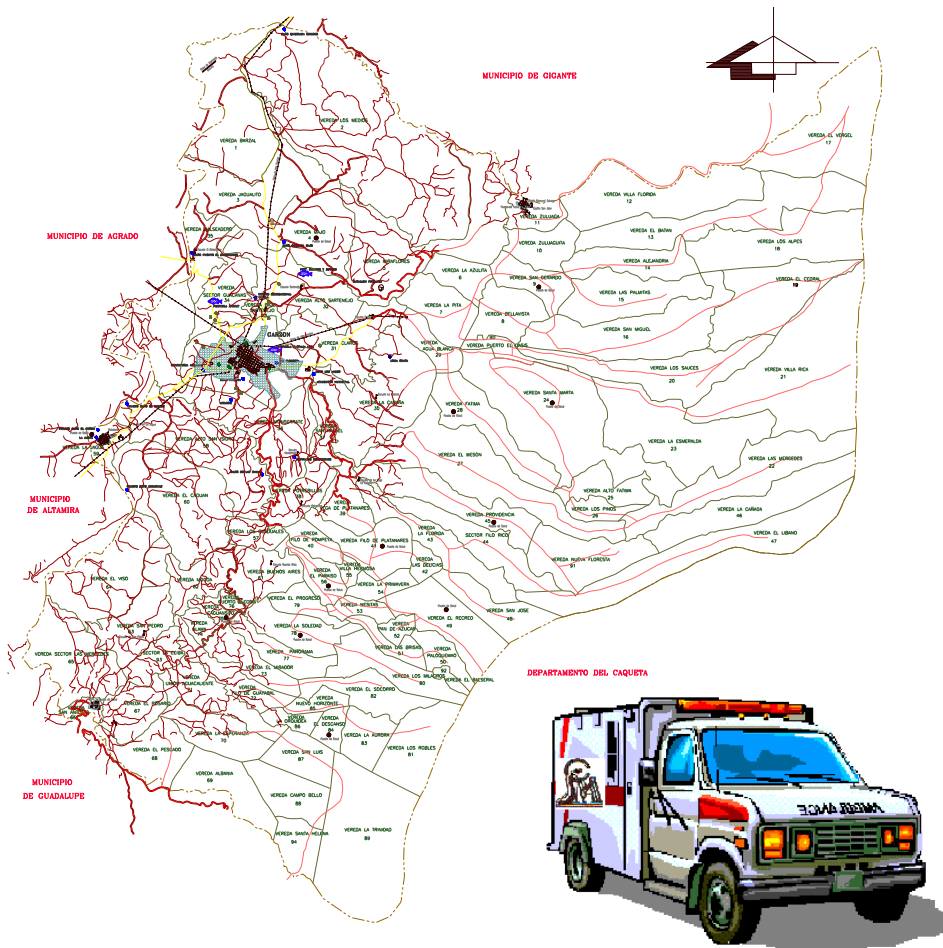


## PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN



## PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

## 2.003 – 2.005

**RESPONSABLES:**

## ESE – MARIA AUXILIADORA

# GARZÓN HUILA

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA SOCIAL DEL  
ESTADO MARIA AUXILIADORA DEL MUNICIPIO DE GARZÓN HUILA  
2003 - 2005**

**HENRY ARCE SÁNCHEZ – MEDICO CIRUJANO  
JAIME LOSADA ARAUJO - ODONTÓLOGO  
EDGAR AUGUSTO TAPICHA FALLA – ODONTÓLOGO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y LA  
SEGURIDAD SOCIAL  
NEIVA - HUILA  
2.003**

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA SOCIAL DEL  
ESTADO – MARIA AUXILIADORA DEL MUNICIPIO DE GARZÓN HUILA  
2003 – 2005**

**HENRY ARCE SÁNCHEZ – MEDICO CIRUJANO  
JAIME LOSADA ARAUJO - ODONTÓLOGO  
EDGAR AUGUSTO TAPICHA FALLA – ODONTÓLOGO**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia  
de los Servicios de Salud y la Seguridad Social.**

**Director  
Dr. PEDRO REYES GASPAR  
Medico General**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y LA  
SEGURIDAD SOCIAL  
NEIVA - HUILA  
2.003**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Presidente**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Neiva, Diciembre de 2.003

## DEDICATORIA

*A María del Socorro Valderrama Serrano y a Nancy del Socorro Arce Valderrama, quienes como esposa e hija respectivamente comprendieron siempre la importancia que me representaba la realización de la Tesis de Grado para conseguir la Especialización en Gerencia de Servicios de Salud y Seguridad Social en Salud; por eso siempre del tiempo que debíamos compartir en familia, me facilitaron el tiempo necesario para el desarrollo de este proyecto y siempre me impulsaron hasta llegar al final, producto de todo este esfuerzo es lo que queda plasmado en el presente documento. Muchas Gracias.*

*Henry Edgar Arce Sánchez*

*A mi esposa Helga Mercedes y a mis hijos Ángela María y Juan Felipe por la comprensión y el apoyo que me brindaron durante el tiempo que duro este proyecto.*

*Edgar Augusto Tapicha Falla*

## AGRADECIMIENTOS

*Los autores expresan sus agradecimientos a:*

*Al Doctor Pedro Reyes Gaspar, quien como Coordinador de Postgrado siempre se preocupó por la excelente calidad con la cual se nos impartieran los conocimientos, con los cuales pudiéremos desarrollar las habilidades y destrezas y así tener la mejor capacitación y capacidad de liderar en forma competitiva la Gestión en el Sector de la salud en cualquiera de los ambientes territoriales de nuestro país. Destacamos también la labor de guías brindada para darle la forma final a este trabajo a los Jurados de la tesis Doctor Fernan E. Fortich Palencia, Doctora María Virginia Barrera E. y Argenis Garavito Arévalo.*

*A los docentes quienes compartieron durante las diferentes etapas del postgrado sus conocimientos y experiencias, sin lo cual no hubiera sido posible alcanzar la culminación satisfactoria del Postgrado de Gerencia de Servicios de Salud y Seguridad Social en Salud.*

*Henry Edgar Arce Sanchez  
Edgar Augusto Tapicha Falla  
Jaime Lozada Araujo*

## CONTENIDO

|                                                               | <b>Pág.</b> |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN                                                  | 16          |
| JUSTIFICACIÓN                                                 | 19          |
| OBJETIVOS                                                     | 22          |
| 1. MUNICIPIO DE GARZÓN                                        | 24          |
| 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE GARZÓN                  | 24          |
| 1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS                                      | 27          |
| 1.3 ASPECTOS FÍSICO- BIÓTICOS                                 | 27          |
| 1.3.1 Clima                                                   | 27          |
| 1.3.2 Hidrología                                              | 28          |
| 1.3.3 Aspectos Bióticos                                       | 28          |
| 1.4 ASPECTOS SOCIO ECONÓMICOS                                 | 29          |
| 1.5 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS                                     | 29          |
| 1.6 ASPECTOS POLÍTICO- ADMINISTRATIVOS                        | 30          |
| 1.6.1 Zona Rural                                              | 30          |
| 1.6.2 Zona Urbana                                             | 31          |
| 1.7 PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DEL MUNICIPIO DE GARZÓN<br>AÑO 2002 | 32          |
| 1.7.1 Mortalidad General                                      | 32          |
| 1.7.2 Mortalidad por egreso hospitalario                      | 33          |
| 1.7.3 Mortalidad materna                                      | 34          |
| 1.7.4 Mortalidad por consulta externa                         | 35          |
| 1.7.5 Morbilidad por egresos hospitalarios                    | 36          |
| 1.7.6 Enfermedades transmisibles de notificación obligatoria  | 37          |
| 2. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MARIA AUXILIADORA<br>DE GARZÓN   | 40          |
| 2.1 ANTECEDENTES                                              | 40          |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA                                                                                                               | 41 |
| 2.2.1 Área de Dirección                                                                                                               | 42 |
| 2.2.2 Área Asistencial                                                                                                                | 43 |
| 2.2.3 Área Administrativa                                                                                                             | 44 |
| 2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS                                                                                                           | 45 |
| 2.4 LOS CLIENTES                                                                                                                      | 47 |
| 2.5 ASPECTOS DE PRODUCCIÓN                                                                                                            | 48 |
| 2.6 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y DE LOS ESTADOS<br>FINANCIEROS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO<br>MARÍA AUXILIADORA                     | 50 |
| 2.6.1 Presupuesto de ingresos y gastos                                                                                                |    |
| 2.6.1.1 Ingresos                                                                                                                      | 50 |
| 2.6.1.2 Gastos                                                                                                                        | 52 |
| 2.6.2 Estados financieros                                                                                                             | 55 |
| 2.6.2.1 Balance general                                                                                                               | 55 |
| 2.6.2.2 Estado de resultados                                                                                                          | 56 |
| 2.6.2.3 Razones financieras                                                                                                           | 56 |
| 2.6.2.4 Rendimiento                                                                                                                   | 57 |
| 3. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA<br>SOCIAL DEL ESTADO MARÍA AUXILIADORA DEL MUNICIPIO<br>DE GARZÓN HUILA 2003 – 2005 | 58 |
| 3.1 PRESENTACIÓN                                                                                                                      | 58 |
| 3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA                                                                                                            | 59 |
| 3.2.1 Misión                                                                                                                          | 59 |
| 3.2.2 Visión                                                                                                                          | 59 |
| 3.2.3 Principios Corporativos                                                                                                         | 59 |
| 3.2.4 Objetivos Corporativos                                                                                                          | 61 |
| 3.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOCIAL<br>DEL ESTADO MARIA AUXILIADORA DE GARZÓN                                            | 63 |
| 3.3.1 Análisis interno y externo de la empresa                                                                                        | 63 |
| 4. PROYECTOS DE INVERSIÓN                                                                                                             | 67 |
| 4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN                                                                                                             | 67 |

|         |                                                                                                                                                                                                                      |    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1   | Política                                                                                                                                                                                                             | 67 |
| 4.1.2   | Objetivos                                                                                                                                                                                                            | 67 |
| 4.1.3   | Metas                                                                                                                                                                                                                | 68 |
| 4.1.4   | Estrategias                                                                                                                                                                                                          | 70 |
| 4.1.5   | Programas                                                                                                                                                                                                            | 72 |
| 4.1.6   | Proyectos                                                                                                                                                                                                            | 74 |
| 4.2     | DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INVERSIÓN                                                                                                                                                                            | 75 |
| 4.2.1   | Terminación del Área de Consultorios en Medicina General en Consulta Externa, Acceso Principal y Auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                               | 75 |
| 4.2.2   | Dotación del Laboratorio Clínico de Baja Complejidad de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                     | 75 |
| 4.2.3   | Adquisición de dos Plantas Eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.                                     | 76 |
| 4.2.3.1 | Planta Eléctrica Fija                                                                                                                                                                                                | 76 |
| 4.2.3.2 | Planta Eléctrica Portátil                                                                                                                                                                                            | 77 |
| 4.2.4   | Desarrollo del Capital Humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                                            | 77 |
| 4.2.5   | Implementación de un Sistema de Costos en La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                                   | 78 |
| 4.2.6   | Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementado con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección eléctrica del sistema | 79 |
| 4.2.7   | Programa para el Mejoramiento de La Calidad de la Atención de Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                      | 80 |
| 5.      | FACTORES CONDICIONANTES DEL PLAN Y PRESUPUESTO PLURIANUAL                                                                                                                                                            | 83 |
| 5.1     | FACTORES CONDICIONANTES DEL PLAN                                                                                                                                                                                     | 83 |
| 5.1.1   | Terminación del área de consultorios de Medicina General en Consulta Externa, acceso Principal y Auditorio Principal de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                     | 83 |
| 5.1.2   | Dotación del laboratorio Clínico de Baja Complejidad de la Empresa Social del estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                     | 83 |

|       |                                                                                                                                                                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.3 | Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementado con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección eléctrica del sistema | 84 |
| 5.1.4 | Adquisición de dos Plantas Eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.                                     | 84 |
| 5.1.5 | Desarrollo del Capital Humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                                            | 84 |
| 5.1.6 | Implementación de un Sistema de Costos en La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                                                   | 84 |
| 5.1.7 | Programa para el Mejoramiento de La Calidad de la Atención de Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón                                                                                      | 45 |
| 6.    | CONCLUSIONES                                                                                                                                                                                                         | 86 |
| 7.    | RECOMENDACIONES                                                                                                                                                                                                      | 89 |
|       | BIBLIOGRAFÍA                                                                                                                                                                                                         |    |
|       | ANEXOS                                                                                                                                                                                                               |    |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                 | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| Cuadro 1 Población por Edades                                   | 30          |
| Cuadro 2 Mortalidad General                                     | 33          |
| Cuadro 3 Mortalidad por egreso hospitalario                     | 33          |
| Cuadro 4 Morbilidad por consulta externa                        | 35          |
| Cuadro 5 Morbilidad por egresos hospitalarios                   | 36          |
| Cuadro 6 Enfermedades transmisibles de notificación obligatoria | 37          |
| Cuadro 7 Plan de Cargos y Asignaciones Civiles para el Año 2003 | 46          |
| Cuadro 8 Clientes E.S.E. María Auxiliadora                      | 47          |
| Cuadro 9 Indicador de Producción                                | 48          |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                       | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1 Estructura Orgánica de la E.S.E. María Auxiliadora de Garzón | 42          |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                     | <b>Pág.</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|
| Gráfico 1 Comparativo Ingresos.                                     | 52          |
| Gráfico 2 Comportamiento Gastos de Funcionamiento.                  | 53          |
| Gráfico 3 Comparativo Gastos de Personal, Generales y de Operación. | 54          |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                      | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------|-------------|
| Anexo A. Mapa Sector Urbano Municipio de Garzón      | 93          |
| Anexo B. Mapa Sector Rural Municipio de Garzón       | 94          |
| Anexo C. Análisis Interno y Externo por Áreas        | 95          |
| Anexo D. Balance General por Años                    | 104         |
| Anexo E. Análisis Horizontal Balance General         | 109         |
| Anexo F. Análisis Vertical Balance General           | 112         |
| Anexo G. Estado de Resultados por Años               | 114         |
| Anexo H. Análisis Horizontal Estado de Resultados    | 117         |
| Anexo J. Análisis Vertical Estado de Resultados      | 118         |
| Anexo K. Análisis Horizontal Presupuesto de Gastos   | 120         |
| Anexo L. Análisis Vertical Presupuesto de Gastos     | 121         |
| Anexo M. Análisis Horizontal Presupuesto de Ingresos | 122         |
| Anexo N. Análisis Vertical Presupuesto de Ingresos   | 123         |

## **RESUMEN**

La Empresa Social del Estado María Auxiliadora del Municipio de Garzón (Huila) se encuentra con una planeación deficiente, lo cual la coloca en una situación de desventaja para mantenerse viable y competitiva como consecuencia de la falta de una herramienta de tipo gerencial como es un “Plan de Desarrollo Institucional”, el cual va a permitir priorizar las metas que faciliten en forma permanente mantener un desarrollo sostenido de la Institución, acorde con las necesidades de los usuarios que requieran la atención en servicios de salud en el primer nivel de atención.

Para realizar el Plan de Desarrollo de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora del Municipio de Garzón (Huila), se realizaron encuestas a los usuarios para detectar cual es la satisfacción y las expectativas en la atención que brinda la Institución; con el cliente interno se aplican encuestas, se elaboran matrices DOFA, se realizan los análisis de presupuesto, financieros, planta de personal, estructura orgánica, participación en el mercado. Con todo este material se construye la Plataforma Estratégica y se determinan los proyectos necesarios para el desarrollo de la Empresa durante el periodo comprendido entre los años 2003 a 2006.

## **SUMMARY**

The Social Statal Enterprise María Auxiliadora in Garzón (Huila), it is found with a defficient planning, which puts it in a disadvantaged situation for keeping it reliable and competitive as a consequence from the lack of a tool management as an “Institutional Plan of development” which it will allow to prioritize the goals to make easier in a permanent way to keep a development held by the institution, according to the needs from the users that require the attention in health services in the first level of attention.

To fulfill the plan’s development from the social enterprise from María Auxiliadora in Garzón – Huila, some surveys were given to the users for detecting the satisfaction and expectatives in the attention that the institution offers with the intern users surveys are given, matrix DOFA is elaborated, analysis are made about the budget, finances, staff, organic structure, marketing participation with all these elements a strategic plataform and the needed proyects are determined to the development of the enterprise from 2.003 to 2.006.

## **INTRODUCCIÓN**

Es claro que en el país el nuevo orden institucional de la salud como política pública, por niveles de atención, en forma descentralizada y con mecanismos de participación social, para aumentar las coberturas y mejorar la calidad de prestación de los servicios, requiere de herramientas gerenciales que permitan a los actores responsables del desarrollo empresarial hospitalario, en cualquier nivel de atención, liderar con una actitud positiva, resultados de rentabilidad social, impulsando y proyectando las instituciones hospitalarias de tal manera que se garantice la prestación de los servicios de salud, con continuidad, oportunidad, efectividad y eficiencia, atendiendo un contexto de desarrollo institucional de calidad, cobertura, calidez y compromiso social; que permita en todo momento y con el rigor que demanda la seguridad social en salud, cumplir con la función social que tienen los sistemas locales de salud frente a la sociedad civil objeto de la prevención de la enfermedad, fomento y promoción de la salud, tratamiento y rehabilitación requerida.

Por ello para cumplir con los criterios anteriores uno de los instrumentos básicos que registra el plan de mejoramiento continuo en los hospitales, mediante un desarrollo organizacional homogéneo; es la normalización de los procesos a

través del **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**, en cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Salud, en el contexto de los requisitos esenciales, habilitación de servicios de salud; acreditación voluntaria y desarrollo de la Auditoría Médica integral; que le permitan garantizar una gestión eficiente, en la toma de decisiones técnica, administrativa y eficaz en el desarrollo dinámico institucional de la entidad, para bien del servicio con el cliente interno y externo.

**EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ESE - MARIA AUXILIADORA** que hemos estructurado y el cual nos permitimos presentar a todos los actores responsables y comunidad beneficiaria de los servicios de salud de nuestra área social de mercado para su implantación y ejecución; debe permitirnos fortalecer la labor de autogestión como Dirección Local de salud.

Por ello, la ejecución de los programas y proyectos estipulados en el presente Plan Prospectivo Objeto de nuestro proyecto de grado; además de que mediante la implantación de los procesos de garantía de la calidad, control interno, auditoría médica, contratación hospitalaria, facturación, cartera, centro de costos, presupuesto, contabilidad, especialización de los servicios asistenciales; biotecnología médica, entre otros, trabajados como un sistema integrado dentro de un esquema de organización plana, que permite verificar, evaluar y retroalimentar todas las operaciones y actuaciones en forma flexible y permanente; para que estas se desarrollen de acuerdo a unas normas, métodos y principios establecidos

por el sistema de seguridad social en salud y su programa de mejoramiento de la gestión hospitalaria; consolidará a LA ESE – MARIA AUXILIADORA, con posicionamiento y liderazgo en cobertura y calidad de los servicios de salud en todo el centro del Huila, en lo que respecta al primer nivel de complejidad, para bien de nuestra población sujetos de atención en salud.

Con base a lo anterior; es un reto de todos los responsables de la prestación de los servicios de salud en esta institución hospitalaria; apersonarse de lo aquí planteado y materializarlo, con la voluntad política creciente y consecuente, de las autoridades de salud municipales en cabeza del Señor Alcalde como presidente de su Junta Directiva y de la Gerencia de la Empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

En vista de los cambios sufridos en el sector salud a raíz de la Ley 100 de 1.993 y más cuando a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – I.P.S.- pertenecientes al sector público se les transformó a Empresas Sociales del Estado, fortaleciéndolas y dándoles autosuficiencia y autonomía en el manejo de sus recursos; induciéndolas en un ámbito más comercial y competitivo, obligándolas así a entrar en un proceso de constante mejoramiento, apoyado por la normatividad dándoles preferencia en el manejo y atención del régimen subsidiado en salud y a la población más pobre y vulnerable vinculada al sistema de salud. Esto como se puede apreciar se ha venido dando en un proceso lento, reforzado por las medidas económicas que toman cada uno de los gobiernos de turno, lo que ha llevado que en el momento la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO María Auxiliadora se está viendo afectada por la Ley 715 de 2.001, que disminuyó en un gran porcentaje las participaciones del gobierno.

Es por lo anterior que se deben buscar mecanismos que permitan hacer competitiva a la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO María Auxiliadora, desarrollando un comportamiento empresarial bien organizado que le permita responder a las exigencias de salud de la población con eficiencia y eficacia. El buen manejo de los recursos debe ser una de las premisas que debe enmarcar el

desarrollo administrativo de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO y para ello debe enfocar sus esfuerzos en la proyección de éstos por medio de los diferentes planes y presupuestos.

Las políticas nacionales actuales, los retos para el sector salud Colombiano en los próximos años, serán de ampliar su cobertura hasta lograr la universalidad y alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios de salud, así optimizar las condiciones de vida de la población. Para desarrollar estas premisas el Plan de Desarrollo de Salud Nacional plantea las siguientes políticas:

- Responder al aumento de coberturas
- Desarrollar nuevas formas de relación de EPS – IPS.
- Reestructuración, rediseño y modernización de las redes hospitalarias.
- Sistema de garantía de la calidad.
- Entrega de herramientas de gestión interna.

En lo relacionado a las proyecciones de las empresas se ha entendido al Plan de Desarrollo Institucional como un mecanismo agrupador en el cual se expresa los resultados de un proceso de planeación; es decir que es una herramienta de gestión en la cual se establece lo que la administración de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO quiere hacer durante un período de tiempo determinado, con la participación de todos los funcionarios que la conforman. Y es así como el Plan de Desarrollo Institucional se convierte en la mejor alternativa de planeación y

desarrollo para la Empresa Social del Estado, teniendo en cuenta los diversos factores que están afectando la estabilidad económica y financiera de la institución.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el Plan de Desarrollo para la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MARÍA AUXILIADORA para los años 2.003 - 2.005.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO María Auxiliadora.
- Analizar la problemática de la situación económica, social, administrativa y financiera de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO María Auxiliadora.
- Determinar los objetivos de desarrollo para corto y mediano plazo que se buscan obtener con el Plan de Desarrollo Institucional.
- Determinar las metas generales, cualitativas y cuantitativas como resultado del análisis estratégico en la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO María Auxiliadora y los procedimientos y mecanismos generales para lograrlas.

- Determinar y describir los programas y subprogramas con indicación de los objetivos y metas y los proyectos prioritarios de inversión.
- Definir los presupuestos plurianuales y especificar los mecanismos y procedimientos para la ejecución de los programas, subprogramas y proyectos de inversión.

## **1. MUNICIPIO DE GARZÓN**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE GARZÓN**

En la época de la conquista los territorios del actual municipio de Garzón estaban habitados por las tribus de los Tamas, quienes tuvieron como hábitat el centro y norte del sur del Huila, a la derecha del Río Magdalena entre la cabecera y la margen derecha del Río Suaza, sobre las montañas de la cordillera Oriental. Poco se ha investigado sobre las costumbres, la cultura y la religión de los Tamas, debido a la falta de elementos en los cuales los historiadores se pueden fundamentar. Esta tribu era la más pobre de todas las de la región del Alto Magdalena pues vivía supeditada a sus vecinos Andaguíes a quienes pagaba tributo y rendía obediencia. Al momento de la conquista de estas tierras fueron quienes menos opusieron resistencia, lo cual permitió su dominio y conversión; además del asentamiento de familias españolas, que no vacilaron en establecerse en este sitio durante la época de la colonización cuando marchaban hacía el sur.

En los tiempos en que vinieron los españoles a colonizar estas tierras se encontró una ave de la especie de las garzas, llamada "garzón" por sus alargadas patas; fue raro para ellos encontrar dicho animal en aquel sitio, pues no era su medio ni su hábitat y de ahí la sorpresa, según se refieren los antepasados. A partir de ese

momento los colonos comenzaron a denominar la región con el nombre de GARZÓN GRANDE, de la cual ya se hace referencia desde principios del siglo XVIII.

Al caserío que comenzó a formarse en dicho sitio, agradable y de aguas abundantes, se le denominó Garzoncito. Ya en el ocaso de la Colonia, el caserío fue creciendo y tomando categoría dentro de la provincia de Timaná; entonces, se le suprimió el diminutivo, quedando GARZÓN, nombre que ha conservado desde su fundación formal en "pueblo" en el año de 1783, salvo temporalmente en 1810, cuando por voluntad del cabildo fue llamado Villa Nueva de Timaná.

A finales del siglo XVIII GARZÓN, prosperó rápidamente, y sus habitantes, en ese momento 800 aproximadamente, solicitaron la creación de una viceparroquia en dicho sitio. Para el efecto los vecinos del Río del Oro y Garzoncito confirieron poder al doctor Miguel José Valencia, residente en Popayán, ciudad de la cual dependía en lo eclesiástico la provincia de Timaná, argumentándose la dificultad de trasladarse a la Jagua a recibir los oficios religiosos por razones de la distancia y las crecientes del Río Suaza.

Autorizada la erección de la Viceparroquia, primer paso para que un sitio tornara llamarse "pueblo" se procedió a la fundación formal de GARZÓN. Por tal motivo el 17 de enero de 1783, Don Vicente Manrique de Lara y Méndez, ante Don Miguel Jerónimo Calderón, alcalde del partido, y dos Testigos, manifestó: "que otorga,

que da desde año para siempre en donación graciosa, espontánea, mera y pura de las que el derecho nombre intervivos, irrevocable, a los vecinos fundadores de la nueva viceparroquia tres cuadras en cruz de terreno de los que posee suyos propios para que se haga la santa iglesia, su cementerio, casa de cura y real cárcel, plaza y solares para poblarse los vecinos", donación que aceptaron a nombre de todos los vecinos de Garzoncito, los fundadores Francisco Manrique, Gregorio de la Sierra, Jorge Méndez, Manuel Albis, Francisco Gregorio Méndez, Antonio Gil Calderón del Castillo, Bernardo Sánchez, Esteban de Silva y don Ignacio Silva.

Mediante decreto del Obispo de Popayán , de fecha 8 de marzo de 1783, se nombró patrono de la Viceparroquia al Arcángel San Miguel, y el 27 de mayo de 1784 se bendijo la capilla y se cantó la primera misa. En el año de 1796, se erige en Parroquia, siendo su primer cura José Rafael Díaz.

En 1787, se erige el pueblo en distrito municipal, siendo su primer alcalde don Vicente Sánchez. Su evolución es rápida, y en los años siguientes sus habitantes se empeñaron en lograr que GARZÓN, se constituyera en el centro de la provincia de Timaná con el traslado del cabildo, máxima autoridad provincial, lo cual se logra en 1810 con motivo de la independencia

## **1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS**

Garzón se encuentra ubicado al suroeste del departamento entre el valle del río Magdalena y el macizo de Garzón, entre las cordilleras central y oriental , su cabecera se localiza a los 2° 12" de Latitud Norte y 75° 38" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Por lo accidentado de su topografía el municipio goza de todos los climas. El sitio geográfico de la ciudad presenta características marcadas; limita con las quebradas de Garzón, Garzoncito y la Cascajosa y las lomas de la Chicora; el casco urbano ocupa un valle de pendientes suaves, rodeado de paisajes de gran belleza; la cordillera se marca en el horizonte, delimitando el Valle del Magdalena

## **1.3 ASPECTOS FÍSICO- BIÓTICOS**

**1.3.1 Clima.** Garzón presenta dos zonas pluviométricas. Hay dos épocas de altas precipitaciones en los meses de abril, mayo y junio y de septiembre, octubre y noviembre. Los de menos precipitaciones son enero, febrero, junio, agosto y diciembre. Sus pisos térmicos son: Páramo o piso subandino, muy frío o piso montaña, Frío o piso montano bajo, Templado o piso premontano, Caliente o piso basal tropical.

**1.3.2 Hidrología.** Al Municipio de Garzón lo bañan varias corrientes entre ellas las micro cuencas de las quebradas Garzón, majo, Río loro, El pescado, Las damas, Agua caliente, Jagualito, Voltezuela, La Abeja, Potrerillos y las Moyas. Además de los ríos Suaza y Magdalena.

Uno de los principales problemas del recurso hídrico esta relacionado con la disminución de su caudal y contaminación. Debido a la deforestación con quemas, sequías en estaciones prolongadas de verano, concesiones ilegales, sedimentación causada por la presencia de cultivos limpios y por las actividades de sobrepastoreo.

**1.3.3 Aspectos Bióticos.** Debido a la topografía del municipio de Garzón presenta las siguientes zonas de vida, según Holdrige:

- Bosque húmedo premontano.
- Bosque muy húmedo premontano.
- Bosque muy húmedo montano bajo.

El ecosistema de la región se ha visto alterado por la emigración de algunas especies de anfibios, reptiles, susceptibles a la intervención del ser humano, la ganadería extensiva y los procesos erosivos.

Los ríos y quebradas del municipio no tienen tratamiento natural apropiado para desechos degradables, es decir, sus corrientes naturales no presentan muestras de auto depuración, debido a todo esto y a la alta sensibilidad, a las avalanchas y a la contaminación de las aguas, la fauna dística se ve disminuida.

#### **1.4 ASPECTOS SOCIO ECONÓMICOS**

El ingreso económico de la población urbana está representado por la actividad comercial y laboral, con empleos gubernamentales en los sectores educativo, de salud, de justicia y comunicaciones, principalmente.

En el área rural la actividad predominante es la agrícola con cultivos de café, plátano, maíz, sorgo, tabaco, pasto de corte, vegetación de páramo y caña panelera. La ganadería con 8000 cabezas de bovinos es también de gran importancia. El cultivo de peces en los últimos años ha cobrado gran importancia en la vida económica del Municipio.

#### **1.5 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

La proyección de la población del municipio de Garzón según el DANE para el año 2003, se encuentra distribuida por grupos quinquenales de la siguiente manera:

**Cuadro 1.** Población por Edades

| GRUPOS DE EDAD   | POBLACIÓN |
|------------------|-----------|
| Menores de 1 Año | 1.495     |
| 1-4 Años         | 6.029     |
| 5-9 Años         | 6.753     |
| 10-14 Años       | 5.825     |
| 15-44 Años       | 24.278    |
| 45-59 Años       | 4.021     |
| 60 o Más         | 3.145     |
| TOTAL            | 51.546    |

Fuente: DANE / Estadística 2003

## **1.5 ASPECTOS POLÍTICO- ADMINISTRATIVOS**

**1.5.1 Zona Rural.** La delimitación del suelo rural la constituyen los terrenos no aptos para el uso urbano, por razones de oportunidad o por su destinación para usos agrícolas, ganaderos, forestales de explotación de recursos naturales y actividades análogas. (Art. 33 Ley 388 de 1997).

El Municipio de Garzón se encuentra conformado por 94 veredas entre las cuales existen tres centros poblados como lo son San Antonio del Pescado, Zuluaga y la Jagua. La zona rural ocupa un área de 671,61 Km. cuadrados aproximadamente.

Observemos el siguiente cuadro donde se describe información importante sobre el número de veredas, viviendas y habitantes del sector rural del Municipio:

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Número de veredas:         | 92     |
| Número de viviendas:       | 5.850  |
| Número de familias:        | 6.052  |
| Viviendas en construcción: | 200    |
| Número de habitantes:      | 22.629 |

**1.5.2 Zona Urbana.** Constituyen suelo urbano las zonas que cuenten con infraestructura vial y redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado, posibilitándose su urbanización y edificación. (Art. 31 Ley 388 de 1997) Existen en el Municipio 62 barrios, cubriendo un área aproximada de 4,96 Km. cuadrados.

En el siguiente cuadro veremos la descripción del número de barrios, viviendas y familias que existen en el área urbana del municipio de Garzón:

|                                                |        |
|------------------------------------------------|--------|
| Número de barrios, conjuntos y asoc. Vivienda: | 62     |
| Número de viviendas:                           | 5.869  |
| Número de familias:                            | 6.903  |
| Viviendas en construcción:                     | 600    |
| Número de habitantes:                          | 28.917 |

En el siguiente cuadro resumiremos la población del Municipio según el número de viviendas, familias y habitantes:

|                  |        |
|------------------|--------|
| Total viviendas: | 11.719 |
| Total Familias:  | 12.955 |
| Total viviendas  | 67.414 |

## **1.6 PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DEL MUNICIPIO DE GARZÓN AÑO 2002**

**1.6.1 Mortalidad general.** En el año 2002 la tasa de mortalidad general por mil habitantes del Municipio de Garzón correspondió en primer lugar al infarto agudo de miocardio con el 1,13, afectando en mayor proporción la población de 60 y más años; en el segundo lugar las heridas con el 0,70; en el tercero, cuarto y quinto lugares se encuentran los tumores malignos, neumonía y sepsis respectivamente.

**Cuadro 2. Mortalidad General**

| TASA POR 1.000 HABITANTES |                            | GRUPOS ETAREOS |       |      |        |         |        |       |              |
|---------------------------|----------------------------|----------------|-------|------|--------|---------|--------|-------|--------------|
| No                        | CAUSA                      | - 1            | 1 - 4 | 5-14 | 15 –44 | 45 - 59 | 60 Y + | TOTAL | TASA X 1.000 |
| 1                         | INFARTO AGUDO DE MIOCARDIO | -              | -     | -    | 2      | 3       | 53     | 58    | 1.13         |
| 2                         | HERIDAS                    | -              | -     | -    | 29     | 4       | 3      | 56    | 0.70         |
| 3                         | TUMORES MALIGNOS           | 3              | 1     | -    | 4      | 6       | 20     | 24    | 0.66         |
| 4                         | NEUMONÍA                   | 2              | 3     | -    | -      | 3       | 16     | 24    | 0.47         |
| 5                         | SEPSIS                     | 3              | -     | 2    | 1      | 1       | 12     | 19    | 0.37         |
| 6                         | ACCIDENTE CEREBROVASCULAR  | -              | -     | -    | 2      | -       | 16     | 18    | 0.35         |
| 7                         | TRAUMA CRANEOENCEFALICO    | -              | 1     | -    | 10     | 2       | 3      | 16    | 0.23         |
| 8                         | PREMATUREZ                 | 12             | -     | -    | -      | -       | -      | 12    | 0.23         |
| 9                         | INSUF. CARD.CONGEST.       | -              | -     | 1    | -      | -       | 11     | 17    | 0.21         |
| 10                        | ENVENENAMIENTO             | -              | -     | 1    | 7      | 1       | -      | 9     | 0.18         |
| RESTO CAUSAS              |                            | 33             | 7     | 3    | 11     | 2       | 38     | 94    | -            |
| TOTAL                     |                            | 53             | 12    | 6    | 66     | 21      | 173    | 331   | 6.45         |

Fuente: Oficina de Estadística Hospital San Vicente de Paúl

**1.6.2 Mortalidad por egreso hospitalario.****Cuadro 3. Mortalidad por egreso hospitalario**

| TASA POR 1.000 HABITANTES |                                   | GRUPOS ETAREOS |       |      |        |         |        |       |              |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------|-------|------|--------|---------|--------|-------|--------------|
| No                        | CAUSA                             | - 1            | 1 - 4 | 5-14 | 15 –44 | 45 - 59 | 60 Y + | TOTAL | TASA X 1.000 |
| 1                         | PREMATUREZ                        | 12             |       |      |        |         |        | 12    | 0.23         |
| 2                         | INFARTO AGUDO MIOCARDIO           | -              | -     | -    | 1      | -       | 7      | 8     | 0.16         |
| 3                         | INSUFICIENCIA CARDIACA CONGESTIVA | -              | -     | -    | -      | -       | 6      | 6     | 0.12         |
| 4                         | NEUMONÍA                          | -              | -     | -    | -      | -       | 6      | 6     | 0.12         |

| TASA POR 1.000 HABITANTES |                             | GRUPOS ETAREOS |   |   |   |   |    |    |      |
|---------------------------|-----------------------------|----------------|---|---|---|---|----|----|------|
| 5                         | SEPTICEMIA                  | 2              | - | - | - | 1 | 3  | 6  | 0.12 |
| 6                         | TUMORES MALIGNOS            | -              | 1 | - | 1 | 1 | 3  | 6  | 0.12 |
| 7                         | TUBERCULOSIS PULMONAR       | -              | - | - | - | 2 | 2  | 4  | 0.08 |
| 8                         | ACCIDENTE CEREBRO VASCULAR  | -              | - | - | - |   | 3  | 3  | 0.06 |
| 9                         | TRAUMATISMO CEFÁLICO SEVERO | -              | - | - | 1 | - | 1  | 2  | 0.04 |
| 10                        | HERIDAS                     | -              | - | - | 2 | - | -  | 2  | 0.04 |
| 11                        | RESTO CAUSAS                | 5              | - | - | 1 | 1 | 9  | 16 |      |
| TOTAL                     |                             | 19             | 1 | - | 6 | 5 | 40 | 71 | 1.38 |

Fuente: Oficina de Estadística Hospital Departamental San Vicente de Paúl

La tasa de mortalidad de egreso hospitalario por mil habitantes de la E.S.E. Hospital Departamental San Vicente de Paúl del Municipio de Garzón, para el año 2002 es en primer lugar la prematuréz con el 0.23; en segundo lugar se encuentra el infarto agudo de miocardio con el 0,16; en el tercero, cuarto y quinto lugares están la insuficiencia cardiaca congestiva, la neumonía y la septicemia respectivamente.

**1.6.3 Mortalidad materna.** Durante el año 2002 en la E.S.E. Hospital Departamental San Vicente de Paúl del Municipio de Garzón no se presentaron muertes maternas.

#### 1.6.4 Morbilidad por consulta externa.

**Cuadro 4.** Morbilidad por consulta externa

| No | CAUSA                              | - 1 | 1 – 4 | 5 – 14 | 15 - 44 | 45 - 59 | 60 Y + | TOTAL  | TASA<br>X 1000 H. |
|----|------------------------------------|-----|-------|--------|---------|---------|--------|--------|-------------------|
| 1  | ENFERMEDAD<br>DIARREICA AGUDA      | 57  | 673   | 299    | 227     | 75      | 71     | 1.402  | 27.2              |
| 2  | POLIPARASITISMO<br>INTESTINAL      | 7   | 305   | 626    | 224     | 39      | 29     | 1.230  | 23.9              |
| 3  | INFECCIÓN<br>RESPIRATORIA<br>AGUDA | 133 | 494   | 188    | 93      | 33      | 26     | 967    | 18.8              |
| 4  | INFECCIÓN<br>URINARIA              | 5   | 48    | 106    | 516     | 116     | 112    | 903    | 17.5              |
| 5  | RESFRIADO<br>COMÚN                 | 64  | 325   | 136    | 77      | 28      | 36     | 666    | 12.9              |
| 6  | AMENORREA                          | 0   | 0     | 4      | 616     | 12      | 3      | 635    | 12.3              |
| 7  | AMIGDALITIS                        | 7   | 166   | 203    | 154     | 24      | 13     | 567    | 11.0              |
| 8  | SÍNDROME FEBRIL                    | 29  | 132   | 103    | 179     | 35      | 29     | 507    | 9.8               |
| 9  | CEFALEA<br>VASCULAR                | 0   | 4     | 73     | 304     | 76      | 43     | 500    | 9.7               |
| 10 | ENFERMEDAD<br>ÁCIDO PÉPTICA        | 1   | 3     | 25     | 299     | 93      | 70     | 491    | 9.5               |
| 11 | OTRAS CAUSAS                       | 387 | 2.068 | 2.543  | 6.492   | 2.325   | 2.877  | 16.692 |                   |
|    | TOTAL                              | 690 | 4.128 | 4.306  | 9.181   | 2.856   | 3.309  | 24.560 | 476.5             |

Fuente: Oficina de Estadística ESE María Auxiliadora

Las tasas de morbilidad por mil habitantes en la consulta Externa en la E.S.E. María Auxiliadora en el Municipio de Garzón durante el año 2002 están dadas en primer lugar por la enfermedad diarreica aguda con el 27,2, segundo lugar por poliparasitismo intestinal con el 23,9, en tercer lugar la infección respiratoria aguda

con 18,8, en cuarto lugar la infección urinaria con un 12,3 y en quinto lugar el resfriado común con un el 17,5.

#### 1.6.5 Morbilidad por egresos hospitalarios.

**Cuadro 5.** Morbilidad por egresos hospitalarios

| No | CAUSA                                   | - 1 | 1 - 4 | 5 – 14 | 15 - 44 | 45 - 59 | 60 Y + | TOTAL | TASA<br>X 1000<br>H. |
|----|-----------------------------------------|-----|-------|--------|---------|---------|--------|-------|----------------------|
| 1  | PREMATUREZ                              | 12  |       |        |         |         |        | 12    | 0.23                 |
| 2  | INFARTO AGUDO DEL<br>MIOCARDIO          |     |       | 1      |         |         | 7      | 8     | 0.16                 |
| 3  | INSUFICIENCIA<br>CARDIACA<br>CONGESTIVA |     |       |        |         |         | 6      | 6     | 0.12                 |
| 4  | NEUMONÍA                                |     |       |        |         |         | 6      | 6     | 0.12                 |
| 5  | SEPTICEMIA                              | 2   |       |        |         | 1       | 3      | 6     | 0.12                 |
| 6  | TUMORES MALIGNOS                        |     | 1     |        | 1       | 1       | 3      | 6     | 0.12                 |
| 7  | TUBERCULOSIS<br>PULMONAR                |     |       |        |         | 2       | 2      | 4     | 0.08                 |
| 8  | ACCIDENTE CEREBRO<br>VASCULAR           |     |       |        |         |         | 3      | 3     | 0.06                 |
| 9  | TRAUMATISMO<br>CEFÁLICO SEVERO          |     |       |        | 1       |         | 1      | 2     | 0.04                 |
| 10 | HERIDAS                                 |     |       |        | 2       |         |        | 2     | 0.04                 |
| 11 | OTRAS CAUSAS                            | 5   |       |        | 1       | 1       | 9      | 16    |                      |
|    | TOTAL                                   | 19  | 1     |        | 6       | 5       | 40     | 71    | 1.38                 |

Fuente: Oficina de Estadística Hospital Departamental San Vicente De Paúl

La tasa por mil habitantes de los egresos en la E.S.E. Hospital Departamental San Vicente de Paúl en el Municipio de Garzón durante el año 2002, es del 8.07 para

el aborto no específico en el primer lugar; el segundo lugar fue ocupado por la cesárea iterativa con el 6,06; el tercer lugar por la amenaza de parto pretérmino con el 4,68; el cuarto lugar la bronconeumonía con el 4,33 y el quinto la apendicitis con el 4,17.

#### 1.6.6 Enfermedades transmisibles de notificación obligatoria.

**Cuadro 6.** Enfermedades transmisibles de notificación obligatoria

| No<br>ORDEN | ENFERMEDADES                 | GRUPOS DE EDAD EN AÑOS |       |        |         |         |      | TASA<br>X 1000 |        |
|-------------|------------------------------|------------------------|-------|--------|---------|---------|------|----------------|--------|
|             |                              | <1                     | 1 a 4 | 5 a 14 | 15 a 44 | 45 a 59 | 60 + | Total          | HABIT. |
| 1           | Infección respiratoria aguda | 1,304                  | 2,649 | 2,170  | 3,397   | 988     | 524  | 11,032         | 214.02 |
| 2           | Diarrea y enteritis          | 594                    | 1,445 | 828    | 1,016   | 356     | 234  | 4473           | 86.78  |
| 3           | Dengue                       | 9                      | 52    | 160    | 293     | 85      | 22   | 621            | 12.05  |
| 4           | Hipertensión esencial        | 0                      | 0     | 0      | 38      | 91      | 102  | 231            | 4.48   |
| 5           | Enfermedades hipertensivas   | 0                      | 0     | 0      | 31      | 59      | 94   | 184            | 3.57   |
| 6           | Varicela                     | 1                      | 41    | 52     | 38      | 1       | 0    | 133            | 2.58   |
| 7           | Casos especiales             | 0                      | 6     | 18     | 79      | 4       | 1    | 108            | 2.10   |
| 8           | Hepatitis vírica             | 6                      | 17    | 39     | 22      | 3       | 1    | 88             | 1.71   |
| 9           | Expuestos a rabia            | 0                      | 13    | 2      | 12      | 4       | 5    | 36             | 0.70   |
| 10          | TBC aparato respiratorio     | 0                      | 2     | 2      | 13      | 9       | 4    | 30             | 0.58   |

Fuente: Oficina de Estadística Hospital Departamental San Vicente de Paúl

La tasa por mil habitantes de las enfermedades transmisibles de notificación obligatoria en el Municipio de Garzón durante el periodo epidemiológico

comprendido entre el 30 de Diciembre de 2001 y el 28 de Diciembre de 2002, es de 214,02 para la infección respiratoria aguda en primer lugar; en el segundo, la diarrea y enteritis con un 86,78 ; el tercero, el dengue con el 12,05; el cuarto, la hipertensión esencial con 4,48 y en quinto lugar las enfermedades hipertensivas con un 3,52.

## **2. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MARIA AUXILIADORA DE GARZÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Durante los últimos años el Sistema de Salud en Colombia ha tenido grandes cambios en la política de salud, pasando de un enfoque tradicional de oferta, centralizado, institucionalizado, netamente público y orientado a la atención curativa a un enfoque nuevo de demanda, descentralizado, con visión sistémica, con participación pública y privada, que prioriza las acciones preventivas.

En el marco legal de este nuevo esquema tenemos la ley 10 de 1990 con la reorganización del Sistema de Salud, La Constitución Política de Colombia de 1991 en especial los artículos 48, 49 y 50, la ley 60 de 1993 mediante la cual se descentralizaron los servicios de salud, la ley 100 de 1993 creando el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Siguiendo los lineamientos del orden Nacional y Departamental el Honorable Concejo Municipal de Garzón mediante el Acuerdo 031 de diciembre 23 de 1996 faculta al Señor Alcalde Municipal para realice el proceso de descentralización de los servicios de salud del primer nivel de atención en nuestro municipio, es así

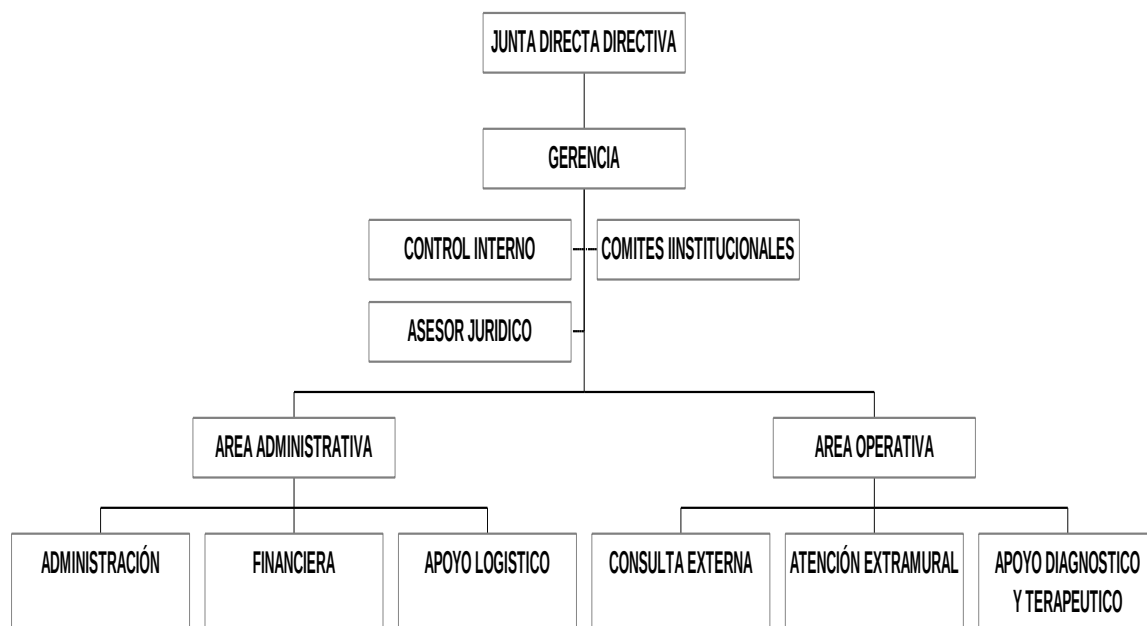
como el alcalde mediante Decreto 033 del 21 de febrero de 1.998 crea y organiza el Sistema de Seguridad Social en Salud, y con el Decreto 034 del 21 Febrero de 1.998 crea la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón, empresa que empieza a prestar los servicios de salud del primer nivel de atención a partir de 1 de julio de 1998, fecha en la cual se trasladan algunos funcionarios de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl de Garzón.

En el transcurso de los años la institución aumento ostensiblemente la cobertura de los servicios de Salud ambulatorios del primer nivel de atención tanto en el sector urbano como rural de nuestro municipio, manteniéndose como una de las mejores en nuestro Departamento, a pesar de la disminución de los recursos del estado para la atención de la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda, reglamentados anteriormente por la ley 60 de 1993 y actualmente por la ley 715 de 2001 con el Sistema General de Participaciones.

## **2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura básica de la institución incluye tres áreas como lo son la de Dirección, la Asistencial y la Administrativa y financiera.

**Figura 1.** Estructura Orgánica de la E.S.E. María Auxiliadora de Garzón



Fuente: Manual de Funciones E.S.E. María Auxiliadora Garzón

**2.2.1 Área de Dirección.** conformada por la Junta Directiva y la Gerencia, quienes tienen 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.

**Junta Directiva.** La junta directiva de la Empresa esta conformada según lo estipulado en el artículo 7 del Decreto 1876 de Agosto 3 de 1994, modificado por

el artículo 49 de la ley 617 del 6 de octubre de 2000, quedando establecida de la siguiente manera:

- Representantes del estamento político-administrativo
- Representante del municipio. (Sentencia C-1258/01 de la Corte Constitucional)
- Secretario municipal de salud
- Representantes de la comunidad
- Comité de Usuarios
- Gremios de la producción
- Representantes del sector científico
- Personal profesional de la institución
- Personal profesional del área de influencia

**Gerencia.** El gerente de la institución es nombrado para periodo fijo de tres años, y cumple con las funciones establecidas por los estatutos de la empresa y demás normas que lo modifiquen. Actualmente dicha dependencia cuenta con asesores en el área jurídica, de control interno y los diferentes comités como el técnico científico, el de Historias clínicas, el Paritario y el de bienestar social principalmente.

**2.2.2 Área Asistencial.** 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. En la actualidad se encuentra conformada por:

Consulta externa. En esta unidad Funcional se prestan los servicios de Medicina General, Odontología, Enfermería y Psicología.

Atención Extramural. Los servicios que presta esta unidad son de Medicina General, Odontología, Enfermería y Psicología, tanto en el sector urbano como rural del municipio, desarrollando principalmente los programas de Detección Temprana y de Protección Específica, y los incluidos en el Plan de Atención Básica.

Apoyo Diagnóstico y Terapéutico. Esta unidad presta los servicios de Laboratorio Clínico y Farmacia de Baja Complejidad.

**2.2.3 Área Administrativa.** 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. Esta área esta conformada por:

- Unidad financiera. La conforma Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Facturación y Cartera.
- Unidad Administrativa. está conformada por Personal, Almacén, Archivo y el Sistema de Información.
- Unidad de Apoyo Logístico. A esta unidad pertenecen los Servicios Generales, de Transporte y de Comunicación.

## **2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**

La empresa actualmente presta los servicios de:

- Consulta Externa en:

Medicina General

Odontología

Enfermería

Psicología

- Atención Extramural en:

Medicina General

Odontología

Enfermería

Psicología

- Apoyo Diagnóstico y complementación terapéutica en:

Laboratorio clínico de Baja Complejidad

Servicio Farmacéutico de Baja Complejidad

Los servicios mencionados se prestan con personal calificado y experimentado en las diferentes áreas.

**Cuadro 7.** Plan de cargos y asignaciones civiles para el año 2.003

| Denominación del cargo        | No. De cargos |
|-------------------------------|---------------|
| <b>Área administrativa</b>    |               |
| Gerente                       | 1             |
| Secretaria                    | 1             |
| Auxiliar administrativo       | 2             |
| Auxiliar                      | 1             |
| Auxiliar en salud             | 1             |
| Auxiliar información en salud | 1             |
| Auxiliar servicios generales  | 4             |
| Conductor                     | 1             |
| Total área administrativa     | 12            |
| <b>Área operativa</b>         |               |
| Medico general                | 3             |
| Enfermero                     | 2             |
| Odontólogo (tiempo completo). | 2             |
| Odontólogo (medio tiempo).    | 1             |

| Denominación del cargo  | No. De cargos |
|-------------------------|---------------|
| Auxiliar de enfermería  | 9             |
| Auxiliar higiene oral   | 2             |
| Auxiliar de droguería   | 1             |
| Promotora de salud      | 8             |
| Subtotal área operativa | 28            |
| Total general           | 40            |

Fuente: Oficina de Estadística de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora año 2002

## 2.4 LOS CLIENTES

En términos generales los podemos definir como los habitantes del municipio de Garzón que requieran los servicios de Salud del primer nivel de atención.

Actualmente La institución tiene contratos para la prestación de servicios de salud con la Administración municipal, Secretaria de Salud Departamental del Huila y con las Administradoras del Régimen Subsidiado que operan en el Municipio de Garzón.

**Cuadro 8** Clientes E.S.E. María Auxiliadora

| Asegurador o responsable | Población afiliada | Servicios a contratar                                        | Modalidad de contratación | % de la upc. de contratación por capitación |
|--------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|
| 1 Municipio de Garzon    | 47.512             | Servicios de Salud Ambulatorios del primer nivel de atención | Capitación                | 100%                                        |

| <b>Asegurador o responsable</b> | <b>Población afiliada</b> | <b>Servicios a contratar</b>                                 | <b>Modalidad de contratación</b> | <b>% de la upc. de contratación por capitación</b> |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| 2 Ars. cafesalud                | 5.300                     | Servicios de Salud Ambulatorios del primer nivel de atención | Capitación                       | 33.5%                                              |
| 3 Ars cajasalud ut.             | 3.612                     | Servicios de Salud Ambulatorios del primer nivel de atención | Capitación                       | 40%                                                |
| 4 Ars. caprecom                 | 2.100                     | Servicios de Salud Amb. del primer nivel de atención         | Capitación                       | 40%                                                |

Fuente: Oficina de Estadística de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora año 2002

Durante la vigencia de 2002 la Empresa Social del Estado María Auxiliadora también realizó actividades contempladas dentro del Plan de Atención Básica Municipal, logrando cofinanciar el proyecto de salud Mental “Guiando Familias “ con la Secretaría de Salud Departamental.

## 2.5 ASPECTOS DE PRODUCCIÓN

**Cuadro 9** Indicadores de Producción

| <b>Actividades</b>            | <b>AÑO 2001 (A)</b> | <b>AÑO 2002 (B)</b> | <b>DIFERENCIA (C=B-A)</b> | <b>Variación % (C/A *100)</b> |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Consultas Médicas Primera vez | 11,790              | 11,052              | -738                      | -6.26%                        |
| Total Consultas Médicas       | 28,150              | 24,560              | -3,590                    | -12.75%                       |

| <b>Actividades</b>                                    | <b>AÑO 2001<br/>(A)</b>    | <b>AÑO 2002<br/>(B)</b> | <b>DIFERENCIA<br/>(C=B-A)</b> | <b>Variación %<br/>(C/A *100)</b> |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Consultas Enfermería<br>Primera vez                   | <i>Sin<br/>Información</i> | 4,154                   | 4,154                         | No<br>Aplica                      |
| Total<br>Consultas Enfermería                         | <i>Sin<br/>Información</i> | 7,552                   | 7,552                         | No<br>Aplica                      |
| Consultas Odontológicas<br>Primera vez                | 4,791                      | 4,443                   | -348                          | -7.26%                            |
| Total<br>Consultas Odontológicas                      | 13,939                     | 10,641                  | -3,298                        | -23.66%                           |
| Total<br>Actividades de p yp                          | 73,345                     | 108,302                 | 34,957                        | 47.66%                            |
| Total<br>Número de exámenes de<br>laboratorio clínico | 9.061                      | 10.055                  | 994                           | 10.97%                            |

Fuente: Oficina de Estadística de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora año 2002

Del análisis de la producción de la Empresa durante el año 2002 se observa una disminución en el número de las Consultas de Medicina General con respecto a las realizadas durante la vigencia 2001, esta reducción fue de 3.590 consultas que equivalen a un 12.75% menos; este descenso en las consultas se debe al mayor número de horas médico contratadas durante el año 2001, y a la disminución de la frecuencia de consulta por paciente en el año 2002.

El total de las consultas Odontológicas tienen el mismo comportamiento que las de medicina general, con un mayor número de consultas durante el año 2001, aclarando que la mayoría de las actividades que realiza esta unidad funcional son

las de Protección Específica, siendo cuantificadas en las actividades de Promoción y Prevención según lo establecido por la Resolución 3384 de 2000

Las actividades de Promoción y Prevención durante la vigencia de 2002, aumentaron un 47.66% con relación a las realizadas durante el 2001, situación que va acorde con las políticas del Gobierno Nacional.

El número de exámenes de Laboratorio Clínico aumento en 994 exámenes durante el año de 2002, esto se debe a la implementación de los protocolos especialmente en los Controles Prenatales.

## **2.6 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MARIA AUXILIADORA**

**2.6.1 Presupuesto de ingresos y gastos.** Para el análisis del presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa Social Del Estado María Auxiliadora se tomo el periodo durante las vigencias de 1.999 a 2.002 y las cifras de los diferentes estados financieros se compararon en valores reales (Reexpresados). Ver anexos.

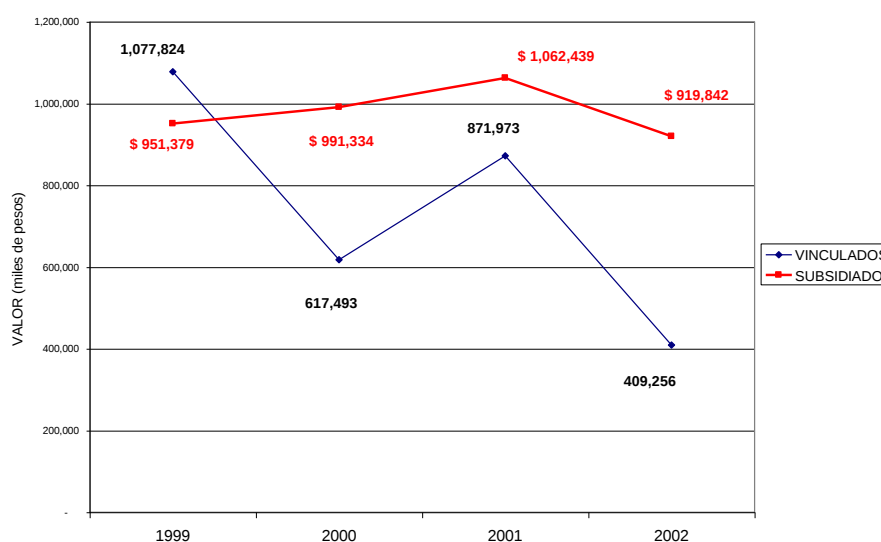
### **2.6.1.1 Ingresos.**

- Total Ingresos. Al analizar el periodo 1999-2002 podemos concluir que en promedio la participación de los ingresos por explotación corresponden a un

98% del total de los ingresos presupuestados, siendo menor durante el periodo 2002 con un 95.2%, también se observa una disminución en los ingresos de la empresa llegando a tener en comparación con la vigencia del 99 en un 23.8% menos que los causados en el 2002.

- Ingresos por explotación. Dentro de estos ingresos los más representativos son los provenientes de la venta de servicios en donde se observa una disminución de los recursos provenientes del denominado anteriormente Situado fiscal y hoy Sistema General de participaciones según la ley 715 de 2001, recursos que durante el año de 1999 fueron de \$1.077'824.000 y para la vigencia de 2002 correspondieron a \$409'000.000, lo que significa una ostensible disminución en un 62% de los recursos para la atención de la población pobre y vulnerable en lo cubierto con subsidios para la demanda del año 2002. Esta situación es preocupante por cuanto los recursos obtenidos por la venta de servicios a las diferentes Administradoras del Régimen Subsidiado no han aumentado, a pesar de existir una ampliación en un 10% de la cobertura del Régimen Subsidiado en nuestro municipio durante el periodo 2.000 - 2.003, esto posiblemente se debe a la implementación de la IPS de Comfamiliar, disminuyendo el número de usuarios capitados con nuestra Institución. Ver Gráfico 1.

**Grafico 1 Comparativo Ingresos**



Régimen Subsidiado – Situado Fiscal AÑO

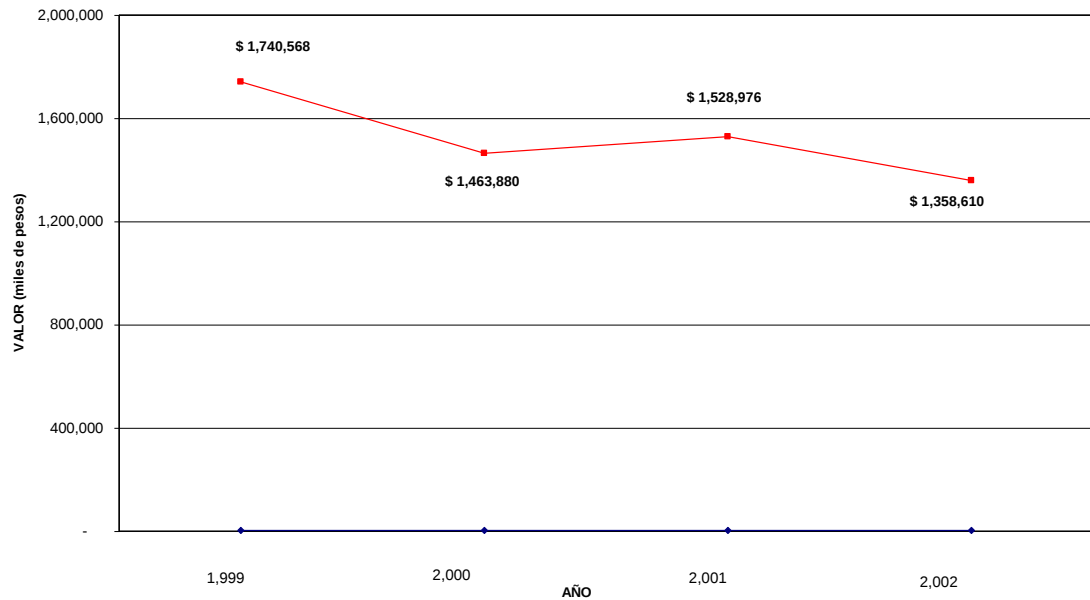
En conclusión la empresa debe buscar nuevos ingresos, especialmente en la venta de servicios de salud del primer nivel de atención en el régimen Contributivo, como también en la participación del Plan de Atención Básica con recursos tanto del orden Municipal y Departamental.

#### 2.6.1.2 Gastos.

- Total Gastos. En el periodo 1999-2002 los gastos disminuyeron en un 8%, a pesar del incremento salarial ocurrido durante ese periodo.
- Gastos de funcionamiento. Dentro del total de gastos de nuestra institución los gastos de funcionamiento tienen la mayor participación llegando al 100% del total de los compromisos del presupuesto, como ocurrió en la vigencia de

2000. Se observa una disminución en los gastos de funcionamiento. Ver Gráfico 2.

**Gráfico 2** Comportamiento Gastos de Funcionamiento



- Gastos de Personal. El comportamiento de los gastos de personal ha sido moderado pasando de un 74.8% en la vigencia de 1999 a un 66.9% durante la vigencia de 2002, significando una disminución en los costos de la planta de personal. Se observa también un aumento en los gastos personales administrativos durante la vigencia 2002, como explicación de este incremento esta la redistribución en la planta de personal, por cuanto anteriormente existían cargos con funciones netamente administrativas y de apoyo logístico dentro de la planta de personal operativa.

- **Gastos Generales.** Si comparamos los gastos del año 1999 con los de 2002 observamos que han disminuido en un 42.8%, indicando que actualmente se le está dando un manejo con austeridad y racionalidad a los recursos de nuestra institución.
- **Gastos de Operación.** En este rubro se observa una disminución especialmente en los de Compra de bienes para la prestación de los servicios, comparando los gastos de 1999 con los del 2002 sería de un 50%, y en un 82.8% con los de 2001 y 2002. Ver Gráfico 3.

**Gráfico 3** Comparativo de Gastos de Personal, Generales y de Operación



## **2.6.2 Estados Financieros**

**2.6.2.1 Balance General.** Al analizar el comportamiento de las cuentas durante el periodo 1999-2002, se puede observar: (Ver anexos).

- Disponible. Presenta una disminución en los saldos de caja y bancos durante la vigencia de 2002 en comparación con los periodos anteriores, siendo la mayor variación en el año 2001 equivalente a un 83.94%.
- Deudores. Existe un incremento entre la vigencia 2001-2002 del 6.63% equivalente a \$33'319.000, contrario a lo ocurrido en las vigencias 1.999 y 2.000 llegando a representar una disminución de 15.42% y 11.03% respectivamente, lo anterior se debe a una reclasificación de la cuenta Situado Fiscal Sin Situación de Fondos (Aportes Patronales) según lo establecido por la Contaduría General de la Nación en Circular Externa N° 035 de diciembre 27 de 2.000, cuenta que actualmente se maneja en otros Activos, Gastos pagados por anticipado.
- Total Activos. El comportamiento ha sido de un crecimiento constante con excepción de la vigencia 2001 que disminuyó en un 3.65% lo que equivale a \$40'382.000, esta variación se presentó por la depreciación acumulada, amortización de intangibles y un ajuste a la provisión de deudores.
- Total pasivo. El endeudamiento muestra un crecimiento lento durante el periodo 1999-2002.

- Patrimonio. El comportamiento de esta cuenta ha sido favorable producto del ejercicio positivo de los periodos analizados.

#### **2.6.2.2 Estado de Resultados.**

- Ingresos operacionales. La mayor variación se observó durante la vigencia 2001, los cuales fueron mayores en un 13.39% comparándolos con los del 2002.
- Costos de ventas. En la vigencia de 2002 se observa una disminución de los costos con relación a los presentados en los años anteriores, producto del manejo prudente que se le ha dado a los recursos.
- Gastos operacionales. Los gastos operacionales se han incrementado progresivamente por el aumento de la margen en la contratación producto de la disminución en los recursos para la prestación de servicios de salud de la población pobre en lo cubierto con subsidios a la demanda, a lo establecido en las Resoluciones 3384 y 412 de 2000, y al no tener establecidas las tarifas acorde a los costos de la empresa.

#### **2.6.2.3 Razones Financieras.**

- Liquidez. La empresa ha venido disminuyendo su liquidez, en \$85'642,000 en el transcurso de cuatro vigencias, por lo anterior las directivas de la E.S.E. deben implementar políticas en el manejo de cartera.

- Endeudamiento. El nivel de endeudamiento presentado por la empresa durante el periodo 1999-2002 muestra un comportamiento estable, correspondiendo en el último año al 23.37% a deudas con terceros.

**2.6.2.4 Rendimiento.** Este indicador nos muestra que el rendimiento financiero de la empresa esta condicionado con los recursos del Sistema General de Participación para la atención de la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda, esto queda demostrado en las vigencias 2000 y 2002 en donde dichos recursos fueron menores a los de 1999 y 2001.

### **3. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MARIA AUXILIADORA DEL MUNICIPIO DE GARZÓN HUILA 2003 – 2005**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

El plan de Desarrollo Institucional, es la herramienta que permitirá a la E.S.E. María Auxiliadora, orientar todas sus acciones administrativas y operativas para adaptarse a los esquemas competitivos para épocas de crisis.

Este Plan identifica la situación actual (escenario interno y externo) y define claramente el escenario futuro que le permitirá a la E.S.E. cumplir eficazmente con su objeto social dentro de las normas y planos municipales, departamentales y nacionales.

La metodología que estructura el siguiente Plan está fundamentada en la planeación estratégica, un análisis estratégico interno y un análisis competitivo externo, definición de la estrategia y acciones empresariales que permite el direccionamiento, formula y establece lineamientos concretos para el desarrollo del plan operativo de la E.S.E. María Auxiliadora.

## **3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

**3.2.1 Misión.** Prestar los servicios de salud del primer nivel de atención, con eficacia, eficiencia y oportunidad acordes con el Plan Obligatorio de Salud, el Plan de Atención Básica y los Servicios complementarios, para mejorar la calidad de vida de los Garzoneños, en concurrencia con la Administración Municipal, Las Empresas Promotoras de Salud y las Administradoras del Régimen Subsidiado, asumiendo un compromiso efectivo por parte de todas y todos los miembros que integran la Empresa en la búsqueda continua del bienestar y desarrollo Humano de sus beneficiarios.

**3.2.2 Visión.** Convertirse en la Empresa Social del Estado del primer nivel de atención de Mayor proyección regional en el sur occidente colombiano en los próximos 10 años, mediante la prestación de los mejores servicios de salud ofrecidos con la más alta calidad, oportunidad y economía del mercado, a través de una organización humana, de infraestructura física y tecnológica altamente competitiva, muy bien preparada para asumir este reto en beneficio de la comunidad del centro y sur del Departamento del Huila.

**3.2.3 Principios Corporativos.** El desempeño de nuestra Empresa Social del Estado se regirá por los siguientes principios corporativos:

- Respeto por la dignidad humana. Garantizando, hasta donde esté al alcance, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano en función de los recursos disponibles por el fondo local de salud.
- Universalidad. Atendiendo a todas las personas que soliciten los servicios de salud que soliciten a la E.S.E., sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales que organizan la atención en el País y los recursos disponibles.
- Integridad. Brindando atención continua y oportuna a las familias y a las personas, en su contexto biosicosocial, con servicios de óptima calidad, humana, científica y técnica, en el marco de los servicios asistenciales que constituyen el portafolio de Servicios.
- Eficiencia. Buscando la mejor aplicación del capital humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.
- Eficacia. Garantizando, en la medida en que las condiciones de la empresa nos lo permitan, la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que correspondan a sus principales necesidades y expectativas.
- Solidaridad. Ampliando la cobertura con servicios de salud, a las personas del Municipio de Garzón con mayores limitaciones de acceso.

- Calidad. Buscando mejorar permanentemente los patrones predefinidos para caracterizar la gestión en salud al servicio de los usuarios.
- Equidad. Atendiendo a las personas y grupos de población expuestos a mayores riesgos para su salud, con el fin de brindarles aquella protección especial que esté al alcance de Institución.

**3.2.4 Objetivos Corporativos.** En el marco de la misión institucional de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón, se proponen como objetivos corporativos:

- Producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para tal propósito.
- Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la Empresa Social, de acuerdo a su desarrollo y recursos disponibles pueda ofrecer.
- Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la Empresa Social.
- Ofrecer a las Entidades Promotoras de Salud y demás personas Naturales o Jurídicas que los demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
- Satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus Servicios y funcionamiento.

- Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la Ley y los reglamentos.
- Aumentar la cobertura de la prestación de servicios de salud a las personas que lo requieran; coordinando acciones de atención básica; priorizando atención en Salud a los grupos humanos más vulnerables.
- Disminuir la morbilidad y la mortalidad evitable entre los grupos humanos del municipio de Garzón.
- Modernizar la gestión institucional en las áreas asistencial; administrativa, financiera y tecnológica.

### 3.3 DIAGNOSTICO *ESTRATÉGICO* DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

#### MARIA AUXILIADORA DE GARZÓN

##### 3.3.1 Análisis interno y externo de la Empresa

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo y experimentado.</li> <li>• Calidad humana del personal de la empresa.</li> <li>• La calidad en la prestación de los servicios de salud.</li> <li>• Buena imagen a nivel regional y Departamental.</li> <li>• Directivas con capacidad de gestión.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> <li>• Buena cobertura en la prestación de los de salud a nivel urbano y rural.</li> <li>• Únicos en el mercado en la prestación de los servicios extramurales.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones con la administración Departamental y Municipal.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa en el mercado.</li> <li>• La ley 100 y sus Decretos Reglamentarios.</li> <li>• Convenios íter administrativos con diferentes instituciones.</li> <li>• Acuerdo 229 del Consejo Nacional De Seguridad Social en Salud.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Comités no funcionan de manera regular.</li> <li>• Planta física insuficiente para el buen funcionamiento del área asistencial y administrativa.</li> <li>• Falta profesional universitario en el área Administrativa.</li> <li>• No existe un sistema de costos en nuestra empresa que sirva de apoyo para la oportuna y adecuada toma de decisiones.</li> <li>• Falta organización en el archivo general de la empresa.</li> <li>• Deficiencia en el sistema de información.</li> <li>• Deficiencia en el Hardware y software de la empresa.</li> <li>• Falta de recursos para adquirir biotecnología.</li> <li>• No contamos con una planta de energía.</li> <li>• No existe actualmente la oficina de atención al usuario.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> <li>• La institución no tiene un programa de auditoría médica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El no pago oportuno de las EPS, ARS. Y las diferentes aseguradoras por los servicios de salud prestados.</li> <li>• El crecimiento acelerado de la población pobre y vulnerable que requiere de nuestros servicios, sin que los recursos asignados para la atención tengan un crecimiento proporcional.</li> <li>• La oportunidad que tienen las EPS. y demás Administradoras en crear sus propias IPS.</li> <li>• Recesión económica del país.</li> <li>• La alteración del orden publico.</li> <li>• La disminución de los recursos del sistema general de participaciones para el sector salud según ley 715 de 2001.</li> <li>• La no actualización de la encuesta del Sisben.</li> </ul> |

Para el análisis interno y externo por áreas ver anexos.

## Estrategias generales para el desarrollo institucional

|                                                    | F O R T A L E Z A S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | D E B I L I D A D E S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A<br/>M<br/>E<br/>N<br/>A<br/>Z<br/>A<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ las directivas deberán desarrollar los procedimientos necesarios para el cobro de las diferentes actividades de salud prestados a los beneficiarios de los diferentes Administradoras de salud con las cuales nuestra institución tenga contratos.</li> <li>➤ Gestionar ante el ente territorial el desarrollo de una nueva encuesta del SISBEN, con el fin de determinar ante el gobierno Nacional la población vinculada real existente en el municipio de Garzón, lo que conllevaría a una asignación de nuevos recursos para la atención en salud de este grupo de población.</li> <li>➤ Aprovechar la calidad del recurso Humano, la prestación de los servicios de salud y la excelente imagen que tiene nuestra empresa en el municipio con el fin ampliar la cobertura en el régimen contributivo y afianzarla en el subsidiado.</li> <li>➤ Reglamentar el Sistema de Contratación en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.</li> <li>➤ Adoptar las Guías y Protocolos de manejo de las diez primeras causas de morbilidad en nuestro municipio.</li> <li>➤ Implementación de una Auditoria médica en la Empresa Social de Estado María Auxiliadora de Garzón.</li> <li>➤ Establecimiento y aplicación de los diferentes Indicadores de Gestión.</li> <li>➤ La operatividad de los diferentes comités técnicos de la Empresa.</li> <li>➤ Actualización e implementación de los Manuales de procesos y procedimientos administrativos y operativos.</li> <li>➤ Implementación y desarrollo del sistema de Control Interno en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.</li> <li>➤ Creación y desarrollo de la Oficina de atención al usuario en la institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poner en funcionamiento los diferentes comités de la empresa, realizando un estricto cumplimiento</li> <li>➤ Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para el fortalecimiento de la planta física de la Empresa ante las diferentes instituciones del orden Municipal, Departamental y Nacional</li> <li>➤ Conseguir los recursos necesarios para implementar y desarrollar el Sistema de Costos en la Empresa.</li> <li>➤ Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para el fortalecimiento del sistema de información en sus componentes de Hardware y software.</li> <li>➤ Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para la adquisición de la tecnología en todas las unidades asistenciales.</li> <li>➤ Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para la adquisición de dos plantas eléctricas, una para el centro de salud y la otra para el servicio extramural.</li> </ul> |

|                                                                                  | <b>F O R T A L E Z A S</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>D E B I L I D A D E S</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O<br/>P<br/>O<br/>R<br/>T<br/>U<br/>N<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de políticas y planes de capacitación para el fortalecimiento del recurso humano</li> <li>➤ Hacer seguimiento periódico en todos los aspectos de la institución en el cumplimiento en el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad</li> <li>➤ Mantener las excelentes relaciones con los entes Departamental y municipal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovechar la buenas relaciones entre las directivas de la empresa con los entes territoriales con el fin de cofinanciar los proyectos como el del mejoramiento de la planta física y la adquisición de la planta de energía entre otros</li> </ul> |

- Comités Institucionales. Poner en funcionamiento los diferentes comités de la empresa, realizando un estricto seguimiento.
- Planta física. Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para el fortalecimiento de la planta física de la Empresa ante las diferentes instituciones del orden Municipal, Departamental y Nacional.
- Sistema de costos. Conseguir los recursos necesarios para implementar y desarrollar el Sistema de Costos en la Empresa.
- Sistemas de Información. Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para el fortalecimiento del sistema de información en sus componentes de Hardware y software.
- Biotecnología. Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para la adquisición de la tecnología en todas las unidades asistenciales.

- Planta Eléctrica. Presentar y gestionar proyectos para la consecución de los recursos necesarios para la adquisición de dos plantas eléctricas, una para el centro de salud y la otra para el servicio extramural.
- Gestión de Cartera. Realizar un buen proceso de contratación y dar aplicación a la normatividad vigente.
- Capital Humano. Creación de políticas y planes de capacitación para el fortalecimiento del Capital humano.
- Programa para el Mejoramiento de La Calidad de la Atención de Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón. Implementación en la institución del sistema de la Garantía de la Calidad.

## **4. PROYECTOS DE INVERSIÓN**

En el componente general del Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo del Departamento del Huila, Plan de Desarrollo del Municipio de Garzón y de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón se busca garantizar a toda la población del municipio los servicios de salud con Eficiencia y Calidad.

### **4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN**

**4.1.1 Política.** La Empresa Social Del Estado María Auxiliadora de Garzón prestará los servicios de salud ambulatorios del primer nivel de atención a la población del municipio de Garzón en las condiciones de Calidad, Calidez, Eficiencia, Equidad y Oportunidad exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

**4.1.2 Objetivos.** Adecuar la construcción existente, la cual se encuentra en obra negra, para la prestación de los servicios de salud del primer nivel de atención en Consulta Externa y terminación del auditorio.

- Dotar el laboratorio clínico de baja complejidad con los equipos Biomédicos establecidos en la normatividad vigente.
- Asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Optimizar el desarrollo del capital humano tanto en crecimiento personal como el desarrollo de las actividades de la Empresa.
- Dar a la institución las herramientas necesarias para planeación, ejecución y evaluación de las diferentes actividades asistenciales y administrativas para la eficiente prestación de los servicios de salud.
- Agilizar los procesos administrativos, disminuir el costo de la planta de personal en las áreas administrativas y permitir a la gerencia tener una información oportuna y adecuada para la toma de decisiones.
- Implementar el Sistema de Garantía de Calidad de la Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.

#### **4.1.3 Metas.**

- En el año de 2003 se terminará la obra del área de consultorios de medicina general en consulta externa, acceso principal y auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- El Laboratorio clínico de la E.S.E. María Auxiliadora de Garzón estará completamente dotado con los equipos Biomédicos, establecidos por la normatividad vigente en el año 2005.

- En el año 2005 la E.S.E. María Auxiliadora de Garzón contará con dos plantas eléctricas de energía, una fija y una portátil.
- Satisfacer las necesidades de capacitación de los empleados de la institución en un 80% para el año 2004.
- En el año 2005 el sistema de costos estará funcionando adecuadamente.
- Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón en un tiempo no mayor de tres años.
- Reglamentar el Sistema de Contratación en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón en el primer semestre de 2003.
- Adoptar las Guías y Protocolos de manejo de las diez primeras causas de morbilidad en nuestro municipio en un término no mayor de seis meses.
- Implementar durante el año 2003 la Auditoría médica en la Empresa Social de Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Establecer y aplicar los diferentes Indicadores de Gestión durante el periodo 2003-2005
- Evaluar la operatividad de los diferentes comités técnicos cada seis meses.
- Actualizar e implementar los Manuales de procesos y procedimientos administrativos y operativos durante el periodo 2003-2005.
- Implementar y desarrollar el sistema de Control Interno en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón durante el periodo 2003-2005.
- Crear la Oficina de atención al usuario en el segundo semestre del año 2003.

#### **4.1.4 Estrategias.**

- Mejoramiento de la infraestructura física. Gestionar ante la FINDETER los recursos para la financiación del proyecto "terminación de la obra del área de consultorios de medicina general en consulta externa, acceso principal y auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón".
- Dotación laboratorio clínico de baja complejidad. Gestionar ante el Ministerio de la Protección Social los recursos para la financiación del proyecto "Dotación del Laboratorio Clínico de Baja Complejidad de la Empresa Social Del Estado María Auxiliadora de Garzón".
- Adquisición y puesta en funcionamiento de las plantas eléctricas fija y portátil. Gestionar ante el Municipio y el Departamento los recursos para la financiación del proyecto " Adquisición de dos plantas eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón".
- Capacitación del Capital Humano. Crear políticas y planes de capacitación con su respectiva disponibilidad presupuestal para el fortalecimiento del recurso humano de E.S.E. María Auxiliadora de Garzón para el proyecto "Desarrollo del Capital humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón", mediante convenios inter-institucionales con el SENA y la Caja de Compensación familiar.
- Sistema de costos. Planear y desarrollar la implantación de un programa de costos con su respectiva disponibilidad presupuestal para el proyecto

“Implementación de un sistema de costos en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón”.

- Sistematización integral. Planear y desarrollar la implantación de un sistema integral de información con su respectiva disponibilidad presupuestal para el proyecto “Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementando con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección Eléctrica del sistema.”.
- Sistema de Contratación. La gerencia en asesoría con la oficina jurídica crearán los mecanismos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proyecto “Manual de Contratación para la E.S.E. María Auxiliadora”, con sus respectivos componentes (comité de compras y el comité de evaluación para el análisis de propuestas para la contratación). De acuerdo a lo establecido en la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios en especial el Decreto 2170 de 2002.
- Guías y Protocolos. La gerencia en conjunto con el Comité Técnico Científico determinarán y adoptarán las Guías y Protocolos de manejo de las diez primeras causas de morbilidad del Municipio de Garzón.
- Auditoría clínica. La gerencia implementará el proceso de auditoría clínica para todos los servicios que presta la Empresa Social de Estado María Auxiliadora de Garzón conforme a lo establecido en el Decreto 2309 de 2002.

- **Indicadores de Gestión.** La gerencia implementará de acuerdo a las necesidades institucionales los indicadores de producción, financieros y de presupuestal.
- **El Sistema de Control Interno.** La gerencia coordinará las actividades que sean necesarias para la implementación del sistema de control interno de la E.S.E. María Auxiliadora.
- **Manuales de procesos y procedimientos administrativos y operativos.** La gerencia junto con la oficina de control interno determinarán los mecanismos a seguir para actualizar e implementar los manuales de procesos y procedimientos.
- **Oficina de atención al usuario.** La gerencia implementará según los lineamientos establecidos en el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad la oficina de atención al usuario en la E.S.E. María Auxiliadora.

#### **4.1.5 Programas.**

- **Ley 812 de 2003.**  
Plan Nacional de Desarrollo:  
Hacia un estado Comunitario. Construir Equidad Social, Ampliación y mejoramiento de Protección y la Seguridad Social.
- **Ordenanza 021 de 2001.**  
Plan de Desarrollo Departamental.  
Un Huila para el siglo XXI: Una construcción Colectiva.

Prioridad: PAZ compromiso de todos.

Programa: Usted Merece un Servicio de Salud con Calidad.

- Acuerdo 016 de 2001.

Plan de Desarrollo Municipio de Garzón: Garzón Crece con Todos.

Prioridad: El Ser Humano Gestor de su Propio Desarrollo.

Programa: Salud Para Todos con Equidad y Calidad:

Este programa propende por el bienestar de la población sin enfermedad promoviendo el auto cuidado en salud, garantizando a toda la población del municipio los servicios de salud con calidad, oportunidad, acceso directo y amplio.

- Acuerdo 016 de 2001

Plan de Desarrollo Municipio de Garzón: Garzón Crece con Todos.

Prioridad: Gobierno Participativo para beneficio de Todos.

Programa: La Administración municipal una Empresa Eficaz con Sentido Humano.

Se busca concretar acciones de desarrollo empresarial exitosas, por su planeación, priorización y concertación entre las diferentes entidades y organizaciones de nuestro municipio. También se promoverá el fortalecimiento técnico, empresarial y humano en las empresas existentes en nuestro municipio.

#### **4.1.6 Proyectos.**

- Terminación del área de consultorios de medicina general en consulta externa acceso principal y auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Dotación del Laboratorio Clínico de Baja Complejidad de la Empresa Social Del Estado María Auxiliadora de Garzón. Adquisición de dos plantas eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Desarrollo del Capital Humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Implementación de un sistema de costos en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementando con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección Eléctrica del sistema.
- Desarrollar el Sistema de garantía de calidad de la atención de salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.

## **4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**4.2.1 Terminación del área de consultorios de Medicina General en Consulta Externa Acceso Principal y Auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón:** Con la ejecución de este proyecto nuestra empresa puede ampliar la cobertura de los servicios asistenciales de medicina general, de odontología y los de laboratorio clínico, como también en los programas de protección específica y de detección temprana en un sesenta por ciento (60%) en un periodo de cinco años, con esta ampliación estaríamos mejorando el déficit real y teórico de los servicios de salud que actualmente existe en nuestro municipio.

Con la ampliación de la cobertura también estaríamos prestando un mejor servicio con eficiencia, calidad y oportunidad a nuestros usuarios tanto en el área urbana como rural, con lo que se estaría mejorando la calidad de vida de nuestra comunidad.

También se aumentaría la producción de nuestra empresa y se tendría la posibilidad de acceder a nuevos mercados como lo sería el del régimen contributivo, significando esto mayores ingresos económicos a nuestra empresa.

El Valor del proyecto es de \$ 145'000.000.

**4.2.2 Dotación del Laboratorio Clínico de Baja Complejidad de La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón:** Debido al gran número de

pacientes atendidos en nuestra institución por convenios con las diferentes administradoras del Régimen Subsidiado y con la administración municipal para la prestación de los servicios ambulatorios del primer nivel de atención a la población pobre en lo cubierto con subsidios a la demanda, se hace necesario dotar a la Institución de Equipos Modernos con los cuales se garantice la atención adecuada de las necesidades que en salud tienen los habitantes de la zona afectada por el problema descrito, en las condiciones de Calidad, Calidez, Eficiencia, Equidad y oportunidad exigidas por EL NUEVO RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD que nos rige. El Valor del proyecto es de \$ 35'000.000

**4.2.3 Adquisición de dos Plantas Eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** El Valor del proyecto es de \$ \$32'.000.000

**4.2.3.1 Planta Eléctrica Fija.** Debido al creciente incremento de la Violencia en nuestra región por los grupos al margen de la ley, quienes han venido atentando contra la infraestructura eléctrica de nuestro departamento, ocasionando alteración en la prestación de los servicios de salud de nuestra institución, especialmente en las áreas funcionales de odontología, Apoyo diagnóstico, Vacunación (cadena de frío), facturación, presupuesto y contabilidad. Por otro lado existe la posibilidad de un racionamiento prolongado de Energía debido a fenómenos meteorológicos como el ocurrido en la década de los noventa.

**4.2.3.2 Planta Eléctrica Portátil.** Según la normatividad vigente especialmente las Resoluciones 412 y la 3384 de 2000 las cuales establecen las actividades de detección temprana y de protección específica, se hace necesario implementar nuevas estrategias extramurales con el fin de cumplir las metas establecidas en dicha normatividad, por lo anterior es fundamental la adquisición de una planta eléctrica portátil.

**4.2.4 Desarrollo del Capital humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** La creación de políticas y planes de capacitación para el fortalecimiento del recurso humano implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

Todo este proceso implica un ciclo de cuatro etapas como lo son el Inventario de necesidades, la programación de entrenamientos en el cual se adapta al capital humano para cumplir con unas funciones o con cargo, la implementación y ejecución, y por último la evaluación de los resultados.

En el inventario de las necesidades de capacitación de la Empresa las hay tanto a nivel Administrativo como operativo, algunas son propias de cada área y otras son comunes.

Dentro del inventario de las necesidades de capacitación de la empresa debe existir la socialización para el conocimiento y aplicación de los protocolos y guías de manejo en la prestación de los diferentes servicios de salud.

En el inventario de necesidades en área administrativa está capacitar al personal que maneja presupuesto y contabilidad cuando se adquieran los módulos respectivos durante el proceso de sistematización.

También existe un inventario de necesidades comunes en las dos áreas como lo son la capacitación al implementar la sistematización en costos , facturación, historias clínicas y talleres sobre auto estima y atención al cliente. El Valor del proyecto es de \$24'000.000

**4.2.5 Implementación de un Sistema de Costos en La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Con la implementación del Sistema de costos obtenemos Información que identifica, mide, reporta y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos asociados con la producción y la comercialización de bienes y servicios. También nos mide el desempeño, la calidad de los productos y la productividad.

En la Contabilidad Financiera nos sería de gran utilidad por cuanto podemos tener una valuación de inventarios y cuantificación del costo de los productos vendidos para la elaboración de los estados financieros. También nos sería útil Para la

contabilidad Administrativa por lo que podemos determinar el cálculo de costo de las actividades, productos y clientes, y proporcionar retroalimentación a los directivos y empleados respecto a la eficiencia de los procesos.

Otros usos que podríamos darle al sistema de costos es el de diseñar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio, detectar donde hay que realizar mejoras continuas o reingeniería en calidad, eficiencia o rapidez, guiar las decisiones de inversión y de mezcla de productos (para oferta), elegir entre proveedores alternativos, negociar con los clientes el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y los niveles de servicio, y estructurar unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicio para los segmentos objetivo de mercado y de clientes.

El valor del proyecto es de \$ 24'000.000

#### **4.2.6 Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementado con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección Eléctrica del sistema.**

Con la implementación de un Software que maneje la información para agilizar y unificar las áreas de Facturación, Historias Clínicas, Contaduría, Tesorería, Nómina, Presupuesto, Pagos, Inventarios, Almacén, Activos Fijos etc., se lograría optimizar los procesos administrativos reduciendo costos de personal en la

institución, lógicamente lo anterior conlleva a la adquisición de nuevos equipos en informática acordes con el Software que se está generando actualmente en el mercado. El Valor del proyecto es de \$100'000.000

**4.2.7 Programa para el Mejoramiento de La Calidad de la Atención de Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** La Calidad de la Atención de Salud brinda servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario; entendiéndose la Atención de Salud como el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población.

Para efectos de evaluar y mejorar la Calidad de la Atención de Salud, el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, debe tener las siguientes características:

- Accesibilidad. Es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantiza el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Oportunidad. Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta

de servicios en relación con la demanda, y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.

- Seguridad. Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y de las metodologías, basadas en evidencia científicamente probada, que propenden minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.
- Pertinencia. Es el grado en el cual los usuarios obtienen los servicios que requieren, de acuerdo con la evidencia científica, y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales.
- Continuidad. Es el grado en el cual los usuarios reciben las intervenciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico.

Se implementará el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud establecido por el Decreto 2309 de Octubre 15 de 2002 en los componentes de:

1. Sistema Único de Habilitación cumpliendo las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para permanencia en el sistema.
2. Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud con la evaluación y seguimiento de procesos definidos como prioritarios; la comparación entre la Calidad Observada y la Calidad Esperada, la cual debe estar previamente definida mediante guías y normas técnicas, científicas y

administrativas y la adopción de medidas tendientes a corregir las desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos.

3. Sistema de Información para la Calidad que permita orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus derechos y deberes.

Se utilizarán primordialmente las siguientes estrategias para desarrollar los componentes antes mencionados:

- Reglamentar el Sistema de Contratación en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Adoptar las Guías y Protocolos de manejo de las diez primeras causas de morbilidad en nuestro municipio.
- Implementación de una Auditoria médica en la Empresa Social de Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Establecimiento y aplicación de los diferentes Indicadores de Gestión.
- La operatividad de los diferentes comités técnicos de la Empresa.
- Actualización e implementación de los Manuales de procesos y procedimientos administrativos y operativos.
- Implementación y desarrollo del sistema de Control Interno en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.
- Creación y desarrollo de la Oficina de atención al usuario en la institución.

El Valor del proyecto es de \$20'000.000

## **5. FACTORES CONDICIONANTES DEL PLAN Y PRESUPUESTO**

### **PLURIANUAL**

#### **5.1 FACTORES CONDICIONANTES DEL PLAN**

**5.1.1 Terminación del área de consultorios de Medicina General en Consulta Externa, Acceso Principal y Auditorio de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Se gestionará la cofinanciación de este proyecto con la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. **FINDETER**, Municipio de Garzón y con recursos propios de la ESE, si no se logra la cofinanciación con algunos de los anteriores se puede recurrir a la Gobernación del HUILA, Ministerio de La Protección Social, Comité Departamental de Cafeteros del Huila, o con una Organización No Gubernamental como la ARD COLOMBIA entre otros.

**5.1.2 Dotación del Laboratorio Clínico de Baja Complejidad de La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Se gestionará la financiación de este proyecto con el Ministerio de la protección Social, si no se logra acceder a dicha cofinanciación con esta entidad se buscaran otras alternativas de financiación a través del Municipio de Garzón, recursos propios de la ESE, Administración Departamental del HUILA o con convenios de comodato con laboratorios condicionados al consumo de insumos.

**5.1.3 Desarrollar la sistematización integral de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón implementado con tecnología de punta Hardware, Software, Redes de Sistemas y la protección Eléctrica del sistema.**

Este proyecto será cofinanciado con recursos propios de la institución, Municipio de Garzón y con el Ministerio de la protección Social, la otra alternativa es con la Administración Departamental del HUILA con los recursos provenientes de las Regalías del Dpto.

**5.1.4 Adquisición de dos Plantas Eléctricas con el fin de asegurar en forma permanente el suministro de energía eléctrica en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Este proyecto será cofinanciado con recursos propios de la institución, Municipio de Garzón y con la Administración Departamental del HUILA a través de los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones Salud Pública Plan de Atención Básica, la otra alternativa es con el Ministerio de la Protección Social programa PAI.

**5.1.5 Desarrollo del Capital humano de la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Este proyecto será cofinanciado con recursos propios de la institución y con convenios interadministrativos con el SENA, caja de compensación Familiar del Huila y las Universidades.

**5.1.6 Implementación de un Sistema de Costos en La Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** Este proyecto será cofinanciado con

recursos propios de la institución, y con convenios interadministrativos con las universidades

**5.1.7 Programa para el Mejoramiento de La Calidad de la Atención de Salud en la Empresa Social del Estado María Auxiliadora de Garzón.** será financiado con recursos propios.

## **6. CONCLUSIONES**

La ley 152 de 1994 es el instrumento central para ejecutar y hacer operativo el Plan de Desarrollo. Esta ley aplica a la Nación, a las Entidades Territoriales y a los organismos públicos de todo orden. El Plan de Desarrollo consta de dos partes: una parte general o estratégica y un plan de inversiones.

El plan de desarrollo es un instrumento o herramienta de gestión, orientador de la acción, donde se expresan los objetivos de bienestar y desarrollo, las estrategias más importantes para su consecución y los recursos generales con que se cuenta para su ejecución.

Una de las políticas del Estado ha sido la de fortalecer el proceso de planeación en sus instituciones con el fin de propender por una eficiente utilización de los recursos y excelente labor social basada en inversiones.

Es por ello que el plan de desarrollo de la E.S.E. María Auxiliadora se encuentra elaborado teniendo en cuenta el de la Nación, Departamento y el del Municipio, además de todas aquellas directrices que el gobierno nacional dicta con miras a su preparación.

La situación económica y financiera de la E.S.E. María Auxiliadora se encuentra dentro de un grado normal de aceptación, permitiendo proyectar recursos para la inversión, con el fin de ampliar la cobertura en la prestación de sus servicios y el mejoramiento continuo de la calidad en sus procedimientos.

Dentro del análisis estratégico realizado a la E.S.E. María Auxiliadora se plantearon estrategias que de manera directa eliminan los factores internos de debilidad y las amenazas que ofrece el medio, permitiendo de esta manera una prestación de sus servicios dentro del contexto de eficiencia y calidad.

El plan de desarrollo se encuentra elaborado de tal manera que las inversiones proyectadas se cumplirán en su totalidad, por lo tanto al presentarse nuevos proyectos de inversión deberán llevarse a cabo con sus propios recursos.

Debe elaborarse en cabeza de la gerencia junto con las demás dependencias de la E.S.E. María Auxiliadora los diferentes Planes de Acción, que permitan la realización del Plan de Desarrollo en cada uno de sus proyectos.

Es obligación y responsabilidad de la gerencia realizar todas las gestiones que sean necesarias con el fin de obtener los recursos de los diferentes entes y así dar cumplimiento al plan de inversiones.

Con el establecimiento del sistema de costos se deben mantener políticas austeras respecto al gasto, especialmente con los gastos de personal con el fin de no generar descompensaciones que afecten los estándares y a su vez desmejoren la situación financiera de la institución.

Uno de los proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo de la institución en el que se debe tener especial seguimiento es del desarrollo del Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad, primero por el cumplimiento de la actual normatividad en especial la establecida en el Decreto 2309 de 2002 y segundo por que esto nos permite mantener los estándares de calidad en un nivel competitivo.

## **7. RECOMENDACIONES**

La ampliación de la planta física de la E.S.E. María Auxiliadora permitirá prestar un servicio en mejores condiciones, tanto en lo relacionado con el proceso administrativo como el operativo, además de ofrecer a nuestros pacientes una espera mucho más cómoda. Una vez se desarrolle el proyecto de mejoramiento de la infraestructura física se recomienda ofertar servicios a las diferentes Empresas Promotoras de Salud (régimen Contributivo) con lo que se estaría generando nuevos ingresos y de esta manera se fortalecería económicamente y financieramente la institución.

Con relación al Portafolio de Servicios se recomienda mantener los lineamientos dictados por el gobierno nacional en la Ley 715 de 2001 en su artículo 44 numeral 3.6, en donde solo se podrán prestar aquellos servicios que se encuentren habilitados. Más sin embargo en vista de tener una nueva infraestructura física se deben fortalecer los servicios existentes.

Con el fin de mejorar la liquidez de la empresa se sugiere gestionar ante las diferentes Empresas Promotoras de Salud, Fondos Pensiionales, Administradoras de Riegos profesionales y al Fondo de Cesantías el cobro de los excedentes

generados por el Sistema general de Participaciones Patronal según lo establecido en la ley 715 de 2001 especialmente en su artículo 58.

También se recomienda fortalecer las políticas de cobro de cartera especialmente con las Administradoras del Régimen Subsidiado en proceso de liquidación.

Se recomienda establecer un sistema de incentivos para el personal de la ESE María Auxiliadora según lo estipulado en la Ley 443 de 1998, con el fin de premiar la excelente labor que desarrollen los funcionarios en la prestación de los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio: ¡Conozca y comprenda a sus clientes!. Santafé de Bogotá: 3R, 1998.

ALVAREZ H., Francisco y ÁLVAREZ H, Aurelia. Investigación epidemiológica. Bogotá. Ecoe. 1998.

COLOMBIA. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Compendio – tesis y otros trabajos de grado. S.I.: El instituto, 2001.

\_\_\_\_\_Ministerio de Salud. Desarrollo Institucional: Taller de desarrollo empresarial hospitalario. S.I. : El ministerio, 1995.

MALAGON, Londoño, Gustavo; GALÁN, Morera; Ricardo y PONTON, Laverde, Gabriel. Administración Hospitalaria. 2 ed. Bogotá: Panamericana, 2000.

\_\_\_\_\_Auditoria es Salud: Para una gestión eficiente. Bogotá : Panamericana, 1998.

\_\_\_\_\_Garantía de calidad en Salud. Bogotá : Panamericana, 1999

MÉNDEZ, Álvarez Carlos Eduardo, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá. Mcgraw Hill, 1998

MÉNDEZ LOZANO, Rafael Armando, Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá. Quebecor Impreandes, 2000

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Como orientar su servicio hacia el servicio al cliente. 3 ed. S.I. :s.n., 1998.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y Metodología. 7 ed. Bogotá : 3R, 2000.

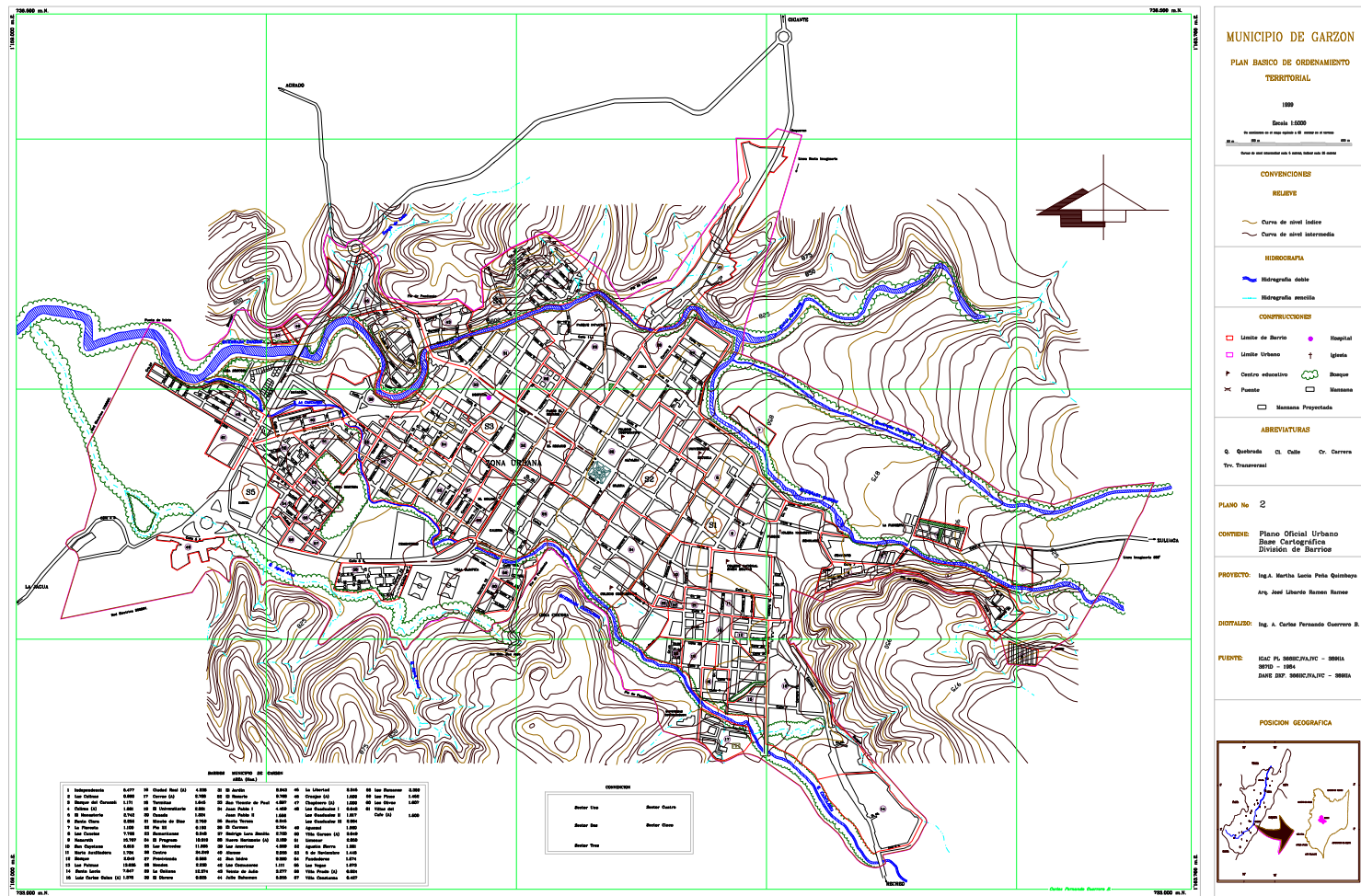
THOMPSON junior, ARTHUR A. y STRICKLAND III, A. J. Dirección y Administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. 6 ed. Mexico : Mc Graw Hill, 1994.

TORO R, Julio Ernesto. Hospital & Empresa. Medellín : Hospital Universitario San Vicente de Paúl, 2000.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS. Modulo de proyectos pedagógicos y epistemológico. Bogotá, 1998.

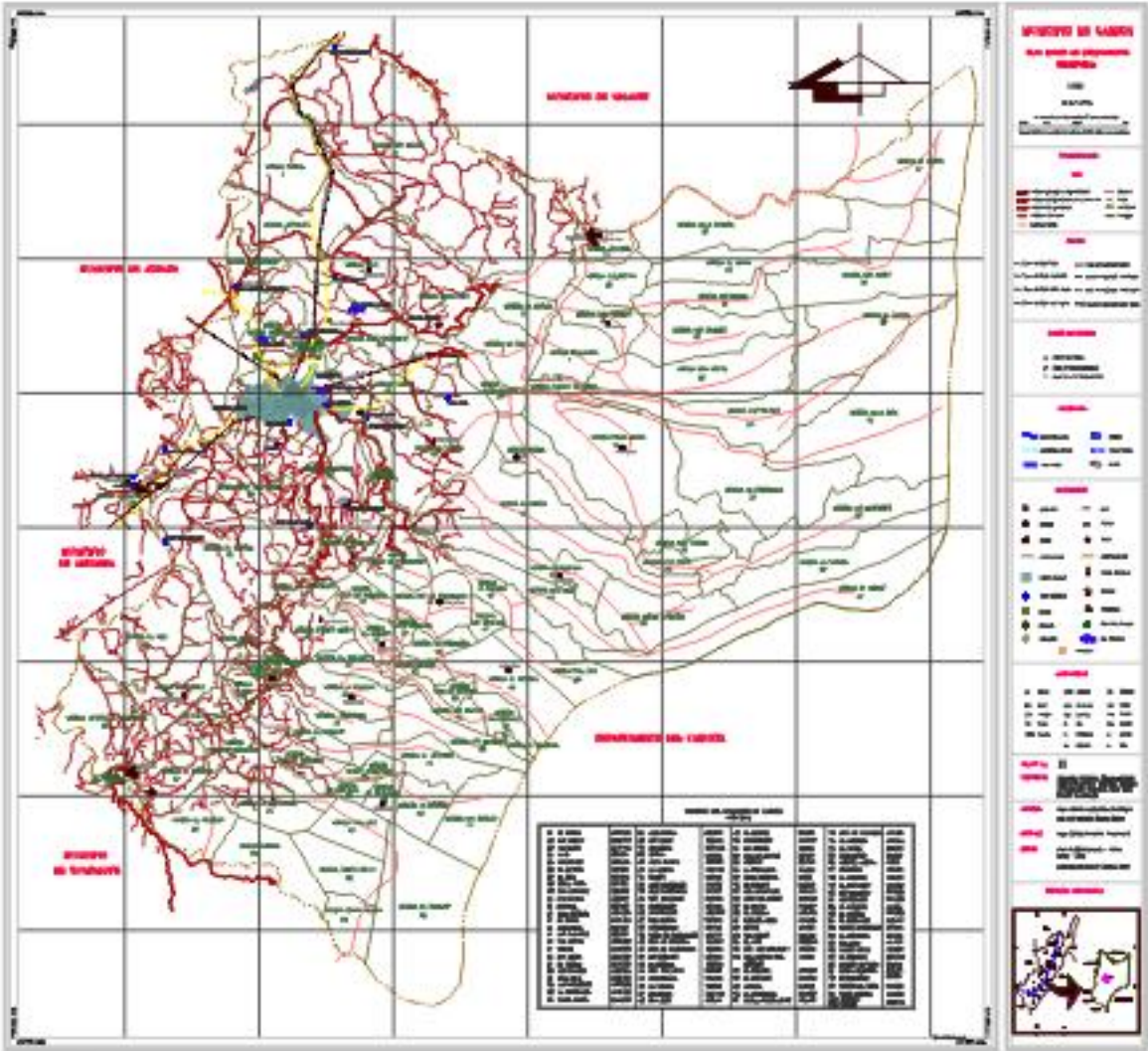
# **ANEXOS**

## ANEXO A. Mapa Sector Urbano Municipio de Garzón





## ANEXO B. Mapa Sector Rural Municipio de Garzón





## ANEXO C. Análisis Interno Y Externo por Áreas

### Área de Dirección

#### Junta Directiva

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La participación activa del Secretario Municipal de Salud.</li><li>• Participa la Comunidad y los gremios de la producción con sus representantes.</li><li>• Tiene participación el Sector Científico de la empresa y del Municipio.</li><li>• Existe un compromiso de todos sus miembros con la Empresa.</li><li>• La buena imagen que tiene ante la comunidad y los empleados de la empresa.</li><li>• El buen grado de compromiso que tienen cada uno de los miembros de la Junta Directiva.</li><li>• La aplicabilidad y seguimiento de las decisiones tomadas por la Junta Directiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La ley 100 y sus Decretos Reglamentarios.</li><li>• Excelentes relaciones de los miembros de la junta directiva con la administración Departamental y Municipal.</li></ul>                                                  |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación de algunos miembros de la junta directiva en cuanto a la Normatividad de SGSSS</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• La politiquería</li><li>• La recesión económica del país</li><li>• El orden público</li><li>• Disminución de los recursos del sistema general de participaciones a nuestro municipio</li><li>• La ley 715 de 2001</li></ul> |

## Gerencia

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización correcta y actualizada de las Normas Legales.</li> <li>• Políticas de capacitación del recurso humano.</li> <li>• Calidad humana.</li> <li>• Buena selección del recurso humano (equipo de trabajo).</li> <li>• La calidad en la prestación de los servicios.</li> <li>• Buena imagen a nivel regional y departamental.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones con la administración Departamental y Municipal.</li> <li>• Única institución prestadora de servicios de salud del primer nivel de atención en el municipio, con cobertura en la zona rural.</li> <li>• Convenios ínter administrativos con diferentes instituciones.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa en el mercado.</li> <li>• La ley 100 y sus Decretos Reglamentarios</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Comités no funcionan de manera regular.</li> <li>• Planta física insuficiente.</li> <li>• Falta profesional universitario en el área Administrativa.</li> <li>• No presta todos los servicios del primer nivel de atención.</li> <li>• No existe un manual de contratación.</li> <li>• No existe un sistema de costos en nuestra empresa que sirva de apoyo para la oportuna y adecuada toma de decisiones.</li> <li>• Falta organización en el archivo general de la empresa.</li> <li>• Falta de una red informática y del software de facturación</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> <li>• La institución no tiene un programa de auditoría médica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El no pago oportuno de las EPS, ARS. Y las diferentes aseguradoras por los servicios prestados.</li> <li>• El crecimiento acelerado de la población pobre y vulnerable que requiere de nuestros servicios, sin que los recursos asignados para la atención tengan un crecimiento proporcional.</li> <li>• La oportunidad que tienen las EPS. y demás Administradoras en crear sus propias IPS.</li> <li>• Proceso jurídico de la ESE. Hospital Departamental San Vicente de Paúl contra la ESE. María Auxiliadora.</li> <li>• Recesión económica del país.</li> <li>• La alteración del orden publico.</li> <li>• La ley 715 de 2001</li> </ul> |

**Area Asistencial**  
**Consulta Externa**

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Oportunidades                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo y experimentado.</li> <li>• Calidad humana en la prestación de los servicios.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Gran demanda de la población de nuestros servicios.</li> <li>• Buena imagen a nivel Departamental y municipal.</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Amenazas                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No están implementados los protocolos de manejo en el servicio.</li> <li>• Existen pequeñas demoras en la atención del servicio debido a la no distribución horaria de las citas.</li> <li>• Planta física insuficiente para atender la demanda.</li> <li>• El personal diligencia de manera incompleta las Historias Clínicas.</li> <li>• No funcionan regularmente los comités en la empresa.</li> <li>• No funciona el sistema de referencia y contrarreferencia con el Segundo y Tercer nivel de atención.</li> <li>• No existe actualmente la oficina de atención al usuario.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> <li>•</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible construcciones de I.P.S.s del primer nivel de atención por parte de algunas EPS. y ARS.</li> <li>• La ley 715 de 2001.</li> </ul>                                      |



### Atención Extramural

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicos en el mercado.</li> <li>• Personal idóneo y experimentado.</li> <li>• Calidad humana en la prestación de los servicios.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> <li>• Buena cobertura a nivel urbano y rural.</li> <li>• Actualmente tenemos dos centros y catorce puestos de salud en el sector rural de nuestro municipio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Gran demanda de la población de nuestros servicios.</li> <li>• Buena imagen a nivel Departamental y municipal.</li> <li>• Acuerdo 229 del Consejo Nacional De Seguridad Social en Salud.</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de otro vehículo con el fin de ampliar la cobertura.</li> <li>• Existen fallas en el proceso de facturación.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> <li>•</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley 715 de 2001</li> <li>• Alteración del orden público</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |

**Área Asistencial**  
**Apoyo Diagnóstico y Terapéutico**

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo y experimentado.</li> <li>• Calidad humana en la prestación de los servicios.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> <li>• Medicamentos de buena calidad y a precios competitivos</li> <li>• Convenio con otras instituciones para el suministro de medicamentos a nuestros usuarios cuando no existen en el inventario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Gran demanda de la población de nuestros servicios.</li> <li>• Buena imagen a nivel regional.</li> <li>• Alta participación en el mercado.</li> <li>• Contratos con todas las ARS existentes en nuestro municipio.</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta software de facturación.</li> <li>• No está conectada en red con los consultorios médicos de nuestra institución.</li> <li>• Los Servicios del laboratorio clínico son contratados.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> </ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley 715 de 2001.</li> <li>• La oportunidad que tienen las EPS. y demás Administradoras en crear sus propias IPS.</li> </ul>                                                                                                                                                     |

### Área Administrativa Administración

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo y experimentado</li> <li>• Calidad humana.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> <li>• El conocimiento personal de todos los empleados, facilitando la identificación y ubicación para las novedades y liquidación de nomina.</li> <li>• La existencia y operatividad de la oficina de la unidad de control disciplinario.</li> <li>• La coordinación con la Gerencia para el manejo de pedidos a proveedores..</li> <li>• La coordinación y relación directa con los Jefes de cada Unidad, para efectos de solicitudes y entrega de pedidos.</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• La capacitación ofrecida por las Entidades Públicas y Privadas sobre temas relacionados con el trabajo.</li> <li>• La presencia de la Universidad, como una alternativa de superación personal y profesional.</li> <li>• Existe actualmente voluntad por parte de la gerencia sobre el tema de capacitación y bienestar de los empleados.</li> <li>• La existencia de una red nacional amplia de proveedores.</li> <li>• La buena imagen Institucional de la empresa.</li> <li>• La adecuada organización interna de todas las dependencias.</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La no aplicabilidad del sistema de inducción y de re inducción del personal.</li> <li>• La carencia de análisis de los resultados de la evaluación de desempeño del personal.</li> <li>• Falta de recursos para implementar el sistema de estímulos para el personal.</li> <li>• La no operatividad de los comités creados.</li> <li>• La carencia de un proceso de identificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.</li> <li>• Falta una política precisa sobre capacitación del personal.</li> <li>• Falta de recursos económicos para realizar las actividades de bienestar social.</li> <li>• Falta de un archivo de estadísticas de personal.</li> <li>• La no existencia del Software de Inventarios, que agiliza el proceso de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los recursos del sistema general de participaciones a nuestro municipio, La ley 715 de 2001</li> <li>• La Recesión económica del país.</li> <li>• El no pago oportuno de las EPS., ARS. y demás Administradoras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Suministros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta implementar el control de movimiento de activos fijos.</li> <li>• La no existencia del software de activos fijos</li> <li>• La no existencia del Manual de contratación.</li> <li>• Faltan los medios necesarios para el correcto cumplimiento de las normas de Almacenamiento de los Materiales y elementos en deposito.</li> <li>• Infraestructura física insuficiente para el almacenamiento de los volúmenes de insumos que maneja nuestra empresa.</li> <li>• No está establecido en la empresa el Sistema de información al usuario.</li> <li>• No contamos con una planta de energía.</li> <li>• Deficiencia en los equipos de radioteléfono.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> </ul> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Área Administrativa**  
**Financiera**

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo y experimentado</li> <li>• Calidad humana en la prestación de los servicios.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> <li>• Programación semanal de giros y pagos de cuentas.</li> <li>• Pagos a clientes internos a través del Sistema Bancario.</li> <li>• La recepción oportuna de la información del personal, para elaborar la relación de pago de nomina.</li> <li>• La contabilidad esta contratada con una empresa particular.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Buena imagen a nivel regional.</li> <li>• Diversidad de Software especializados en esta área</li> <li>• La capacitación ofrecida por las Entidades Públicas y Privadas sobre temas relacionados con el trabajo</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona encargada de pagaduría cumple además con otras funciones administrativas que interfieren con su desempeño.</li> <li>• Falta de un mayor espacio para el manejo adecuado del archivo.</li> <li>• Falta seguridad para los documentos, títulos valores y del efectivo. Actualmente no existe un caja fuerte.</li> <li>• Falta de realizar arqueos en forma mas periódica a la caja.</li> <li>• Falta de un adecuado sistema de información (software).</li> <li>• No está en Red.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley 715 de 2001</li> <li>• La Recesión económica del país.</li> <li>• El no pago oportuno de las EPS., ARS. y demás Administradoras lo que generalmente ocasiona la iliquidez en nuestra empresa.</li> </ul>                                                                |

**Área Administrativa**  
**Apoyo Logístico**

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Oportunidades                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente personal en esta área para atender las necesidades.</li> <li>• La equitativa distribución del personal y los horarios de trabajo.</li> <li>• Alto sentido de pertenencia del personal.</li> <li>• Buenos canales de comunicación interna en nuestra empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia en el mercado de tecnologías apropiadas para el rendimiento deseado en las labores de Servicios Generales.</li> <li>• La facilidad de capacitación.</li> </ul> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Amenazas                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un mayor control en el manejo de las existencias de ropa.</li> <li>• Falta capacitación en aspectos de relaciones humanas y en el desempeño de sus labores.</li> <li>• Falta de protocolos de manejo y clasificación de los desechos desde el sitio de origen.</li> <li>• Desconocimiento de las medidas de Bioseguridad establecidas en la Institución.</li> <li>• Falta de otro vehículo para fortalecer las actividades extramurales.</li> <li>• Manuales de procesos y procedimientos desactualizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley 715 de 2001.</li> <li>• Recesión económica del país.</li> </ul>                                                                                                       |

## ANEXO D. Balance General por Años

| <b>MARÍA AUXILIADORA ESE.</b><br><b>NIT. 813.002.940-7</b><br><b>BALANCE GENERAL (Valores Reexpresados)</b><br><b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999-2000-2001-2002</b> |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                 | <b>1,999</b>          | <b>2,000</b>          | <b>2,001</b>          | <b>2,002</b>          |
| <b>ACTIVO</b>                                                                                                                                                   |                       |                       |                       |                       |
| Caja                                                                                                                                                            | 457,200.00            | 40,387,235.00         | 317,800.00            | 192,950.00            |
| Bancos                                                                                                                                                          | 24,672,581.68         | 1,658,738.91          | 66,482,038.53         | 11,357,618.31         |
| <b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>                                                                                                                                     | <b>25,129,781.68</b>  | <b>42,045,973.91</b>  | <b>66,799,838.53</b>  | <b>11,550,568.31</b>  |
| <b>DEUDORES</b>                                                                                                                                                 |                       |                       |                       |                       |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>                                                                                                                                       |                       |                       |                       |                       |
| Plan Obligatorio de salud-E.P.S.                                                                                                                                | 0.00                  | 0.00                  | 766,697.00            | 1,800,650.00          |
| Atención vinculados                                                                                                                                             | 0.00                  | 25,562,000.00         | 0.00                  | 0.00                  |
| Plan contributivo                                                                                                                                               | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Plan Subsidiado E.P.S.                                                                                                                                          | 239,082,169.30        | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Plan Subsidiado A.R.S.                                                                                                                                          | 0.00                  | 220,134,582.30        | 280,977,221.30        | 369,501,887.30        |
| Otras cuentas por cobrar                                                                                                                                        | 109,500.00            | 1,380,209.00          | 206,761,952.00        | 186,059,636.00        |
| Avances y anticipos                                                                                                                                             | 1,749,809.00          | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Otros deudores                                                                                                                                                  | 264,121,350.19        | 279,944,130.02        | 385,000.00            | 574,900.00            |
| Provisión cuentas por cobrar                                                                                                                                    | -9,403,424.00         | -12,353,839.57        | -21,870,884.00        | -21,870,884.00        |
| <b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>                                                                                                                                 | <b>495,659,404.49</b> | <b>514,667,081.75</b> | <b>467,019,986.30</b> | <b>536,066,189.30</b> |
| <b>INVENTARIOS</b>                                                                                                                                              |                       |                       |                       |                       |
| <b>Materiales prestación servicio</b>                                                                                                                           |                       |                       |                       |                       |
| Medicamentos                                                                                                                                                    | 15,255,298.66         | 19,363,366.95         | 22,912,737.97         | 16,287,875.69         |
| Material Medico quirúrgico                                                                                                                                      | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 3,654,547.13          |
| Otros                                                                                                                                                           | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 5,041,488.01          |
| <b>TOTAL INVENTARIOS</b>                                                                                                                                        | <b>15,255,298.66</b>  | <b>19,363,366.95</b>  | <b>22,912,737.97</b>  | <b>24,983,910.83</b>  |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                                                                                                                                |                       |                       |                       |                       |
| Edificaciones                                                                                                                                                   | 27,432,498.00         | 33,499,307.00         | 36,785,307.00         | 36,785,307.00         |
| Ajustes por inflación                                                                                                                                           | 786,877.00            | 3,658,715.00          | 3,658,715.00          | 3,658,715.00          |
| Equipo de enseñanza                                                                                                                                             | 285,389.00            | 285,389.00            | 4,590,289.00          | 6,099,289.00          |
| Ajustes por inflación                                                                                                                                           | 25,826.00             | 53,553.00             | 53,553.00             | 53,553.00             |
| Equipo médico científico                                                                                                                                        | 62,202,178.03         | 64,825,401.03         | 73,643,236.03         | 74,042,624.03         |
| Ajustes por inflación                                                                                                                                           | 7,198,560.00          | 13,480,753.00         | 13,480,753.00         | 13,480,753.00         |
| Muebles y Equipos de oficina                                                                                                                                    | 10,777,624.49         | 14,357,424.49         | 20,180,309.49         | 25,245,309.49         |
| Ajustes por inflación                                                                                                                                           | 726,630.00            | 1,900,366.00          | 1,900,366.00          | 1,900,366.00          |
| Equipo de comunicación computación                                                                                                                              | 26,914,534.00         | 45,370,884.00         | 51,678,724.00         | 50,205,364.00         |
| Ajustes por inflación                                                                                                                                           | 2,231,777.00          | 5,208,052.00          | 5,208,052.00          | 5,208,052.00          |
| <b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>                                                                                                                                   |                       |                       |                       |                       |

|                                       |                       |                       |                         |                         |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Equipo médico científico              | -303,880.00           | -529,684.00           | -2,992,337.00           | -7,350,565.00           |
| Mubles y enseres y Eq. Oficina        | -597,304.00           | -1,139,331.00         | -4,093,513.00           | -10,084,205.00          |
| Equipo com. Y computación             | -1,288,760.00         | -2,483,226.00         | -5,395,817.00           | -10,301,418.00          |
| Ajustes por inflación                 | -71,106.00            | -323,187.00           | -323,187.00             | -323,187.00             |
| <b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>             | <b>-2,261,050.00</b>  | <b>-4,475,428.00</b>  | <b>-12,804,854.00</b>   | <b>-28,059,375.00</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUI</b>  | <b>136,320,843.52</b> | <b>178,164,416.52</b> | <b>198,374,450.52</b>   | <b>188,619,957.52</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                  |                       |                       |                         |                         |
| Gastos pagados por anticipado         | 0.00                  | 0.00                  | 272,634,172.00          | 305,738,364.00          |
| Intangibles                           | 0.00                  | 0.00                  | 908,450.00              | 0.00                    |
| Materiales y suministros              | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Ajustes por inflación                 | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS - DIFERIDO</b> | <b>0.00</b>           | <b>0.00</b>           | <b>273,542,622.00</b>   | <b>305,738,364.00</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                  | <b>672,365,328.35</b> | <b>754,240,839.13</b> | <b>1,028,649,635.32</b> | <b>1,066,958,989.96</b> |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>PASIVOS</b>                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>       |                       |                       |                         |                         |
| Sobregiros bancarios                  | 1,093.18              | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b> | <b>1,093.18</b>       | <b>0.00</b>           | <b>0.00</b>             | <b>0.00</b>             |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>              |                       |                       |                         |                         |
| Adquisición bienes y servicios        | 0.00                  | 0.00                  | 56,299,558.00           | 48,755,697.00           |
| Proveedores nacionales                | 38,271,450.00         | 23,485,373.00         | 0.00                    | 0.00                    |
| Acreedores varios                     | 64,745,174.00         | 73,119,551.96         | 98,905,168.00           | 128,169,215.00          |
| Retención en la fuente                | 4,754,579.00          | 2,586,623.00          | 2,840,441.00            | 1,425,838.00            |
| Otros ingresos rec. Por antic.        | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Obligaciones laborales                | 19,374,136.00         | 74,592,265.00         | 61,905,511.00           | 36,649,939.00           |
| Provisión para prestaciones sociales  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 34,344,453.00           |
| Impuestos y contribuciones            | 0.00                  | 751,833.00            | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>        | <b>127,145,339.00</b> | <b>174,535,645.96</b> | <b>219,950,678.00</b>   | <b>249,345,142.00</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                   | <b>127,146,432.18</b> | <b>174,535,645.96</b> | <b>219,950,678.00</b>   | <b>249,345,142.00</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>PATRIMONIO</b>                     |                       |                       |                         |                         |
| <b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>       |                       |                       |                         |                         |
| Patrimonio público incorporado        | 59,840,082.52         | 59,840,082.52         | 59,840,082.52           | 59,840,082.52           |
| Superavit por donación                | 0.00                  | 0.00                  | 5,335,195.00            | 5,335,195.00            |
| Revalorización hacienda pública       | 6,324,503.00          | 12,107,895.00         | 12,107,895.00           | 12,107,895.00           |
| Ajustes por inflación                 | 4,574,230.00          | 11,870,526.00         | 11,870,526.00           | 11,870,526.00           |
| Resultados ejercicios anteriores      | 179,001,582.25        | 474,480,080.65        | 495,886,689.65          | 719,545,258.80          |
| Resultados del ejercicio              | 295,478,498.40        | 21,406,609.00         | 223,658,569.15          | 8,914,890.64            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>               | <b>545,218,896.17</b> | <b>579,705,193.17</b> | <b>808,698,957.32</b>   | <b>817,613,847.96</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |

|                                       |                       |                       |                         |                         |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>      | <b>672,365,328.35</b> | <b>754,240,839.13</b> | <b>1,028,649,635.32</b> | <b>1,066,958,989.96</b> |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>ACTIVO</b>                         |                       |                       |                         |                         |
|                                       |                       | <b>9.23%</b>          | <b>8.75%</b>            | <b>7.65%</b>            |
| Caja                                  | 584,643.94            | 47,281,083.59         | 342,111.70              | 192,950.00              |
| Bancos                                | 31,550,033.80         | 1,941,875.27          | 71,567,914.48           | 11,357,618.31           |
| <b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>           | <b>32,134,677.74</b>  | <b>49,222,958.87</b>  | <b>71,910,026.18</b>    | <b>11,550,568.31</b>    |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>DEUDORES</b>                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>             |                       |                       |                         |                         |
| Plan Obligatorio de salud-E.P.S.      | 0.00                  | 0.00                  | 825,349.32              | 1,800,650.00            |
| Atención vinculados                   | 0.00                  | 29,925,273.64         | 0.00                    | 0.00                    |
| Plan contributivo                     | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Plan Subsidiado E.P.S.                | 305,726,033.06        | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Plan Subsidiado A.R.S.                | 0.00                  | 257,710,179.66        | 302,471,978.73          | 369,501,887.30          |
| Otras cuentas por cobrar              | 140,022.99            | 1,615,802.05          | 222,579,241.33          | 186,059,636.00          |
| Avances y anticipos                   | 2,237,566.13          | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Otros deudores                        | 337,744,855.15        | 327,728,843.36        | 414,452.50              | 574,900.00              |
| Provisión cuentas por cobrar          | -12,024,617.00        | -14,462,562.77        | -23,544,006.63          | -21,870,884.00          |
| <b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>       | <b>633,823,860.34</b> | <b>602,517,535.94</b> | <b>502,747,015.25</b>   | <b>536,066,189.30</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>INVENTARIOS</b>                    |                       |                       |                         |                         |
| <b>Materiales prestación servicio</b> |                       |                       |                         |                         |
| Medicamentos                          | 19,507,694.60         | 22,668,572.67         | 24,665,562.42           | 16,287,875.69           |
| Material Medico quirúrgico            | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 3,654,547.13            |
| Otros                                 | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 5,041,488.01            |
| <b>TOTAL INVENTARIOS</b>              | <b>19,507,694.60</b>  | <b>22,668,572.67</b>  | <b>24,665,562.42</b>    | <b>24,983,910.83</b>    |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>      |                       |                       |                         |                         |
| Edificaciones                         | 35,079,273.44         | 39,217,429.33         | 39,599,382.99           | 36,785,307.00           |
| Ajustes por inflación                 | 1,006,218.01          | 4,283,234.78          | 3,938,606.70            | 3,658,715.00            |
| Equipo de enseñanza                   | 364,940.84            | 334,103.12            | 4,941,446.11            | 6,099,289.00            |
| Ajustes por inflación                 | 33,024.97             | 62,694.16             | 57,649.80               | 53,553.00               |
| Equipo médico científico              | 79,540,959.46         | 75,890,691.83         | 79,276,943.59           | 74,042,624.03           |
| Ajustes por inflación                 | 9,205,149.84          | 15,781,833.28         | 14,512,030.60           | 13,480,753.00           |
| Muebles y Equipos de oficina          | 13,781,874.20         | 16,808,147.12         | 21,724,103.17           | 25,245,309.49           |
| Ajustes por inflación                 | 929,177.23            | 2,224,746.60          | 2,045,744.00            | 1,900,366.00            |
| Equipo de comunicación computación    | 34,416,927.60         | 53,115,410.33         | 55,632,146.39           | 50,205,364.00           |
| Ajustes por inflación                 | 2,853,882.12          | 6,097,033.93          | 5,606,467.98            | 5,208,052.00            |
|                                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>         |                       |                       |                         |                         |
| Equipo médico científico              | -388,586.18           | -620,097.75           | -3,221,250.78           | -7,350,565.00           |
| Mubles y enseres y Eq. Oficina        | -763,801.76           | -1,333,807.68         | -4,406,666.74           | -10,084,205.00          |
| Equipo com. Y computación             | -1,648,000.28         | -2,907,097.16         | -5,808,597.00           | -10,301,418.00          |
| Ajustes por inflación                 | -90,926.71            | -378,353.00           | -347,910.81             | -323,187.00             |
| <b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>             | <b>-2,891,314.94</b>  | <b>-5,239,355.59</b>  | <b>-13,784,425.33</b>   | <b>-28,059,375.00</b>   |
|                                       |                       |                       |                         |                         |

|                                        |                       |                       |                         |                         |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>174,320,112.77</b> | <b>208,575,968.89</b> | <b>213,550,095.98</b>   | <b>188,619,957.52</b>   |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                   |                       |                       |                         |                         |
| Gastos pagados por anticipado          | 0.00                  | 0.00                  | 293,490,686.16          | 305,738,364.00          |
| Intangibles                            | 0.00                  | 0.00                  | 977,946.43              | 0.00                    |
| Materiales y suministros               | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Ajustes por inflación                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS - DIFERIDO</b>  | <b>0.00</b>           | <b>0.00</b>           | <b>294,468,632.58</b>   | <b>305,738,364.00</b>   |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>859,786,345.44</b> | <b>882,985,036.36</b> | <b>1,107,341,332.42</b> | <b>1,066,958,989.96</b> |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>PASIVOS</b>                         |                       |                       |                         |                         |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>        |                       |                       |                         |                         |
| Sobregiros bancarios                   | 1,397.90              | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>  | <b>1,397.90</b>       | <b>0.00</b>           | <b>0.00</b>             | <b>0.00</b>             |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>               |                       |                       |                         |                         |
| Adquisición bienes y servicios         | 0.00                  | 0.00                  | 60,606,474.19           | 48,755,697.00           |
| Proveedores nacionales                 | 48,939,570.12         | 27,494,179.39         | 0.00                    | 0.00                    |
| Acreedores varios                      | 82,792,812.47         | 85,600,602.48         | 106,471,413.35          | 128,169,215.00          |
| Retención en la fuente                 | 6,079,912.11          | 3,028,143.38          | 3,057,734.74            | 1,425,838.00            |
| Otros ingresos rec. Por antic.         | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 0.00                    |
| Obligaciones laborales                 | 24,774,652.83         | 87,324,698.43         | 66,641,282.59           | 36,649,939.00           |
| Provisión para prestaciones sociales   | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                    | 34,344,453.00           |
| Impuestos y contribuciones             | 0.00                  | 880,166.19            | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>         | <b>162,586,947.53</b> | <b>204,327,789.88</b> | <b>236,776,904.87</b>   | <b>249,345,142.00</b>   |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                    | <b>162,588,345.43</b> | <b>204,327,789.88</b> | <b>236,776,904.87</b>   | <b>249,345,142.00</b>   |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>PATRIMONIO</b>                      |                       |                       |                         |                         |
| <b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>        |                       |                       |                         |                         |
| Patrimonio público incorporado         | 76,520,432.70         | 70,054,410.61         | 64,417,848.83           | 59,840,082.52           |
| Superavit por donación                 | 0.00                  | 0.00                  | 5,743,337.42            | 5,335,195.00            |
| Revalorización hacienda pública        | 8,087,450.52          | 14,174,637.00         | 13,034,148.97           | 12,107,895.00           |
| Ajustes por inflación                  | 5,849,291.05          | 13,896,750.60         | 12,778,621.24           | 11,870,526.00           |
| Resultados ejercicios anteriores       | 228,898,055.48        | 555,470,864.92        | 533,822,021.41          | 719,545,258.80          |
| Resultados del ejercicio               | 377,842,770.27        | 25,060,583.36         | 240,768,449.69          | 8,914,890.64            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                | <b>697,198,000.01</b> | <b>678,657,246.49</b> | <b>870,564,427.55</b>   | <b>817,613,847.96</b>   |
|                                        |                       |                       |                         |                         |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>       | <b>859,786,345.44</b> | <b>882,985,036.36</b> | <b>1,107,341,332.42</b> | <b>1,066,958,989.96</b> |
|                                        |                       |                       |                         |                         |

## ANEXO E. Análisis Horizontal Balance General

MARÍA AUXILIADORA E.S.E.

NIT. 813.002.940 - 7

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002

| ACTIVO                                | 1,999              | VAR. ABS           | VAR.<br>REL | 2,000              | VAR. ABS           | VAR.<br>REL | 2,001              | VAR. ABS           | VAR.<br>REL | 2,002              |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| Caja                                  | 584,644            | -391,694           | -1          | 47,281,084         | -47,088,134        | -1          | 342,112            | -149,162           | 0           | 192,950            |
| Bancos                                | 31,550,034         | -20,192,415        | -1          | 1,941,875          | 9,415,743          | 5           | 71,567,914         | -60,210,296        | -1          | 11,357,618         |
| <b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>           | <b>32,134,678</b>  | <b>-20,584,109</b> | <b>-1</b>   | <b>49,222,959</b>  | <b>-37,672,391</b> | <b>-1</b>   | <b>71,910,026</b>  | <b>-60,359,458</b> | <b>-1</b>   | <b>11,550,568</b>  |
| <b>DEUDORES</b>                       |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |
| Plan Obligatorio de salud-E.P.S.      | 0                  | 1,800,650          | 1           | 0                  | 1,800,650          | 1           | 825,349            | 975,301            | 1           | 1,800,650          |
| Atención vinculados                   | 0                  | 0                  | 1           | 29,925,274         | -29,925,274        | -1          | 0                  | 0                  | 0           | 0                  |
| Plan contributivo                     | 0                  | 0                  | 1           | 0                  | 0                  | 0           | 0                  | 0                  | 0           | 0                  |
| Plan Subsidiado E.P.S.                | 305,726,033        | -305,726,033       | -1          | 0                  | 0                  | 0           | 0                  | 0                  | 0           | 0                  |
| Plan Subsidiado A.R.S.                | 0                  | 369,501,887        | 1           | 257,710,180        | 111,791,708        | 0           | 302,471,979        | 67,029,909         | 0           | 369,501,887        |
| Otras cuentas por cobrar              | 140,023            | 185,919,613        | 1,328       | 1,615,802          | 184,443,834        | 114         | 222,579,241        | -36,519,605        | 0           | 186,059,636        |
| Avances y anticipos                   | 2,237,566          | -2,237,566         | -1          | 0                  | 0                  | 1           | 0                  | 0                  | 0           | 0                  |
| Otros deudores                        | 337,744,855        | -337,169,955       | -1          | 327,728,843        | -327,153,943       | -1          | 414,453            | 160,448            | 0           | 574,900            |
| Provisión cuentas por cobrar          | -12,024,617        | -9,846,267         | 1           | -14,462,563        | -7,408,321         | 1           | -23,544,007        | 1,673,123          | 0           | -21,870,884        |
| <b>TOTAL CUENTAS<br/>POR COBRAR</b>   | <b>633,823,860</b> | <b>-97,757,671</b> | <b>0</b>    | <b>602,517,536</b> | <b>-66,451,347</b> | <b>0</b>    | <b>502,747,015</b> | <b>33,319,174</b>  | <b>0</b>    | <b>536,066,189</b> |
| <b>INVENTARIOS</b>                    |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |
| <b>Materiales prestación servicio</b> |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |
| Medicamentos                          | 19,507,695         | -3,219,819         | 0           | 22,668,573         | -6,380,697         | 0           | 24,665,562         | -8,377,687         | 0           | 16,287,876         |
| Material Medico quirúrgico            | 0                  | 3,654,547          | 1           | 0                  | 3,654,547          | 1           | 0                  | 3,654,547          | 1           | 3,654,547          |
| Otros                                 | 0                  | 5,041,488          | 1           | 0                  | 5,041,488          | 1           | 0                  | 5,041,488          | 1           | 5,041,488          |
| <b>TOTAL INVENTARIOS</b>              | <b>19,507,695</b>  | <b>5,476,216</b>   | <b>0</b>    | <b>22,668,573</b>  | <b>2,315,338</b>   | <b>0</b>    | <b>24,665,562</b>  | <b>318,348</b>     | <b>0</b>    | <b>24,983,911</b>  |
| <b>PROPIEDAD PLANTA<br/>Y EQUIPO</b>  |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |                    |             |                    |
| Edificaciones                         | 35,079,273         | 1,706,034          | 0           | 39,217,429         | -2,432,122         | 0           | 39,599,383         | -2,814,076         | 0           | 36,785,307         |

|                                        |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------|--------------------|--------------------|----------|----------------------|--------------------|----------|----------------------|
| Ajustes por inflación                  | 1,006,218          | 2,652,497          | 3         | 4,283,235          | -624,520           | 0        | 3,938,607            | -279,892           | 0        | 3,658,715            |
| Equipo de enseñanza                    | 364,941            | 5,734,348          | 16        | 334,103            | 5,765,186          | 17       | 4,941,446            | 1,157,843          | 0        | 6,099,289            |
| Ajustes por inflación                  | 33,025             | 20,528             | 1         | 62,694             | -9,141             | 0        | 57,650               | -4,097             | 0        | 53,553               |
| Equipo médico científico               | 79,540,959         | -5,498,335         | 0         | 75,890,692         | -1,848,068         | 0        | 79,276,944           | -5,234,320         | 0        | 74,042,624           |
| Ajustes por inflación                  | 9,205,150          | 4,275,603          | 0         | 15,781,833         | -2,301,080         | 0        | 14,512,031           | -1,031,278         | 0        | 13,480,753           |
| Muebles y Equipos de oficina           | 13,781,874         | 11,463,435         | 1         | 16,808,147         | 8,437,162          | 1        | 21,724,103           | 3,521,206          | 0        | 25,245,309           |
| Ajustes por inflación                  | 929,177            | 971,189            | 1         | 2,224,747          | -324,381           | 0        | 2,045,744            | -145,378           | 0        | 1,900,366            |
| Equipo de comunicación computación     | 34,416,928         | 15,788,436         | 0         | 53,115,410         | -2,910,046         | 0        | 55,632,146           | -5,426,782         | 0        | 50,205,364           |
| Ajustes por inflación                  | 2,853,882          | 2,354,170          | 1         | 6,097,034          | -888,982           | 0        | 5,606,468            | -398,416           | 0        | 5,208,052            |
| <b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>          |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| Equipo médico científico               | -388,586           | -6,961,979         | 18        | -620,098           | -6,730,467         | 11       | -3,221,251           | -4,129,314         | 1        | -7,350,565           |
| Muebles y enseres y Eq. Oficina        | -763,802           | -9,320,403         | 12        | -1,333,808         | -8,750,397         | 7        | -4,406,667           | -5,677,538         | 1        | -10,084,205          |
| Equipo com. Y computación              | -1,648,000         | -8,653,418         | 5         | -2,907,097         | -7,394,321         | 3        | -5,808,597           | -4,492,821         | 1        | -10,301,418          |
| Ajustes por inflación                  | -90,927            | -232,260           | 3         | -378,353           | 55,166             | 0        | -347,911             | 24,724             | 0        | -323,187             |
| <b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>              | <b>-2,891,315</b>  | <b>-25,168,060</b> | <b>9</b>  | <b>-5,239,356</b>  | <b>-22,820,019</b> | <b>4</b> | <b>-13,784,425</b>   | <b>-14,274,950</b> | <b>1</b> | <b>-28,059,375</b>   |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
|                                        | <b>174,320,113</b> | <b>14,299,845</b>  | <b>0</b>  | <b>208,575,969</b> | <b>-19,956,011</b> | <b>0</b> | <b>213,550,096</b>   | <b>-24,930,138</b> | <b>0</b> | <b>188,619,958</b>   |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                   |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| Gastos pagados por anticipado          | 0                  | 305,738,364        | 1         | 0                  | 305,738,364        | 1        | 293,490,686          | 12,247,678         | 0        | 305,738,364          |
| Intangibles                            | 0                  | 0                  | 0         | 0                  | 0                  | 0        | 977,946              | -977,946           | -1       | 0                    |
| Materiales y suministros               | 0                  | 0                  | 0         | 0                  | 0                  | 0        | 0                    | 0                  | 0        | 0                    |
| Ajustes por inflación                  | 0                  | 0                  | 0         | 0                  | 0                  | 0        | 0                    | 0                  | 0        | 0                    |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS - DIFERIDO</b>  | <b>0</b>           | <b>305,738,364</b> | <b>1</b>  | <b>0</b>           | <b>305,738,364</b> | <b>1</b> | <b>294,468,633</b>   | <b>11,269,731</b>  | <b>0</b> | <b>305,738,364</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>859,786,345</b> | <b>207,172,645</b> | <b>0</b>  | <b>882,985,036</b> | <b>183,973,954</b> | <b>0</b> | <b>1,107,341,332</b> | <b>-40,382,342</b> | <b>0</b> | <b>1,066,958,990</b> |
| <b>PASIVOS</b>                         |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>        |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| Sobregiros bancarios                   | 1,398              | -1,398             | -1        | 0                  | 0                  | 0        | 0                    | 0                  | 0        | 0                    |
| <b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>  | <b>1,398</b>       | <b>-1,398</b>      | <b>-1</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b> | <b>0</b>             | <b>0</b>           | <b>0</b> | <b>0</b>             |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>               |                    |                    |           |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| Adquisición bienes y servicios         | 0                  | 48,755,697         | 1         | 0                  | 48,755,697         | 1        | 60,606,474           | -11,850,777        | 0        | 48,755,697           |
| Proveedores nacionales                 | 48,939,570         | -48,939,570        | -1        | 27,494,179         | -27,494,179        | -1       | 0                    | 0                  | 0        | 0                    |
| Acreedores varios                      | 82,792,812         | 45,376,403         | 1         | 85,600,602         | 42,568,613         | 0        | 106,471,413          | 21,697,802         | 0        | 128,169,215          |

|                                      |                    |                    |          |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|----------|--------------------|--------------------|----------|----------------------|--------------------|----------|----------------------|
| Retención en la fuente               | 6,079,912          | -4,654,074         | -1       | 3,028,143          | -1,602,305         | -1       | 3,057,735            | -1,631,897         | -1       | 1,425,838            |
| Otros ingresos rec. Por antic.       | 0                  | 0                  | 1        | 0                  | 0                  | 1        | 0                    | 0                  | 1        | 0                    |
| Obligaciones laborales               | 24,774,653         | 11,875,286         | 0        | 87,324,698         | -50,674,759        | -1       | 66,641,283           | -29,991,344        | 0        | 36,649,939           |
| Provisión para prestaciones sociales | 0                  | 34,344,453         | 1        | 0                  | 34,344,453         | 1        | 0                    | 34,344,453         | 1        | 34,344,453           |
| Impuestos y contribuciones           | 0                  | 0                  | 0        | 880,166            | -880,166           | -1       | 0                    | 0                  | 0        | 0                    |
| <b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>       | <b>162,586,948</b> | <b>86,758,194</b>  | <b>1</b> | <b>204,327,790</b> | <b>45,017,352</b>  | <b>0</b> | <b>236,776,905</b>   | <b>12,568,237</b>  | <b>0</b> | <b>249,345,142</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                  | <b>162,588,345</b> | <b>86,756,797</b>  | <b>1</b> | <b>204,327,790</b> | <b>45,017,352</b>  | <b>0</b> | <b>236,776,905</b>   | <b>12,568,237</b>  | <b>0</b> | <b>249,345,142</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                    |                    |                    |          |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| <b>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>      |                    |                    |          |                    |                    |          |                      |                    |          |                      |
| Patrimonio público incorporado       | 76,520,433         | -16,680,350        | 0        | 70,054,411         | -10,214,328        | 0        | 64,417,849           | -4,577,766         | 0        | 59,840,083           |
| Superavit por donación               | 0                  | 5,335,195          | 1        | 0                  | 5,335,195          | 1        | 5,743,337            | -408,142           | 0        | 5,335,195            |
| Revalorización hacienda pública      | 8,087,451          | 4,020,444          | 0        | 14,174,637         | -2,066,742         | 0        | 13,034,149           | -926,254           | 0        | 12,107,895           |
| Ajustes por inflación                | 5,849,291          | 6,021,235          | 1        | 13,896,751         | -2,026,225         | 0        | 12,778,621           | -908,095           | 0        | 11,870,526           |
| Resultados ejercicios anteriores     | 228,898,055        | 490,647,203        | 2        | 555,470,865        | 164,074,394        | 0        | 533,822,021          | 185,723,237        | 0        | 719,545,259          |
| Resultados del ejercicio             | 377,842,770        | -368,927,880       | -1       | 25,060,583         | -16,145,693        | -1       | 240,768,450          | -231,853,559       | -1       | 8,914,891            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>              | <b>697,198,000</b> | <b>120,415,848</b> | <b>0</b> | <b>678,657,246</b> | <b>138,956,601</b> | <b>0</b> | <b>870,564,428</b>   | <b>-52,950,580</b> | <b>0</b> | <b>817,613,848</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>     | <b>859,786,345</b> | <b>207,172,645</b> | <b>0</b> | <b>882,985,036</b> | <b>183,973,954</b> | <b>0</b> | <b>1,107,341,332</b> | <b>-40,382,342</b> | <b>0</b> | <b>1,066,958,990</b> |

## ANEXO F. Análisis Vertical Balance General

MARÍA AUXILIADORA E.S.E.

NIT. 813.002.940-7

BALANCE GENERAL

A 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002

| ACTIVO                                 | 1,999                 | %              | 2,000                 | %              | 2,001                   | %              | 2,002                   | %              |
|----------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Caja                                   | 584,643.94            | 0.07%          | 47,281,083.59         | 5.35%          | 342,111.70              | 0.03%          | 192,950.00              | 0.02%          |
| Bancos                                 | 31,550,033.80         | 3.67%          | 1,941,875.27          | 0.22%          | 71,567,914.48           | 6.46%          | 11,357,618.31           | 1.06%          |
| <b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>            | <b>32,134,677.74</b>  | <b>3.74%</b>   | <b>49,222,958.87</b>  | <b>5.57%</b>   | <b>71,910,026.18</b>    | <b>6.49%</b>   | <b>11,550,568.31</b>    | <b>1.08%</b>   |
| <b>DEUDORES</b>                        |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| <b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>        | <b>633,823,860.34</b> | <b>73.72%</b>  | <b>602,517,535.94</b> | <b>68.24%</b>  | <b>502,747,015.25</b>   | <b>45.40%</b>  | <b>536,066,189.30</b>   | <b>50.24%</b>  |
| <b>INVENTARIOS</b>                     |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| <b>TOTAL INVENTARIOS</b>               | <b>19,507,694.60</b>  | <b>2.27%</b>   | <b>22,668,572.67</b>  | <b>2.57%</b>   | <b>24,665,562.42</b>    | <b>2.23%</b>   | <b>24,983,910.83</b>    | <b>2.34%</b>   |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>       |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>174,320,112.77</b> | <b>20.27%</b>  | <b>208,575,968.89</b> | <b>23.62%</b>  | <b>213,550,095.98</b>   | <b>19.28%</b>  | <b>188,619,957.52</b>   | <b>17.68%</b>  |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                   |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS - DIFERIDO</b>  | <b>0.00</b>           | <b>0.00%</b>   | <b>0.00</b>           | <b>0.00%</b>   | <b>294,468,632.58</b>   | <b>26.59%</b>  | <b>305,738,364.00</b>   | <b>28.66%</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>859,786,345.44</b> | <b>100.00%</b> | <b>882,985,036.36</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,107,341,332.42</b> | <b>100.00%</b> | <b>1,066,958,989.96</b> | <b>100.00%</b> |
| <b>PASIVOS</b>                         |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>        |                       |                |                       |                |                         |                |                         |                |
| Sobregiros bancarios                   | 1,397.90              | 0.00%          | 0.00                  | 0.00%          | 0.00                    | 0.00%          | 0.00                    | 0.00%          |

|                                |                |         |                |         |                  |         |                  |         |
|--------------------------------|----------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|
| TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS | 1,397.90       | 0.00%   | 0.00           | 0.00%   | 0.00             | 0.00%   | 0.00             | 0.00%   |
| Cuentas por pagar              |                |         |                |         |                  |         |                  |         |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR        | 162,586,947.53 | 18.91%  | 204,327,789.88 | 23.14%  | 236,776,904.87   | 21.38%  | 249,345,142.00   | 23.37%  |
| TOTAL PASIVO                   | 162,588,345.43 | 18.91%  | 204,327,789.88 | 23.14%  | 236,776,904.87   | 21.38%  | 249,345,142.00   | 23.37%  |
| PATRIMONIO                     |                |         |                |         |                  |         |                  |         |
| PATRIMONIO INSTITUCIONAL       |                |         |                |         |                  |         |                  |         |
| TOTAL PATRIMONIO               | 697,198,000.01 | 81.09%  | 678,657,246.49 | 76.86%  | 870,564,427.55   | 78.62%  | 817,613,847.96   | 76.63%  |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO      | 859,786,345.44 | 100.00% | 882,985,036.36 | 100.00% | 1,107,341,332.42 | 100.00% | 1,066,958,989.96 | 100.00% |

## ANEXO G. Estado de Resultados por Años

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

**ESTADO DE RESULTADOS (Valores Reexpresados)**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

**DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002**

| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>          | <b>1,999</b>            | <b>2,000</b>            | <b>2,001</b>             | <b>2,002</b>             |
|----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Venta de medicamentos                  | 225,110,236.70          | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Venta de servicios de salud            | 1,256,131,716.00        | 1,396,409,669.00        | 1,986,221,821.00         | 1,787,163,313.00         |
| Transferencias                         | 6,387,763.00            | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Situado fiscal                         | 61,095,396.00           | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Margen en la Contratación              | 0.00                    | 0.00                    | 46,693,861.00            | 108,154,558.78           |
| Menos rebajas y descuentos             | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| <b>DEVOL, EN VENTAS DE SERVICIOS</b>   |                         |                         |                          |                          |
| Servicios de salud                     | 0.00                    | 0.00                    | -79,044.00               | 0.00                     |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>    | <b>1,548,725,111.70</b> | <b>1,396,409,669.00</b> | <b>2,032,836,638.00</b>  | <b>1,895,317,871.78</b>  |
| <b>MENOS COSTO DE VENTAS</b>           |                         |                         |                          |                          |
| Costo en medicamentos                  | -66,345,089.31          | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Costo en servicios de salud            | -876,238,620.00         | -945,312,635.71         | -1,112,269,309.98        | -1,036,626,237.78        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>           | <b>-942,583,709.31</b>  | <b>-945,312,635.71</b>  | <b>-1,112,269,309.98</b> | <b>-1,036,626,237.78</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                  | <b>606,141,402.39</b>   | <b>451,097,033.29</b>   | <b>920,567,328.02</b>    | <b>858,691,634.00</b>    |
| <b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>      |                         |                         |                          |                          |
| Servicios personales                   | 141,942,276.00          | 147,692,217.00          | 207,490,682.00           | 181,271,643.00           |
| Gastos generales                       | 81,757,159.22           | 47,279,481.16           | 41,086,719.02            | 59,504,922.36            |
| Situado fiscal                         | 89,340,023.00           | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Materiales                             | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Contribuciones efectivas               | 0.00                    | 20,633,121.00           | 20,916,011.00            | 26,115,864.00            |
| Aportes sobre nómina                   | 0.00                    | 4,610,209.00            | 5,805,689.00             | 4,298,853.00             |
| Margen en la contratación              | 0.00                    | 200,373,074.00          | 407,150,198.00           | 576,135,223.78           |
| Impuestos y contribuciones             | 0.00                    | 11,736,389.71           | 6,621,362.56             | 4,439,714.09             |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>      | <b>313,039,458.22</b>   | <b>432,324,491.87</b>   | <b>689,070,661.58</b>    | <b>851,766,220.23</b>    |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>            | <b>293,101,944.17</b>   | <b>18,772,541.42</b>    | <b>231,496,666.44</b>    | <b>6,925,413.77</b>      |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                  |                         |                         |                          |                          |
| Transferencias                         | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Transferencias con situación de fondos | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Transferencias sin situación de fondos | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |
| Financieros                            | 849,018.00              | 433,455.72              | 289,830.01               | 720.36                   |
| Extraordinarios                        | 5,606,287.00            | 8,128,538.00            | 12,803,544.96            | 16,163,662.00            |
| Ajustes ejercicios anteriores          | 0.00                    | 0.00                    | 4,554,065.00             | 3,757,602.00             |
| Situado fiscal                         | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                     | 0.00                     |

|                                |                       |                      |                       |                      |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>TOTAL INGRESOS</b>          | <b>6,455,305.00</b>   | <b>8,561,993.72</b>  | <b>17,647,439.97</b>  | <b>19,921,984.36</b> |
| <b>OTROS GASTOS</b>            |                       |                      |                       |                      |
| Servicios personales           | 0.00                  | 0.00                 | 0.00                  | 0.00                 |
| Gastos generales               | 0.00                  | 0.00                 | 0.00                  | 0.00                 |
| Depreciaciones                 | 1,954,370.00          | 1,962,297.00         | 8,329,426.00          | 15,254,521.00        |
| Provisión para deudores        | 0.00                  | 2,950,415.57         | 9,517,044.43          | 0.00                 |
| Gastos financieros             | 2,027,783.77          | 943,213.57           | 1,279,916.83          | 1,769,536.49         |
| Amortización intangibles       | 0.00                  | 0.00                 | 6,359,150.00          | 908,450.00           |
| Ajustes ejercicios anteriores  | 96,597.00             | 72,000.00            | 0.00                  | 0.00                 |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>      | <b>4,078,750.77</b>   | <b>5,927,926.14</b>  | <b>25,485,537.26</b>  | <b>17,932,507.49</b> |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b> | <b>295,478,498.40</b> | <b>21,406,609.00</b> | <b>223,658,569.15</b> | <b>8,914,890.64</b>  |

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**  
**NIT. 813.002.940-7**  
**ESTADO DE RESULTADOS (Valores Reexpresados)**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**  
**DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002**

|                                      |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                      | <b>1,999</b>             | <b>2,000</b>             | <b>2,001</b>             | <b>2,002</b>             |
|                                      |                          | <b>9.23%</b>             | <b>8.75%</b>             | <b>7.65%</b>             |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>        |                          |                          |                          |                          |
| Venta de medicamentos                | 287,859,441.25           | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Venta de servicios de salud          | 1,606,276,903.28         | 1,634,768,071.94         | 2,138,167,790.31         | 1,787,163,313.00         |
| Transferencias                       | 8,168,344.16             | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Situado fiscal                       | 78,125,663.29            | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Margen en la Contratación            | 0.00                     | 0.00                     | 50,265,941.37            | 108,154,558.78           |
| Menos rebajas y descuentos           | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| <b>DEVOL, EN VENTAS DE SERVICIOS</b> | <b>0.00</b>              | <b>0.00</b>              | <b>0.00</b>              | <b>0.00</b>              |
| Servicios de salud                   | 0.00                     | 0.00                     | -85,090.87               | 0.00                     |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>  | <b>1,980,430,351.98</b>  | <b>1,634,768,071.94</b>  | <b>2,188,348,640.81</b>  | <b>1,895,317,871.78</b>  |
| <b>MENOS COSTO DE VENTAS</b>         |                          |                          |                          |                          |
| Costo en medicamentos                | -84,838,702.22           | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Costo en servicios de salud          | -1,120,489,069.05        | -1,106,671,594.42        | -1,197,357,912.19        | -1,036,626,237.78        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>         | <b>-1,205,327,771.27</b> | <b>-1,106,671,594.42</b> | <b>-1,197,357,912.19</b> | <b>-1,036,626,237.78</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                | <b>775,102,580.71</b>    | <b>528,096,477.52</b>    | <b>990,990,728.61</b>    | <b>858,691,634.00</b>    |
| <b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>    |                          |                          |                          |                          |
| Servicios personales                 | 181,508,512.71           | 172,902,355.37           | 223,363,719.17           | 181,271,643.00           |
| Gastos generales                     | 104,546,867.86           | 55,349,793.10            | 44,229,853.03            | 59,504,922.36            |
| Situado fiscal                       | 114,243,445.70           | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Materiales                           | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     | 0.00                     |
| Contribuciones efectivas             | 0.00                     | 24,155,065.80            | 22,516,085.84            | 26,115,864.00            |
| Aportes sobre nómina                 | 0.00                     | 5,397,142.86             | 6,249,824.21             | 4,298,853.00             |
| Margen en la contratación            | 0.00                     | 234,575,505.40           | 438,297,188.15           | 576,135,223.78           |
| Impuestos y contribuciones           | 0.00                     | 13,739,718.08            | 7,127,896.80             | 4,439,714.09             |

|                                        |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>      | <b>400,298,826.27</b> | <b>506,119,580.60</b> | <b>741,784,567.19</b> | <b>851,766,220.23</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>            | <b>374,803,754.44</b> | <b>21,976,896.91</b>  | <b>249,206,161.42</b> | <b>6,925,413.77</b>   |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                  |                       |                       |                       |                       |
| Transferencias                         | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Transferencias con situación de fondos | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Transferencias sin situación de fondos | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Financieros                            | 1,085,680.73          | 507,443.90            | 312,002.01            | 720.36                |
| Extraordinarios                        | 7,169,032.68          | 9,516,028.63          | 13,783,016.15         | 16,163,662.00         |
| Ajustes ejercicios anteriores          | 0.00                  | 0.00                  | 4,902,450.97          | 3,757,602.00          |
| Situado fiscal                         | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  | <b>8,254,713.41</b>   | <b>10,023,472.54</b>  | <b>18,997,469.13</b>  | <b>19,921,984.36</b>  |
| <b>OTROS GASTOS</b>                    |                       |                       |                       |                       |
| Servicios personales                   | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Gastos generales                       | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  | 0.00                  |
| Depreciaciones                         | 2,499,148.26          | 2,297,248.83          | 8,966,627.09          | 15,254,521.00         |
| Provisión para deudores                | 0.00                  | 3,454,033.07          | 10,245,098.33         | 0.00                  |
| Gastos financieros                     | 2,593,026.03          | 1,104,214.23          | 1,377,830.47          | 1,769,536.49          |
| Amortización intangibles               | 0.00                  | 0.00                  | 6,845,624.98          | 908,450.00            |
| Ajustes ejercicios anteriores          | 123,523.30            | 84,289.95             | 0.00                  | 0.00                  |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>              | <b>5,215,697.58</b>   | <b>6,939,786.08</b>   | <b>27,435,180.86</b>  | <b>17,932,507.49</b>  |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>         | <b>377,842,770.27</b> | <b>25,060,583.36</b>  | <b>240,768,449.69</b> | <b>8,914,890.64</b>   |

## ANEXO H. Análisis Horizontal Estado de Resultados

### ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002

|                                     | 1,999                 | VAR. ABS     | VAR.<br>REL | 2,000                 | VAR. ABS    | VAR.<br>REL | 2,001                 | VAR. ABS     | VAR.<br>REL | 2,002                 |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                       |              |             |                       |             |             |                       |              |             |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b> | <b>1,980,430,352</b>  | -85,112,480  | 0           | <b>1,634,768,072</b>  | 260,549,800 | 0           | <b>2,188,348,641</b>  | -293,030,769 | 0           | <b>1,895,317,872</b>  |
| <b>MENOS COSTO DE VENTAS</b>        |                       |              |             |                       |             |             |                       |              |             |                       |
| Costo en medicamentos               | -84,838,702           | 84,838,702   | -1          | 0                     | 0           | 0           | 0                     | 0            | 0           | 0                     |
| Costo en servicios de salud         | -1,120,489,069        | 83,862,831   | 0           | -1,106,671,594        | 70,045,357  | 0           | -1,197,357,912        | 160,731,674  | 0           | -1,036,626,238        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>        | <b>-1,205,327,771</b> | 168,701,533  | 0           | <b>-1,106,671,594</b> | 70,045,357  | 0           | <b>-1,197,357,912</b> | 160,731,674  | 0           | <b>-1,036,626,238</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>775,102,581</b>    | 83,589,053   | 0           | <b>528,096,478</b>    | 330,595,156 | 1           | <b>990,990,729</b>    | -132,299,095 | 0           | <b>858,691,634</b>    |
| <b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>   |                       |              |             |                       |             |             |                       |              |             |                       |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>   | <b>400,298,826</b>    | 451,467,394  | 1           | <b>506,119,581</b>    | 345,646,640 | 1           | <b>741,784,567</b>    | 109,981,653  | 0           | <b>851,766,220</b>    |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>         | <b>374,803,754</b>    | -367,878,341 | -1          | <b>21,976,897</b>     | -15,051,483 | -1          | <b>249,206,161</b>    | -242,280,748 | -1          | <b>6,925,414</b>      |
| <b>OTROS INGRESOS</b>               |                       |              |             |                       |             |             |                       |              |             |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>               | <b>8,254,713</b>      | 11,667,271   | 1           | <b>10,023,473</b>     | 9,898,512   | 1           | <b>18,997,469</b>     | 924,515      | 0           | <b>19,921,984</b>     |
| <b>OTROS GASTOS</b>                 |                       |              |             |                       |             |             |                       |              |             |                       |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>           | <b>5,215,698</b>      | 12,716,810   | 2           | <b>6,939,786</b>      | 10,992,721  | 2           | <b>27,435,181</b>     | -9,502,673   | 0           | <b>17,932,507</b>     |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>      | <b>377,842,770</b>    | -368,927,880 | -1          | <b>25,060,583</b>     | -16,145,693 | -1          | <b>240,768,450</b>    | -231,853,559 | -1          | <b>8,914,891</b>      |

## ANEXO J. Análisis Vertical Estado de Resultados

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 1.999-2.000-2.001-2.002**

|                                      | 1,999                    | %              | 2,000                    | %              | 2,001                    | %              | 2,002                    | %              |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>        |                          |                |                          |                |                          |                |                          |                |
| Venta de medicamentos                | 287,859,441.25           | 14.54%         | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Venta de servicios de salud          | 1,606,276,903.28         | 81.11%         | 1,634,768,071.94         | 100.00%        | 2,138,167,790.31         | 97.71%         | 1,787,163,313.00         | 94.29%         |
| Transferencias                       | 8,168,344.16             | 0.41%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Situado fiscal                       | 78,125,663.29            | 3.94%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Margen en la Contratación            | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 50,265,941.37            | 2.30%          | 108,154,558.78           | 5.71%          |
| Menos rebajas y descuentos           | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| <b>DEVOL, EN VENTAS DE SERVICIOS</b> | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Servicios de salud                   | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | -85,090.87               | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>  | <b>1,980,430,351.98</b>  | <b>100.00%</b> | <b>1,634,768,071.94</b>  | <b>100.00%</b> | <b>2,188,348,640.81</b>  | <b>100.00%</b> | <b>1,895,317,871.78</b>  | <b>100.00%</b> |
| <b>MENOS COSTO DE VENTAS</b>         |                          |                |                          |                |                          |                |                          |                |
| Costo en medicamentos                | -84,838,702.22           | -4.28%         | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Costo en servicios de salud          | -1,120,489,069.05        | -56.58%        | -1,106,671,594.42        | -67.70%        | -1,197,357,912.19        | -54.72%        | -1,036,626,237.78        | -54.69%        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>         | <b>-1,205,327,771.27</b> | <b>-60.86%</b> | <b>-1,106,671,594.42</b> | <b>-67.70%</b> | <b>-1,197,357,912.19</b> | <b>-54.72%</b> | <b>-1,036,626,237.78</b> | <b>-54.69%</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                | <b>775,102,580.71</b>    | <b>39.14%</b>  | <b>528,096,477.52</b>    | <b>32.30%</b>  | <b>990,990,728.61</b>    | <b>45.28%</b>  | <b>858,691,634.00</b>    | <b>45.31%</b>  |
| <b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>    |                          |                |                          |                |                          |                |                          |                |
| Servicios personales                 | 181,508,512.71           | 9.17%          | 172,902,355.37           | 10.58%         | 223,363,719.17           | 10.21%         | 181,271,643.00           | 9.56%          |
| Gastos generales                     | 104,546,867.86           | 5.28%          | 55,349,793.10            | 3.39%          | 44,229,853.03            | 2.02%          | 59,504,922.36            | 3.14%          |
| Situado fiscal                       | 114,243,445.70           | 5.77%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |
| Materiales                           | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          | 0.00                     | 0.00%          |

|                                        |                       |               |                       |               |                       |               |                       |               |
|----------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Contribuciones efectivas               | 0.00                  | 0.00%         | 24,155,065.80         | 1.48%         | 22,516,085.84         | 1.03%         | 26,115,864.00         | 1.38%         |
| Aportes sobre nómina                   | 0.00                  | 0.00%         | 5,397,142.86          | 0.33%         | 6,249,824.21          | 0.29%         | 4,298,853.00          | 0.23%         |
| Margen en la contratación              | 0.00                  | 0.00%         | 234,575,505.40        | 14.35%        | 438,297,188.15        | 20.03%        | 576,135,223.78        | 30.40%        |
| Impuestos y contribuciones             | 0.00                  | 0.00%         | 13,739,718.08         | 0.84%         | 7,127,896.80          | 0.33%         | 4,439,714.09          | 0.23%         |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>      | <b>400,298,826.27</b> | <b>20.21%</b> | <b>506,119,580.60</b> | <b>30.96%</b> | <b>741,784,567.19</b> | <b>33.90%</b> | <b>851,766,220.23</b> | <b>44.94%</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>            | <b>374,803,754.44</b> | <b>18.93%</b> | <b>21,976,896.91</b>  | <b>1.34%</b>  | <b>249,206,161.42</b> | <b>11.39%</b> | <b>6,925,413.77</b>   | <b>0.37%</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                  |                       |               |                       |               |                       |               |                       |               |
| Transferencias                         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Transferencias con situación de fondos | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Transferencias sin situación de fondos | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Financieros                            | 1,085,680.73          | 0.05%         | 507,443.90            | 0.03%         | 312,002.01            | 0.01%         | 720.36                | 0.00%         |
| Extraordinarios                        | 7,169,032.68          | 0.36%         | 9,516,028.63          | 0.58%         | 13,783,016.15         | 0.63%         | 16,163,662.00         | 0.85%         |
| Ajustes ejercicios anteriores          | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 4,902,450.97          | 0.22%         | 3,757,602.00          | 0.20%         |
| Situado fiscal                         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  | <b>8,254,713.41</b>   | <b>0.42%</b>  | <b>10,023,472.54</b>  | <b>0.61%</b>  | <b>18,997,469.13</b>  | <b>0.87%</b>  | <b>19,921,984.36</b>  | <b>1.05%</b>  |
| <b>OTROS GASTOS</b>                    |                       |               |                       |               |                       |               |                       |               |
| Servicios personales                   | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Gastos generales                       | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Depreciaciones                         | 2,499,148.26          | 0.13%         | 2,297,248.83          | 0.14%         | 8,966,627.09          | 0.41%         | 15,254,521.00         | 0.80%         |
| Provisión para deudores                | 0.00                  | 0.00%         | 3,454,033.07          | 0.21%         | 10,245,098.33         | 0.47%         | 0.00                  | 0.00%         |
| Gastos financieros                     | 2,593,026.03          | 0.13%         | 1,104,214.23          | 0.07%         | 1,377,830.47          | 0.06%         | 1,769,536.49          | 0.09%         |
| Amortización intangibles               | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         | 6,845,624.98          | 0.31%         | 908,450.00            | 0.05%         |
| Ajustes ejercicios anteriores          | 123,523.30            | 0.01%         | 84,289.95             | 0.01%         | 0.00                  | 0.00%         | 0.00                  | 0.00%         |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>              | <b>5,215,697.58</b>   | <b>0.26%</b>  | <b>6,939,786.08</b>   | <b>0.42%</b>  | <b>27,435,180.86</b>  | <b>1.25%</b>  | <b>17,932,507.49</b>  | <b>0.95%</b>  |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>         | <b>377,842,770.27</b> | <b>19.08%</b> | <b>25,060,583.36</b>  | <b>1.53%</b>  | <b>240,768,449.69</b> | <b>11.00%</b> | <b>8,914,890.64</b>   | <b>0.47%</b>  |

## ANEXO k. Análisis Horizontal Presupuesto de Gastos

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

### PRESUPUESTO DE GASTOS (Valores Rexpresados)

#### ANALISIS HORIZONTAL 1.999-2.000-2.001-2.002

| CONCEPTOS                        | (Datos en Miles de Pesos) |          |           |          |           |          | 2002      |
|----------------------------------|---------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
|                                  | 1999                      | V/%      | 2000      | V/%      | 2001      | V/%      |           |
| 1. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO      | 1,752,104                 | -13.79%  | 1,474,442 | 2.45%    | 1,534,775 | -1.58%   | 1,510,495 |
| a. PERSONAL                      | 1,350,122                 | -25.15%  | 1,142,496 | -11.54%  | 1,084,277 | -6.80%   | 1,010,596 |
| a.1 Administrativo               | 250,108                   | 2.27%    | 212,553   | 20.33%   | 205,096   | 24.71%   | 255,775   |
| a.2 Operativo                    | 1,100,014                 | -31.38%  | 929,943   | -18.83%  | 879,181   | -14.14%  | 754,821   |
| b. GENERALES                     | 250,631                   | -42.75%  | 195,773   | -26.71%  | 217,353   | -33.99%  | 143,476   |
| b.1. Administrativo              | 87,784                    | -35.85%  | 60,706    | -7.24%   | 52,825    | 6.60%    | 56,309    |
| b.2. Operativo                   | 162,847                   | -46.47%  | 135,066   | -35.46%  | 164,528   | -47.02%  | 87,167    |
| c. TRANSFERENCIAS                | 11,537                    | -100.00% | 10,562    | -100.00% | 5,799     | -100.00% | -         |
| d. GASTOS DE OPERACIÓN           | 139,815                   | 46.29%   | 125,611   | 62.83%   | 227,346   | -10.03%  | 204,538   |
| d.1 compra de sev. para la venta | 95,488                    | 92.02%   | 88,183    | 107.93%  | 104,013   | 76.29%   | 183,360   |
| d.2 prestación de servicio       | 44,327                    | -52.22%  | 37,428    | -43.42%  | 123,334   | -82.83%  | 21,178    |
| 2. CUENTAS POR PAGAR             |                           |          |           |          |           |          |           |
| VIGENCIAS EXP.                   | -                         | 0.00%    | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | 151,885   |
| 3.. GASTOS DE INVERSION          | 53,732                    | -100.00% | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | -         |
| TOTAL GASTOS                     | 1,805,836                 | -7.94%   | 1,474,442 | 12.75%   | 1,534,775 | 8.31%    | 1,662,380 |

## ANEXO L. Análisis Vertical Presupuesto de Gastos

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

### PRESUPUESTO DE GASTOS (Valores Reexpresados)

#### ANALISIS VERTICAL 1.999-2.000-2.001-2.002

| CONCEPTOS                              | (Datos en Miles de Pesos) |         |           |         |           |         |           |         |
|----------------------------------------|---------------------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
|                                        | 1999                      | V/%     | 2000      | V/%     | 2001      | V/%     | 2002      | V/%     |
| 1. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO            | 1,752,104                 | 97.02%  | 1,474,442 | 100.00% | 1,534,775 | 100.00% | 1,510,495 | 90.86%  |
| a. PERSONAL                            | 1,350,122                 | 74.76%  | 1,142,496 | 77.49%  | 1,084,277 | 70.65%  | 1,010,596 | 60.79%  |
| a.1 ADMINISTRATIVO                     | 250,108                   | 13.85%  | 212,553   | 14.42%  | 205,096   | 13.36%  | 255,775   | 15.39%  |
| a.2 OPERATIVO                          | 1,100,014                 | 60.91%  | 929,943   | 63.07%  | 879,181   | 57.28%  | 754,821   | 45.41%  |
| b. GENERALES                           | 250,631                   | 13.88%  | 195,773   | 13.28%  | 217,353   | 14.16%  | 143,476   | 8.63%   |
| b.1 ADMINISTRATIVO                     | 87,784                    | 4.86%   | 60,706    | 4.12%   | 52,825    | 3.44%   | 56,309    | 3.39%   |
| b.2 OPERATIVO                          | 162,847                   | 9.02%   | 135,066   | 9.16%   | 164,528   | 10.72%  | 87,167    | 5.24%   |
| c. TRANSFERENCIAS                      | 11,537                    | 0.64%   | 10,562    | 0.72%   | 5,799     | 0.38%   | -         | 0.00%   |
| d. GASTOS DE OPERACIÓN                 | 139,815                   | 7.74%   | 125,611   | 8.52%   | 227,346   | 14.81%  | 204,538   | 12.30%  |
| d.1 compra de sev. Para la venta       | 95,488                    | 5.29%   | 88,183    | 5.98%   | 104,013   | 6.78%   | 183,360   | 11.03%  |
| d.2 prestación de servicios            | 44,327                    | 2.45%   | 37,428    | 2.54%   | 123,334   | 8.04%   | 21,178    | 1.27%   |
| 2. CUENTAS POR PAGAR<br>VIGENCIAS EXP. | -                         | 0.00%   | -         | 0.00%   | -         | 0.00%   | 151,885   | 9.14%   |
| 3.. GASTOS DE INVERSION                | 53,732                    | 2.98%   | -         | 0.00%   | -         | 0.00%   | -         | 0.00%   |
| TOTAL GASTOS                           | 1,805,836                 | 100.00% | 1,474,442 | 100.00% | 1,534,775 | 100.00% | 1,662,380 | 100.00% |

## ANEXO M. Análisis Horizontal Presupuesto de Ingresos

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS (Valores Reexpresados)**

**ANALISIS HORIZONTAL 1.999-2.000-2.001-2.002**

**(Datos en Miles de Pesos)**

| CONCEPTOS                             | 1999      | V/%      | 2000      | V/%      | 2001      | V/%      | 2002      |
|---------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 1. Ingresos Corrientes                | 2,036,909 | -23.22%  | 1,620,356 | -3.48%   | 1,941,301 | -19.44%  | 1,563,988 |
| a. Ingresos por explotación           | 2,036,468 | -23.78%  | 1,616,696 | -3.99%   | 1,938,290 | -19.92%  | 1,552,161 |
| a.1 venta de servicios                | 2,029,203 | -34.50%  | 1,608,827 | -17.39%  | 1,934,411 | -31.29%  | 1,329,098 |
| a.1.1 vinculados                      | 1,077,824 | -62.03%  | 617,493   | -33.72%  | 871,973   | -53.07%  | 409,256   |
| a.1.2. Otros                          | 951,379   | -3.31%   | 991,334   | -7.21%   | 1,062,439 | -13.42%  | 919,842   |
| a.2 Comercialización de M/cias        | 7,265     | -39.14%  | 7,869     | -43.82%  | 3,879     | 13.98%   | 4,421     |
| a.3 Cuentas por cobrar vig. Expiradas | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | 218,642   |
| b. Aportes                            | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | -         | 0.00%    | 7,800     |
| c. Otros Ingresos Cts.                | 441       | 812.80%  | 3,660     | 10.04%   | 3,011     | 33.74%   | 4,027     |
| 2. Ingresos de Capital                | 1,086     | -100.00% | 507       | -100.00% | 312       | -100.00% | 0         |
| 3. Disponibilidad inicial             | -         | 0.00%    | 44,881    | 48.84%   | 10,765    | 520.53%  | 66,800    |
| Total Ingresos + Disponibilidad       | 2,037,994 | -19.98%  | 1,665,744 | -2.10%   | 1,952,378 | -16.47%  | 1,630,788 |

## ANEXO N. Análisis Vertical Presupuesto de Ingresos

**MARÍA AUXILIADORA E.S.E.**

**NIT. 813.002.940-7**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS (Valores Reexpresados)**

**ANALISIS VERTICAL 1.999-2.000-2.001-2.002**

| CONCEPTOS                             | (Datos en Miles de Pesos) |         |           |         |           |         |           |         |
|---------------------------------------|---------------------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
|                                       | 1999                      | V/%     | 2000      | V/%     | 2001      | V/%     | 2002      | V%      |
| 1. Ingresos Corrientes                | 2,036,909                 | 99.95%  | 1,620,356 | 97.28%  | 1,941,301 | 99.43%  | 1,563,988 | 95.90%  |
| a. Ingresos por explotación           | 2,036,468                 | 99.93%  | 1,616,696 | 97.06%  | 1,938,290 | 99.28%  | 1,552,161 | 95.18%  |
| a.1 venta de servicios                | 2,029,203                 | 99.57%  | 1,608,827 | 96.58%  | 1,934,411 | 99.08%  | 1,329,098 | 81.50%  |
| a.1.1 vinculados                      | 1,077,824                 | 52.89%  | 617,493   | 37.07%  | 871,973   | 44.66%  | 409,256   | 25.10%  |
| a.1.2. Otros                          | 951,379                   | 46.68%  | 991,334   | 59.51%  | 1,062,439 | 54.42%  | 919,842   | 56.40%  |
| a.2 Comercialización de M/cias        | 7,265                     | 0.36%   | 7,869     | 0.47%   | 3,879     | 0.20%   | 4,421     | 0.27%   |
| a.3 Cuentas por cobrar vig. Expiradas | -                         | 0.00%   | -         | 0.00%   | -         | 0.00%   | 218,642   | 13.41%  |
| b. Aportes                            | -                         | 0.00%   | -         | 0.00%   | -         | 0.00%   | 7,800     | 0.48%   |
| c. Otros Ingresos Cts.                | 441                       | 0.02%   | 3,660     | 0.22%   | 3,011     | 0.15%   | 4,027     | 0.25%   |
| 2. Ingresos de Capital                | 1,086                     | 0.05%   | 507       | 0.03%   | 312       | 0.02%   | -         | 0.00%   |
| 3. Disponibilidad inicial             | -                         | 0.00%   | 44,881    | 2.69%   | 10,765    | 0.55%   | 66,800    | 4.10%   |
| Total Ingresos + Disponibilidad       | 2,037,994                 | 100.00% | 1,665,744 | 100.00% | 1,952,378 | 100.00% | 1,630,788 | 100.00% |