$21.606.225.362
18	\$17.874.240.982	\$20.165.810.338	\$22.686.536.630
19	\$18.767.953.031	\$21.174.100.855	\$23.820.863.462
20	\$19.706.350.682	\$22.232.805.898	\$25.011.906.635
	\$ 251.329.642.909,13	\$ 286.099.531.843,80	\$ 321.861.973.324,28

En estos tres escenarios se percibe que la ESE estaría en condiciones de ir amortizando su déficit con un 30% del valor recibido cada año y en 7 años podría sanear su déficit de más de 20 mil millones de pesos. Esto Sin contar con que la ESE en los

próximos 2 años deberá recibir unos 16 mil millones de pesos de cuentas por cobrar de vigencias anteriores, con lo que el déficit pudiera sanearse en 5 años y no en 7.

EVALUACION FINANCIERA DEL MODELO DE OPERACIÓN EXTERNA

La evaluación financiera del modelo de operación se realizará con base en 20 años teniendo en cuenta que cualquier inversionista requiere un periodo de tiempo ideal que genere la confianza para el desarrollo de sus inversiones y retorno de su capital. De igual manera se aplicara la metodología de los tres escenarios para que cada proyección se constituya en un ejercicio expreso que ayude tanto a directivos como empresarios e inversionistas interesados evaluar el panorama general bajo circunstancias variables.

PROYECCION DE LA OPERACION A 20 AÑOS

El valor facturado; corresponde a la proyección anual por venta de servicios, valor que se incrementará en cada periodo en un 5% como ajuste de la tarifa de contratación, siendo este un ajuste muy conservador.

El valor recaudado; el valor recaudado se estima para el primer año en un 62% con un incremento anual del 1% con lo que se aspira a cerrar un recaudo del 75% a partir del año número 14.

Valor no recaudado; es la diferencia entre lo facturado y los recaudos del periodo, corresponde a las cuentas por cobrar que se recaudaran en un porcentaje igual o superior al 62% en la siguiente vigencia.

Flujo de Caja; muestra el valor de los recaudos de la vigencia mas la recuperación de cartera o valores no recaudados del año anterior, estos se calculan igualmente entre un 62% y un 75% al cierre con incrementos del 1% anual.

Operador - ESE; muestran la participación del 92% y 8% sobre el flujo de caja que contiene el recaudo efectivo de cada periodo.

Utilidad; nos muestra el resultado de la operación en cada año, una vez deducidos los costos y gastos (ver tabla N° 95)

Tabla 101. Escenario financiero 1 proyectado a veinte años

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 1	92% OPERADOR	8% ESE	UTILIDAD ESCENARIO 1
AÑO 1	\$ 104.979.432.571	\$ 65.087.248.194	\$ 39.892.184.377	\$ 65.087.248.194	\$ 59.880.268.338	\$ 5.206.979.855	\$ 5.893.023.093
AÑO 2	\$ 110.228.404.199	\$ 69.443.894.645	\$ 40.784.509.554	\$ 94.575.970.803	\$ 87.009.893.139	\$ 7.566.077.664	\$ 6.187.674.248
AÑO 3	\$ 115.739.824.409	\$ 74.073.487.622	\$ 41.666.336.787	\$ 100.175.573.736	\$ 92.161.527.837	\$ 8.014.045.899	\$ 6.497.057.960
AÑO 4	\$ 121.526.815.629	\$ 78.992.430.159	\$ 42.534.385.470	\$ 106.075.549.071	\$ 97.589.505.145	\$ 8.486.043.926	\$ 6.821.910.858
AÑO 5	\$ 127.603.156.411	\$ 84.218.083.231	\$ 43.385.073.180	\$ 112.290.777.642	\$ 103.307.515.430	\$ 8.983.262.211	\$ 7.163.006.401
AÑO 6	\$ 133.983.314.232	\$ 89.768.820.535	\$ 44.214.493.696	\$ 118.836.819.566	\$ 109.329.874.000	\$ 9.506.945.565	\$ 7.521.156.721
AÑO 7	\$ 140.682.479.943	\$ 95.664.086.361	\$ 45.018.393.582	\$ 125.729.942.075	\$ 115.671.546.709	\$ 10.058.395.366	\$ 7.897.214.557
AÑO 8	\$ 147.716.603.940	\$ 101.924.456.719	\$ 45.792.147.221	\$ 132.987.148.290	\$ 122.348.176.427	\$ 10.638.971.863	\$ 8.292.075.285
AÑO 9	\$ 155.102.434.137	\$ 108.571.703.896	\$ 46.530.730.241	\$ 140.626.206.951	\$ 129.376.110.395	\$ 11.250.096.556	\$ 8.706.679.050
AÑO 10	\$ 162.857.555.844	\$ 115.628.864.649	\$ 47.228.691.195	\$ 148.665.683.121	\$ 136.772.428.471	\$ 11.893.254.650	\$ 9.142.013.002
AÑO 11	\$ 171.000.433.636	\$ 123.120.312.218	\$ 47.880.121.418	\$ 157.124.969.878	\$ 144.554.972.288	\$ 12.569.997.590	\$ 9.599.113.652
AÑO 12	\$ 179.550.455.318	\$ 131.071.832.382	\$ 48.478.622.936	\$ 166.024.321.017	\$ 152.742.375.336	\$ 13.281.945.681	\$ 10.079.069.335
AÑO 13	\$ 188.527.978.084	\$ 139.510.703.782	\$ 49.017.274.302	\$ 175.384.884.755	\$ 161.354.093.974	\$ 14.030.790.780	\$ 10.583.022.802
AÑO 14	\$ 197.954.376.988	\$ 148.465.782.741	\$ 49.488.594.247	\$ 185.228.738.468	\$ 170.410.439.390	\$ 14.818.299.077	\$ 11.112.173.942
AÑO 15	\$ 207.852.095.838	\$ 155.889.071.878	\$ 51.963.023.959	\$ 193.005.517.564	\$ 177.565.076.158	\$ 15.440.441.405	\$ 11.667.782.639
AÑO 16	\$ 218.244.700.630	\$ 163.683.525.472	\$ 54.561.175.157	\$ 202.655.793.442	\$ 186.443.329.966	\$ 16.212.463.475	\$ 12.251.171.771
AÑO 17	\$ 229.156.935.661	\$ 171.867.701.746	\$ 57.289.233.915	\$ 212.788.583.114	\$ 195.765.496.465	\$ 17.023.086.649	\$ 12.863.730.359
AÑO 18	\$ 240.614.782.444	\$ 180.461.086.833	\$ 60.153.695.611	\$ 223.428.012.269	\$ 205.553.771.288	\$ 17.874.240.982	\$ 13.506.916.877
AÑO 19	\$ 252.645.521.566	\$ 189.484.141.175	\$ 63.161.380.392	\$ 234.599.412.883	\$ 215.831.459.852	\$ 18.767.953.031	\$ 14.182.262.721
AÑO 20	\$ 265.277.797.645	\$ 198.958.348.233	\$ 66.319.449.411	\$ 246.329.383.527	\$ 226.623.032.845	\$ 19.706.350.682	\$ 14.891.375.857

Tabla 102. Escenario financiero 2 proyectado a veinte años

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2	92% OPERADOR	8% ESE	UTILIDAD ESCENARIO 2
AÑO 1	\$ 119.976.494.366	\$ 74.385.426.507	\$ 45.591.067.859	\$ 74.385.426.507	\$ 68.434.592.387	\$ 5.950.834.121	\$ 17.493.191.539
AÑO 2	\$ 125.975.319.085	\$ 79.364.451.023	\$ 46.610.868.061	\$ 111.278.198.525	\$ 102.375.942.643	\$ 8.902.255.882	\$ 18.367.851.116
AÑO 3	\$ 132.274.085.039	\$ 84.655.414.425	\$ 47.618.670.614	\$ 117.283.022.068	\$ 107.900.380.302	\$ 9.382.641.765	\$ 19.286.243.672
AÑO 4	\$ 138.887.789.291	\$ 90.277.063.039	\$ 48.610.726.252	\$ 123.610.132.469	\$ 113.721.321.871	\$ 9.888.810.598	\$ 20.250.555.856
AÑO 5	\$ 145.832.178.755	\$ 96.249.237.979	\$ 49.582.940.777	\$ 130.276.746.355	\$ 119.854.606.646	\$ 10.422.139.708	\$ 21.263.083.649
AÑO 6	\$ 153.123.787.693	\$ 102.592.937.754	\$ 50.530.849.939	\$ 137.300.996.298	\$ 126.316.916.594	\$ 10.984.079.704	\$ 22.326.237.831
AÑO 7	\$ 160.779.977.078	\$ 109.330.384.413	\$ 51.449.592.665	\$ 144.701.979.370	\$ 133.125.821.020	\$ 11.576.158.350	\$ 23.442.549.723
AÑO 8	\$ 168.818.975.932	\$ 116.485.093.393	\$ 52.333.882.539	\$ 152.499.808.258	\$ 140.299.823.598	\$ 12.199.984.661	\$ 24.614.677.209
AÑO 9	\$ 177.259.924.728	\$ 124.081.947.310	\$ 53.177.977.418	\$ 160.715.665.087	\$ 147.858.411.880	\$ 12.857.253.207	\$ 25.845.411.069
AÑO 10	\$ 186.122.920.965	\$ 132.147.273.885	\$ 53.975.647.080	\$ 169.371.858.078	\$ 155.822.109.432	\$ 13.549.748.646	\$ 27.137.681.623
AÑO 11	\$ 195.429.067.013	\$ 140.708.928.249	\$ 54.720.138.764	\$ 178.491.881.205	\$ 164.212.530.709	\$ 14.279.350.496	\$ 28.494.565.704
AÑO 12	\$ 205.200.520.364	\$ 149.796.379.865	\$ 55.404.140.498	\$ 188.100.477.000	\$ 173.052.438.840	\$ 15.048.038.160	\$ 29.919.293.989
AÑO 13	\$ 215.460.546.382	\$ 159.440.804.322	\$ 56.019.742.059	\$ 198.223.702.671	\$ 182.365.806.458	\$ 15.857.896.214	\$ 31.415.258.688
AÑO 14	\$ 226.233.573.701	\$ 169.675.180.276	\$ 56.558.393.425	\$ 208.888.999.717	\$ 192.177.879.740	\$ 16.711.119.977	\$ 32.986.021.623
AÑO 15	\$ 237.545.252.386	\$ 178.158.939.289	\$ 59.386.313.096	\$ 217.749.814.687	\$ 200.329.829.512	\$ 17.419.985.175	\$ 34.635.322.704
AÑO 16	\$ 249.422.515.005	\$ 187.066.886.254	\$ 62.355.628.751	\$ 228.637.305.421	\$ 210.346.320.988	\$ 18.290.984.434	\$ 36.367.088.839
AÑO 17	\$ 261.893.640.755	\$ 196.420.230.567	\$ 65.473.410.189	\$ 240.069.170.692	\$ 220.863.637.037	\$ 19.205.533.655	\$ 38.185.443.281
AÑO 18	\$ 274.988.322.793	\$ 206.241.242.095	\$ 68.747.080.698	\$ 252.072.629.227	\$ 231.906.818.889	\$ 20.165.810.338	\$ 40.094.715.445
AÑO 19	\$ 288.737.738.933	\$ 216.553.304.200	\$ 72.184.434.733	\$ 264.676.260.688	\$ 243.502.159.833	\$ 21.174.100.855	\$ 42.099.451.218
AÑO 20	\$ 303.174.625.880	\$ 227.380.969.410	\$ 75.793.656.470	\$ 277.910.073.723	\$ 255.677.267.825	\$ 22.232.805.898	\$ 44.204.423.778

Tabla 103. Escenario financiero 3 proyectado a veinte años

AÑO DE OPERACIÓN	VALOR FACTURADO	VALOR RECAUDADO	VALOR NO RECAUDADO	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3	92% OPERADOR	8% ESE	UTILIDAD ESCENARIO 3
AÑO 1	\$ 134.973.556.162	\$ 83.683.604.821	\$ 51.289.951.342	\$ 83.683.604.821	\$ 76.988.916.435	\$ 6.694.688.386	\$ 29.093.359.986
AÑO 2	\$ 141.722.233.970	\$ 89.285.007.401	\$ 52.437.226.569	\$ 125.187.973.340	\$ 115.172.935.473	\$ 10.015.037.867	\$ 30.548.027.985
AÑO 3	\$ 148.808.345.669	\$ 95.237.341.228	\$ 53.571.004.441	\$ 131.943.399.826	\$ 121.387.927.840	\$ 10.555.471.986	\$ 32.075.429.384
AÑO 4	\$ 156.248.762.952	\$ 101.561.695.919	\$ 54.687.067.033	\$ 139.061.399.027	\$ 127.936.487.105	\$ 11.124.911.922	\$ 33.679.200.853
AÑO 5	\$ 164.061.201.100	\$ 108.280.392.726	\$ 55.780.808.374	\$ 146.561.339.649	\$ 134.836.432.477	\$ 11.724.907.172	\$ 35.363.160.896
AÑO 6	\$ 172.264.261.155	\$ 115.417.054.974	\$ 56.847.206.181	\$ 154.463.620.835	\$ 142.106.531.169	\$ 12.357.089.667	\$ 37.131.318.941
AÑO 7	\$ 180.877.474.213	\$ 122.996.682.465	\$ 57.880.791.748	\$ 162.789.726.791	\$ 149.766.548.648	\$ 13.023.178.143	\$ 38.987.884.888
AÑO 8	\$ 189.921.347.923	\$ 131.045.730.067	\$ 58.875.617.856	\$ 171.562.284.291	\$ 157.837.301.547	\$ 13.724.982.743	\$ 40.937.279.132
AÑO 9	\$ 199.417.415.319	\$ 139.592.190.724	\$ 59.825.224.596	\$ 180.805.123.223	\$ 166.340.713.365	\$ 14.464.409.858	\$ 42.984.143.089
AÑO 10	\$ 209.388.286.085	\$ 148.665.683.121	\$ 60.722.602.965	\$ 190.543.340.338	\$ 175.299.873.111	\$ 15.243.467.227	\$ 45.133.350.243
AÑO 11	\$ 219.857.700.390	\$ 158.297.544.280	\$ 61.560.156.109	\$ 200.803.366.356	\$ 184.739.097.047	\$ 16.064.269.308	\$ 47.390.017.756
AÑO 12	\$ 230.850.585.409	\$ 168.520.927.349	\$ 62.329.658.060	\$ 211.613.036.625	\$ 194.683.993.695	\$ 16.929.042.930	\$ 49.759.518.643
AÑO 13	\$ 242.393.114.679	\$ 179.370.904.863	\$ 63.022.209.817	\$ 223.001.665.505	\$ 205.161.532.265	\$ 17.840.133.240	\$ 52.247.494.575
AÑO 14	\$ 254.512.770.413	\$ 190.884.577.810	\$ 63.628.192.603	\$ 235.000.124.682	\$ 216.200.114.707	\$ 18.800.009.975	\$ 54.859.869.304
AÑO 15	\$ 267.238.408.934	\$ 200.428.806.701	\$ 66.809.602.234	\$ 244.968.541.523	\$ 225.371.058.201	\$ 19.597.483.322	\$ 57.602.862.769
AÑO 16	\$ 280.600.329.381	\$ 210.450.247.036	\$ 70.150.082.345	\$ 257.216.968.599	\$ 236.639.611.111	\$ 20.577.357.488	\$ 60.483.005.908
AÑO 17	\$ 294.630.345.850	\$ 220.972.759.387	\$ 73.657.586.462	\$ 270.077.817.029	\$ 248.471.591.667	\$ 21.606.225.362	\$ 63.507.156.203
AÑO 18	\$ 309.361.863.142	\$ 232.021.397.357	\$ 77.340.465.786	\$ 283.581.707.880	\$ 260.895.171.250	\$ 22.686.536.630	\$ 66.682.514.013
AÑO 19	\$ 324.829.956.299	\$ 243.622.467.225	\$ 81.207.489.075	\$ 297.760.793.275	\$ 273.939.929.813	\$ 23.820.863.462	\$ 70.016.639.714
AÑO 20	\$ 341.071.454.114	\$ 255.803.590.586	\$ 85.267.863.529	\$ 312.648.832.938	\$ 287.636.926.303	\$ 25.011.906.635	\$ 73.517.471.700

VIABILIDAD FINANCIERA

Tabla 104. Costo de oportunidad de la inversión requerida.

CAPITAL	\$ 32.712.953.755		
	TASA DE INTERÉS	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	CAPITAL ACUMULADO
AÑO 1	11%	\$ 3.598.424.913	\$ 36.311.378.669
AÑO 2	11%	\$ 3.994.251.654	\$ 40.305.630.322
AÑO 3	11%	\$ 4.433.619.335	\$ 44.739.249.657
AÑO 4	11%	\$ 4.921.317.462	\$ 49.660.567.120
AÑO 5	11%	\$ 5.462.662.383	\$ 55.123.229.503
AÑO 6	11%	\$ 6.063.555.245	\$ 61.186.784.748
AÑO 7	11%	\$ 6.730.546.322	\$ 67.917.331.071
AÑO 8	11%	\$ 7.470.906.418	\$ 75.388.237.488
AÑO 9	11%	\$ 8.292.706.124	\$ 83.680.943.612
AÑO 10	11%	\$ 9.204.903.797	\$ 92.885.847.409
AÑO 11	11%	\$ 10.217.443.215	\$ 103.103.290.625
AÑO 12	11%	\$ 11.341.361.969	\$ 114.444.652.593
AÑO 13	11%	\$ 12.588.911.785	\$ 127.033.564.378
AÑO 14	11%	\$ 13.973.692.082	\$ 141.007.256.460
AÑO 15	11%	\$ 15.510.798.211	\$ 156.518.054.671
AÑO 16	11%	\$ 17.216.986.014	\$ 173.735.040.685
AÑO 17	11%	\$ 19.110.854.475	\$ 192.845.895.160
AÑO 18	11%	\$ 21.213.048.468	\$ 214.058.943.627
AÑO 19	11%	\$ 23.546.483.799	\$ 237.605.427.426
AÑO 20	11%	\$ 26.136.597.017	\$ 263.742.024.443

Tabla 105. Evaluación financiera a 15 años con 92% de participación sobre recaudo

	ESCENARIOS DE 92% PARTICIPACIÓN DEL OPERADOR SOBRE UTILIDAD		
	\$ -32.712.953.755	\$ -32.712.953.755	\$ -32.712.953.755
Año 1	\$ 5.421.581.246	\$ 16.093.736.216	\$ 26.765.891.187
Año 2	\$ 5.692.660.308	\$ 16.898.423.027	\$ 28.104.185.746
Año 3	\$ 5.977.293.324	\$ 17.743.344.178	\$ 29.509.395.033
Año 4	\$ 6.276.157.990	\$ 18.630.511.387	\$ 30.984.864.785
Año 5	\$ 6.589.965.889	\$ 19.562.036.957	\$ 32.534.108.024
Año 6	\$ 6.919.464.184	\$ 20.540.138.805	\$ 34.160.813.426
Año 7	\$ 7.265.437.393	\$ 21.567.145.745	\$ 35.868.854.097
Año 8	\$ 7.628.709.262	\$ 22.645.503.032	\$ 37.662.296.802
Año 9	\$ 8.010.144.726	\$ 23.777.778.184	\$ 39.545.411.642
Año 10	\$ 8.410.651.962	\$ 24.966.667.093	\$ 41.522.682.224
Año 11	\$ 8.831.184.560	\$ 26.215.000.448	\$ 43.598.816.335
Año 12	\$ 9.272.743.788	\$ 27.525.750.470	\$ 45.778.757.152
Año 13	\$ 9.736.380.977	\$ 28.902.037.993	\$ 48.067.695.009
Año 14	\$ 10.223.200.026	\$ 30.347.139.893	\$ 50.471.079.760
Año 15	\$ 10.734.360.028	\$ 31.864.496.888	\$ 52.994.633.748
	\$ 84.276.981.907	\$ 314.566.756.561	\$ 544.856.531.214
TIR	19%	54%	87%
VPN	(\$ 2.684.819.348,37)	(\$ 2.603.600.512,98)	(\$ 2.522.381.677,59)

El Valor presente neto VPN o Valor Neto Actual VNA consiste en evaluar el valor de los flujos de caja a valor actual descontados a un cierto tipo de interés (11%). Si el VPN es positivo, el proyecto es rentable. Si es negativo se rechaza.

Para efectos de este ejercicio hemos utilizado la tasa de rendimiento más alta de un CDT del mercado actual, de 11% efectivo anual.

Como el valor presente neto calculado a 15 años es negativo, entonces debe rechazarse la posibilidad de inversión para el operador, por cuanto la rentabilidad se encuentra por debajo de la tasa de rechazo. Entonces se procede a estimar los escenarios de TIR y VPN a 20 años.

Tabla 106. Evaluación financiera a 20 años con 92% de participación sobre recaudo

	ESCENARIOS DE 92% PARTICIPACIÓN DEL OPERADOR SOBRE UTILIDAD		
	\$ -32.712.953.755	\$ -32.712.953.755	\$ -32.712.953.755
AÑO 1	\$ 5.421.581.246	\$ 16.093.736.216	\$ 26.765.891.187
AÑO 2	\$ 5.692.660.308	\$ 16.898.423.027	\$ 28.104.185.746
AÑO 3	\$ 5.977.293.324	\$ 17.743.344.178	\$ 29.509.395.033
AÑO 4	\$ 6.276.157.990	\$ 18.630.511.387	\$ 30.984.864.785
AÑO 5	\$ 6.589.965.889	\$ 19.562.036.957	\$ 32.534.108.024
AÑO 6	\$ 6.919.464.184	\$ 20.540.138.805	\$ 34.160.813.426
AÑO 7	\$ 7.265.437.393	\$ 21.567.145.745	\$ 35.868.854.097
AÑO 8	\$ 7.628.709.262	\$ 22.645.503.032	\$ 37.662.296.802
AÑO 9	\$ 8.010.144.726	\$ 23.777.778.184	\$ 39.545.411.642
AÑO 10	\$ 8.410.651.962	\$ 24.966.667.093	\$ 41.522.682.224
AÑO 11	\$ 8.831.184.560	\$ 26.215.000.448	\$ 43.598.816.335
AÑO 12	\$ 9.272.743.788	\$ 27.525.750.470	\$ 45.778.757.152
AÑO 13	\$ 9.736.380.977	\$ 28.902.037.993	\$ 48.067.695.009
AÑO 14	\$ 10.223.200.026	\$ 30.347.139.893	\$ 50.471.079.760
AÑO 15	\$ 10.734.360.028	\$ 31.864.496.888	\$ 52.994.633.748
AÑO 16	\$ 11.271.078.029	\$ 33.457.721.732	\$ 55.644.365.435
AÑO 17	\$ 11.834.631.930	\$ 35.130.607.819	\$ 58.426.583.707
AÑO 18	\$ 12.426.363.527	\$ 36.887.138.210	\$ 61.347.912.892
AÑO 19	\$ 13.047.681.703	\$ 38.731.495.120	\$ 64.415.308.537
AÑO 20	\$ 13.700.065.788	\$ 40.668.069.876	\$ 67.636.073.964
ACUMULADO	\$ 179.269.756.640	\$ 532.154.743.073	\$ 885.039.729.505
TIR	21%	54%	87%
VPN	\$ 25.143.659.144,68	\$ 132.650.576.733,21	\$ 240.157.494.321,72

A 20 años con un 92% de participación sobre recaudos, el operador lograría una muy buena TIR de 54% en el escenario 2 de 80% de utilización de la capacidad instalada y obtendría un VPN de \$ 132.650.576.733.-

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFLEXIONES SOBRE EL ESTUDIO REALIZADO

Para mejorar la comprensión de los hallazgos y conclusiones relevantes del estudio, hemos dispuesto un pequeño análisis introductorio por cada uno de los componentes de gestión crítica que consideramos condensan el mayor nivel de responsabilidad y riesgos sobre los resultados que presentaremos como producto de evaluar los indicadores e información relacionada con la Gestión de la empresa en sus últimos cuatro años de operación.

Es importante recordar que los objetivos de este estudio giran en torno a evaluar la actual capacidad de operación y formular la viabilidad y conveniencia de implementar un modelo de operación externa para la producción de los servicios de salud.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACION DE LA EMPRESA

Los antecedentes de la empresa desde su creación muestran una estructura que se ajustó a las circunstancias internas y no a las del modelo de prestación de servicios que debía desarrollar, se proyectó mas la viabilidad legal de la fusión de las 3 ESE y la reubicación de su personal para operar todos los centros de atención que se tenían en su momento, sin tener en cuenta las necesidades de la población, la estructura y tendencias del mercado y sin evaluar técnicamente la sostenibilidad del modelo de organización en el mediano plazo, de donde se desprende que la ESE nació con una gran falla de estructura que ha pesado muchísimo en los resultados que hoy muestra.

Se observa que la institución aplicó varios ajustes institucionales a la planta de personal sin evaluar la capacidad y productividad de su infraestructura de servicios, de alguna manera buscando la reducción de los costos y gastos por vía de la externalización fraccionada de los procesos, primero los de apoyo y finalmente los de producción específica de servicios de salud, que le permitieran sostener el modelo de operación inicial.

De otro lado encontramos un proceso de planeación a lo largo de la vida de la ESE de muy corto plazo sin líneas estratégicas coherentes con la operación diaria, una debilidad que muy a pesar de las maniobras de administración de los últimos 4 años finalmente desembocaron en la búsqueda de soluciones integrales de fondo que permitiera garantizar la supervivencia de la empresa.

SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL DE LA EMPRESA

No tener una planeación estratégica estructurada en el mediano y largo plazo ha desencadenado consecuencias graves en la gestión gerencial y en el sistema de control interno de la ESE, factor que aunado a la falta de una plataforma tecnológica y herramientas informáticas que permita facilitar la generación, procesamiento y transmisión de los datos, han contribuido en gran medida a una gestión sin claros mecanismos de control por la falta de información.

Encontramos una desarticulación y dispersión de la datos que no ha permitido evaluar con objetividad la gestión de sus procesos básicos, como consecuencia la mayoría de las decisiones trascendentales obedecen mas a análisis aislados y conceptos subjetivos internos sin considerar líneas estratégicas, tendencias del mercado, factores y variables externas a la operación, e inclusive sin valorar los niveles de contribución de las inversiones a la cadena de valor de la organización y sin medir el retorno de las mismas inversiones sobre los recursos asignados a los diferentes programas y proyectos.

En consecuencia el sistema de control interno es una de las áreas de mayor debilidad en la gestión institucional que muy poco ha servido a la gerencia para identificar, evaluar y calificar los factores de riesgo de la gestión y operación de la empresa, tal como se pudo constatar en los informes oficiales de gestión de la Gerencia no hay evidencia alguna de su contribución al direccionamiento de la empresa en sus procesos más importantes.

GESTION Y ADMINISTRACION FINANCIERA

La ESE adquirió por herencia de las anteriores y extintas empresas, una planta de personal voluminosa, unos beneficios laborales sindicales y una carga adicional que ha venido adelgazando sistemáticamente, no obstante los esfuerzos de contar con un equipo de trabajo idóneo ha sido muy lento en relación con la evolución de la empresa y la velocidad de sus operaciones, lo que en ultimas denota una planta de personal poco integrada y con unas limitantes técnicas que no garantizan resultados inmediatos a la Gerencia, se reconoce que han contado y cuentan con muy buenos perfiles y experiencia individuales, sin embargo no se han logrado integrar por la falta de Planes y liderazgo en la Gestión y Planeación Estratégica lo que constituye un freno que ha impedido que la organización esté a la vanguardia de las decisiones corporativas que le exige el sector.

El análisis de los resultados financieros de la institución demuestran la desarticulación de los procesos de planeación, gestión y control de la empresa, no obstante los ajustes administrativos que se han realizado han sido una buena intención de mejorar las condiciones de operación financiera pero muy orientadas a la reducción de los costos y gastos y no hacia la mejora de la productividad, eficiencia en el modelo de producción y la ampliación de la venta de servicios.

No contar con un sistema de costos que permita evaluar la gestión administrativa y financiera de las unidades operativas representa una gran debilidad de la estructura de gestión que conlleva a tomar decisiones muy superficiales en relación con la asignación de los recursos y sus consecuencias no son muy previsibles como efectivamente ha ocurrido con un gran volumen de las inversiones que ha realizado la empresa.

En ultimas el resultado de venir arrastrando un déficit acumulado sin maniobras estratégicas que permitan frenar la tendencia creciente del volumen de los costos y gastos, en asocio con una estructura muy dispersa que no permite controlar de forma eficiente la gestión de los recursos no le permite a la ESE tomar decisiones asertivas o con el mínimo de

riesgos frente producción, contratos de ventas de servicios, gestión de cartera y control de recursos.

Finalmente resulta importante destacar que existe un gran problema relacionado con la propiedad de los inmuebles donde funcionan los centros de atención, situación que afecta administrativa y financieramente la gestión institucional restándole capacidad de maniobra a la ESE para la búsqueda de recursos de sector privado.

PLANEACION Y GESTION DE LOS SERVICIOS DE SALUD

La gestión de los servicios no ha observado un soporte técnico enfocado en la gestión de la demanda de los usuarios de la institución, en consecuencia se ha venido desarrollando un modelo de gestión de oferta más enfocado en lograr una mayor capacidad de contratación que en la necesidad de atender eficiente y racionalmente la demanda potencial de los servicios de su competencia y responsabilidad, estos factores como eje de su tradicional gestión nos muestra una ESE con una gran Red de atención organizada y ampliada de acuerdo con exigencias de orden coyuntural.

Hasta hace muy poco se observan esfuerzos por reorganizar el modelo de oferta y fortalecer la capacidad instalada productiva sin embargo esta política no se vio acompañada del estudio que permitiera conocer el retorno de las inversiones requeridas con lo cual el tamaño de cuantiosas inversiones de corto plazo no tiene una evaluación económica sin la cual se pudiera considerar que la asignación de recursos se sigue haciendo desarticuladamente e impacta negativamente en los resultados financiero.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

DE ESTRUCTURA

La actual infraestructura de servicios esta explotada en un 93%, pero su capacidad instalada no es competitiva lo que hace que los costos de producción sean altos, por lo anterior se requiere de unas cuantiosas inversiones para incrementar la venta de servicios y un nuevo modelo de prestación que fortalezca el portafolio de servicios para acceder a mayores recursos del mercado.

1. La ESE ha venido desarrollando un modelo de gestión de servicios enfocado en la oferta sin tener en cuenta los criterios técnicos de la demanda potencial de servicios y la disponibilidad de recursos de su mercado natural
2. Se han venido abriendo y ampliando las unidades de atención sin evaluar el equilibrio social y financiero que significan estas inversiones, no se tiene medida del grado de rentabilidad, costo y retorno de los recursos.
3. La capacidad productiva de la ESE es grande pero desactualizada respecto a la disponibilidad de mejores tecnologías blandas para la producción de servicios de primer nivel de complejidad.
4. La gran dispersión de los centros de atención y la falta de una buena plataforma tecnológica hacen del sistema de información una de las debilidades de mayor impacto en la gestión institucional.
5. Se han realizado varios ajustes administrativos que solo se orientan a la reducción de los costos y gastos sin tener en cuenta la eficiencia de los recursos disponibles y la capacidad productiva de manera integrada.
6. La ESE viene arrastrando un déficit y una cartera histórica como se puede apreciar en sus estados financieros lo que señala la naturaleza del problema y la incapacidad del modelo actual para superarlo.

7. La ESE está explotando su actual capacidad instalada en un 93% lo cual es un nivel bastante alto pero que muestra la limitación que tiene para mejorar sus ingresos por la venta de servicios.
8. La ESE no tiene una gran capacidad de apalancar su operación con fuentes externas de financiamiento privado dado sus indicadores financieros.

DE PROCESOS

La ESE tiene gran parte de los servicios tercerizados de una manera desagregada y dispersa lo que representa mayores riesgos en la negociación de porcentajes de participación y muy bajo nivel de inversión de los operadores.

1. La ESE requiere un ajuste de su modelo de operación y gestión de servicios para ser más eficiente y estar acorde con las necesidades cambiantes del mercado.
2. Los procesos de planeación y control interno continúan siendo muy débiles en el aporte a la gestión gerencial.
3. La gestión clínica y la auditoria médica requieren de unas líneas de trabajo muy definidas para apoyar el control de los riesgos y garantizar mayores niveles de eficiencia en la producción y facturación de los servicios.
4. La gestión se ha venido tercerizando históricamente desde los servicios de apoyo, hasta los servicios asistenciales, lo que resulta en una gran variedad de contratos con diferentes condiciones y porcentajes de participación.
5. Se debe una gran cantidad de dinero a los operadores de servicios tercerizados que en últimas soportan el peso de la operación de la empresa.
6. La empresa ha perdido más de 4.000 millones de pesos por los ajustes de las BD realizado por el DADIS a las EPSS recursos que fueron comprometidos en el presupuesto de acuerdo a la contratación inicial negociada con los aseguradores.
7. La ESE no tiene registro de las pérdidas, ni cuantifica el costo de los errores que tienen sus procesos de auditoría de cuentas médicas, conciliación de objeciones, facturación y generación de soportes RiPS.

DE RESULTADOS

No se tienen acceso a más recursos para mejorar el actual modelo de prestación de servicios, la ESE requiere de una maniobra que le permita buscar el apalancamiento de un nuevo modelo de operación más rentable y seguro que garantice la puesta en marcha de los cuatro nuevo hospitales a recibir en 2010.

1. La ESE es una empresa relativamente joven con solo 8 años de vida jurídica, que muy a pesar de los intentos por el control de los costos y gastos los problemas financieros continúan sin posibilidad de resolverlo a corto plazo bajo el actual modelo de producción y gestión de servicios y recursos.
2. Los problemas que dieron origen a la ESE HLCI identificados en el estudio técnico del DADIS en 2001 continúan con el agravante de unas cuentas por cobrar que van en aumento.
3. El flujo de caja actual no permite pensar que las condiciones financieras puedan mejorar sin mejorar la capacidad productiva y la eficiencia en la gestión de los servicios. La ESE no tiene como financiar la ampliación y el fortalecimiento de los servicios.
4. La empresa recibirá cuatro nuevos hospitales para los cuales la ESE no tiene recursos para dotar y operar el próximo año 2010.
5. Se cierne una gran amenaza relacionada con la intervención administrativa de la Empresa por parte de la Superintendencia Nacional de Salud.
6. La ESE tiene la posibilidad de buscar socios estratégicos para ajustar el modelo actual, ya sea por la vía de los actuales operadores unificando los criterios de contratación y fortaleciendo las inversiones en la dotación, o acudiendo a las EPSS de la región que se convierten en los socios naturales para este tipo de proyecto.

RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES FINALES

Los socios estratégicos naturales para la operación son las EPSS de la región por su fortaleza contractual y posición dominante, teniendo en cuenta la tendencia hacia el aseguramiento universal que volcará todos los recursos del mercado de la ESE hacia ellos.

El proyecto durante sus primeros dos (2) años de ejecución se debe desarrollar por etapas:

1. Durante el primer semestre de 2010, operarán solamente los CAP y las UPA. Durante este período el operador se centrará en dotar los 4 hospitales para que inicien su operación el 1 de junio de 2010.
2. Durante el segundo semestre de 2010 el operador se centrará en la dotación de todos los CAPS y UPS
3. Durante el segundo año se deberán realizar las adecuaciones locativas de los CAP y UPA.

La ESE tiene la alternativa por estudiar de implementar el nuevo modelo de prestación directamente para lo cual se requiere el concurso y apoyo del Distrito, el Dadis, la Junta directiva, y el Concejo Distrital.

ESE EJECUTANDO DIRECTAMENTE EL PROYECTO

Otra opción consiste en que la ESE ejecute directamente el proyecto de adecuaciones locativas y dotación con recursos de venta anticipada de servicios con la colaboración del Distrito.

OPERADOR PAGANDO CON RECURSOS DE VENTA ANTICIPADA DE SERVICIOS

Una manera atractiva de proponer a los aseguradores el negocio es permitiéndole que parte del dinero que se necesita se desembolse como un anticipo a la prestación de servicios, con lo que los aseguradores pudieran reducir la cantidad de dinero que tendrían que desembolsar de su capital.

RIESGOS LEGALES DEL OPERADOR

1. Intervención de la ESE por parte de la Superintendencia nacional de salud
2. Control político del Concejo Distrital
3. Control posterior de la contraloría distrital
4. Caducidad de contrato por incumplimiento grave
5. Terminación unilateral por incumplimiento
6. Falta de seguridad jurídica en el país que con cambios de la legislación en un futuro prohíban este tipo de contratos

RIESGOS FINANCIEROS

1. Que las EPS-S quieran contratar por debajo de los niveles actuales
2. Los edificios en los que están constituidos los 4 hospitales son del Distrito. Estos deben cederse a la ESE para que la ESE los entregue al operador.
3. Hay que aclarar la situación del censo catastral de todos los CAPS pues de lo contrario las inversiones del operador pudieran ser riesgosas

OBSERVACIONES

Considerando la naturaleza del servicio público de salud y la obligación de garantizar la continuidad del mismo, sería recomendable que la ESE le exija una póliza de garantía de la continuidad de la prestación de servicio y que se elabore un plan de contingencia para que la ESE asuma la prestación del servicio directamente en el eventual caso de que el operador interrumpa el servicio.

Ayges SA no recibió copia de los actuales contratos de tercerización por lo que nuestro estudio sólo se limitó a analizar la escasa información recibida en una tabla Excel. El operador único deberá solicitar copia de estos contratos estudiar los riesgos jurídicos a los que se enfrenta. Del mismo modo deberá dejarse claro el estado de cuentas por pagar a estos operadores de servicios y las condiciones en las que la ESE cancelará esas obligaciones.

Deben esclarecerse bien las condiciones en las que el CAP de Nelson Mandela fue entregado en comodato a una entidad denominada CREC. Al parecer se han realizado algunas modificaciones a la personería jurídica de esta entidad en varias ocasiones lo que introduciría vicios de nulidad al comodato.

Esto traería como consecuencia que la ESE vuelva a operar el CAP de Nelson Mandela y lo entregue al operador.

Para el estudio no se contempló la creación de múltiples servicios de lavandería, ropería, central de esterilización, restaurante y servicio de cafetería.

Recomendamos crear una única central de servicios logísticos hospitalarios que les suministre los servicios de lavandería, ropería, central de esterilización, central de unidosis, alimentación a pacientes y a personal de turno.