

**Observatorio de Políticas Públicas, POLIS  
Proyecto Así Vamos en Salud  
Programa Cali Cómo Vamos**



**MEMORIA DEL FORO:  
"SITUACION Y PERSPECTIVAS DEL MODELO DE LAS ESES.  
Los casos de: Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali"**

Santiago de Cali, Noviembre 13 de 2009

**MEMORIA DEL FORO:**  
**"SITUACION Y PERSPECTIVAS DEL MODELO DE LAS ESES. Los casos de: Bogotá, Barranquilla,  
Medellín y Cali"**

**Convocado por:** Observatorio de Políticas Públicas - Polis de la Universidad Icesi, Programa Así Vamos en Salud y Programa Cali Cómo Vamos.

**Fecha y lugar de realización:** Viernes 13 de Noviembre de 2009 en el auditorio N° 3 de la Universidad Icesi en Cali

**INTRODUCCIÓN**

El Observatorio de Políticas Públicas - POLIS de la Universidad Icesi, el Proyecto Así Vamos en Salud, y el Programa Cali Cómo Vamos, realizaron el viernes 13 de noviembre de 8:00 AM a 12:30 PM, la Cuarta Mesa de Trabajo en Salud, en la cual se presentó el análisis sobre la situación y perspectivas de las ESE en las principales ciudades del país.

El objeto principal de esta mesa de trabajo era propiciar un espacio de reflexión y análisis sobre el desarrollo de las ESEs de baja complejidad en Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla que permita conocer y comparar la situación y realidad de las mismas generando un proceso de retroalimentación entre las diferentes ciudades aprendiendo de las lecciones de cada ciudad.

En la mesa de trabajo participaron Juan Eugenio Varela - Secretario de Salud de Bogotá, Alexander Moscoso - Secretario de Salud de Barranquilla, un delegado del doctor Héctor Mario Restrepo - Secretario de Salud de Medellín y Alejandro Varela - Secretario de Salud de Cali.

Las presentaciones correspondientes a la situación de las ESEs de las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali se encuentran ubicadas en las páginas web de [www.calicomovamos.org.co](http://www.calicomovamos.org.co) y [www.polis.icesi.edu.co](http://www.polis.icesi.edu.co)

Debido a las dificultades de comparabilidad (diferencias en las variables analizadas) que tiene la información presentada por las cuatro ciudades invitadas (Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali), no fue posible realizar un análisis comparativo y por tanto, se recomienda consultar directamente las presentaciones de cada ciudad. No obstante, teniendo en cuenta que la Secretaría de Salud de Cali adelantó un estudio comparativo de las cinco (5) ESEs de la ciudad, se presenta a continuación los principales resultados de este estudio, el cual fue la base de la intervención realizada por el Dr. Alejandro Varela Villegas - Secretario de Salud de Cali.

**MEMORIAS DEL FORO: SITUACION Y PERSPECTIVAS DEL MODELO DE LAS ESES - Los casos de:  
Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali**

**Objetivo General**

Propiciar un espacio de reflexión y análisis sobre el desarrollo de las ESEs en Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla que permita conocer y comparar la situación y realidad del modelo ESE, que permita generar un proceso de retroalimentación entre las diferentes ciudades y un aprendizaje de las lecciones de cada ciudad.

**Objetivos Específicos**

1. Analizar la suficiencia técnica de las ESEs en términos de capacidad de oferta vs. demanda de servicios para el periodo 2004 - 2009.
2. Analizar la Prestación de Servicios de Salud en términos de la tendencia histórica en cuanto a producción (según Decreto 2193) y cobertura de los servicios durante el período 2004 - 2009.
3. Analizar la calidad en la prestación de servicios según resolución 1446 de 2008 (accesibilidad, oportunidad, pertinencia, riesgos) durante el periodo 2004 - 2009.
4. Analizar los cambios en el perfil epidemiológico de la población atendida por las ESEs durante el periodo 2004 - 2009.
5. Analizar la situación financiera de las ESEs durante el periodo 2004 - 2009.

**Metodología**

1. Presentación de Ponencias
2. Sesión de preguntas y respuestas
3. Conclusiones y Recomendaciones

**Agenda de Trabajo**

1. Apertura del Foro, 8:00 a 8:10 AM
2. Intervenciones de los ponentes  
Bogotá, 8:15 - 8:35 AM  
Barranquilla, 8:40 a 9:00 AM  
Medellín, 9:00 a 9:25 AM  
Cali, 9:30 a 9:50 AM
3. Sesión Preguntas y Respuestas  
9:55 a 10:30 AM
4. Break Café:  
10:35 a 10:55 AM
5. Comentaristas, 11:00 a 12:00
  - Carlos Alarcón - Jefe de Auditoría de la Cámara de Comercio de Cali
  - Nora Lucía Arias - Ex Secretaria de Salud del Departamento del Valle del Cauca
6. Conclusiones 12:05 a 12:15
7. Cierre del Evento 12:15 a 12:20

**Memorias sobre la Intervención del Secretario de Salud Municipal de Santiago de Cali**

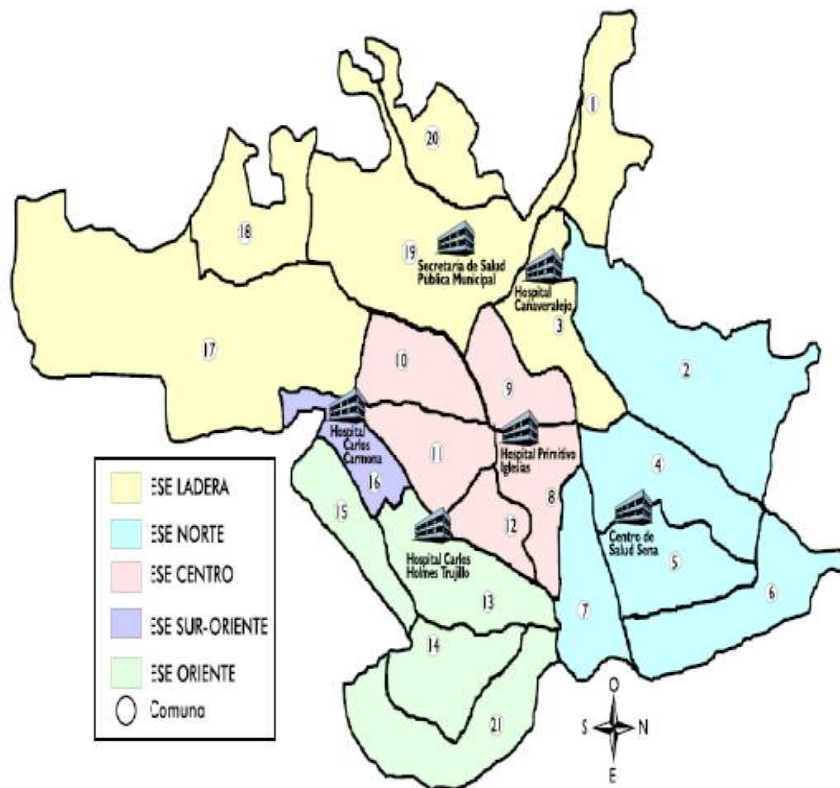
El Secretario de Salud de Santiago de Cali, Doctor Alejandro Varela Villegas, presenta la infraestructura en salud que tiene cada una de las cinco (5) ESEs del municipio. Como se puede observar equivale a 5 hospitales, 38 centros de salud y 62 puestos de salud. Igualmente, presenta los indicadores de oportunidad en la atención brindada en las ESEs y la capacidad resolutoria de las mismas.

**Descripción de la Infraestructura de salud de las cinco (5) ESEs de la ciudad de Cali**

ESE (Empresa Social del Estado)	HOSPITALES	CENTROS DE SALUD	PUESTOS DE SALUD
ESE CENTRO	1	11	4
ESE NORTE	1	6	9
ESE LADERA	1	4	34
ESE ORIENTE	1	5	19
ESE SURORIENTE	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>68</b>

*Fuente: Situación y perspectivas de las ESE en Santiago de Cali, material presentado en el Foro "Situación y Perspectivas de las ESE en las principales ciudades del país."*

**M**APA DE SANTIAGO DE CALI POR ESE'S Y COMUNAS



**Indicadores de Oportunidad-2008 para Consulta Médica General, Ginecológica, Pediátrica, Odontológica e Imagenología en las cinco (5) ESEs de Cali**

INDICADOR	LADERA	CENTRO	NORTE	ORIENTE	S.ORIENTE
OPORTUNIDAD EN LA Consulta Medica General (en días)	4.3	2.0	3.5	2.3	1.8
OPORTUNIDAD EN LA Consulta Ginecológica(en días)	3.8	3.5	6.0	5.9	1.0
OPORTUNIDAD CONSULTA PEDIATRICA (en días)	2.6	1.4	1.0	2.3	
OPORTUNIDAD ATENCIÓN ODONTOLOGICA (días)	11.8	6.0	3.4	1.8	8.9
OPORTUNIDAD ATENCIÓN EN IMAGENOLOGIA (días)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

*Fuente: Situación y perspectivas de las ESE en Santiago de Cali, material presentado en el Foro "Situación y Perspectivas de las ESE en las principales ciudades del país".*

En la cita para la consulta médica general, la totalidad de instituciones de las ESE presentan una oportunidad por debajo del estándar de la Superintendencia de Salud en la resolución 056 de 2009) que la estableció en 5 días como máximo. En promedio para el Municipio de Cali, el tiempo de espera para la asignación de la cita está en 3 días, siendo las ESE Oriente y Centro las de mejor oportunidad.

Igual situación ocurre con la oportunidad en la consulta ginecológica, pediátrica y la atención en imagenología, donde los tiempos de espera están por debajo de los fijados por la Supersalud.

Frente al estándar fijado por la Supersalud para la atención odontológica (5 días), hay 2 ESE, Norte y Oriente que están por debajo, mientras las restantes tiene tiempos de espera mayores a la meta establecida.

**Capacidad Resolutiva de las ESES Incluyendo las IPS de la Zona Rural del Municipio**

**<sup>1</sup>CAPACIDAD INSTALADA:** Se define como la mayor cantidad de servicios que puede ofrecer una institución con base en: Infraestructura física (número de consultorios, salas, camas, etc.), recurso tecnológico (quirófanos, unidades odontológicas, ecógrafos, etc.), recurso humano (médicos, odontólogos, enfermeras, etc.).

**CAPACIDAD RESOLUTIVA:** Se define como la capacidad de prestar servicios con el recurso humano que se tenga disponible (horas realmente contratadas por el recurso humano).

**Valor expresado en Umosas**

ESE	CAPACIDAD INSTALADA *	CAPACIDAD RESOLUTIVA*	CAP. DE OPERACIÓN
ESE ORIENTE	3,121,975	2,504,558	80%
ESE LADERA	3,704,644	2,494,657	78%
ESE SURORIENTE	954,477	706,113	74%
ESE CENTRO	1,685,949	1,125,755	67%
ESE NORTE	2,038,866	1,302,272	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11,505,911</b>	<b>8,133,355</b>	<b>71%</b>

**Valor expresado en Umosas**

ESE	CAPACIDAD INSTALADA *	CAPACIDAD RESOLUTIVA*	CAP. DE OPERACIÓN
ESE LADERA	3,021,687	2,519,131	83%
ESE ORIENTE	3,092,023	2,494,881	81%
ESE SURORIENTE	954,477	706,113	74%
ESE CENTRO	1,685,949	1,125,755	67%
ESE NORTE	2,038,866	1,302,272	64%
<b>TOTAL</b>	<b>10,793,002</b>	<b>8,148,152</b>	<b>75%</b>

*Fuente: Situación y perspectivas de las ESE en Santiago de Cali, material presentado en el Foro "Situación y Perspectivas de las ESE en las principales ciudades del país".*

La capacidad resolutiva definida como la capacidad de prestar servicios con el recurso humano que se tenga disponible (horas realmente contratadas por el recurso humano), muestra como Oriente y Ladera presentan una capacidad resolutiva de eficiencia (por encima del 80%), la ESE Suroriente apenas aceptable y las dos restantes (Centro y Norte) con capacidades resolutivas menores.

En la ESE de Ladera se combinan dos aspectos, el primero consiste en que en la ESE de Ladera se tiene el mayor número de IPS (22) ubicados en un rango de capacidad resolutiva deficiente (menor al 70%) de las cuales 18 están ubicadas en la zona rural, lo cual hace que por la naturaleza y volumen de su demanda, la capacidad instalada no alcance a ser mayor. Así mismo en la ESE de Ladera también está el mayor número de IPS (13) ubicadas en el rango de capacidad resolutiva eficiente (mayor al 80%).

De otro lado, se observa las ESEs del centro y del norte prácticamente no tienen IPS que salgan ubicadas en el rango de capacidad resolutiva eficiente.

**Capacidad Resolutiva de Las ESES -2008 (Capacidad Resolutiva/ Capacidad Instalada<sup>1</sup>)  
según tipo de servicio de salud.**

ESE	CONSULTA EXTERNA	ODONTOLOGÍA	ATENCIÓN HOSPITALARIA -URGENCIAS	HOSPITALIZACIÓN -PORCENTAJE DE OCUPACION DE CAMAS	APOYO DIAGNÓSTICO	ACTIVIDADES DE P. Y P.
CENTRO	62%	71%	90%	29.2%	75%	41%
NORTE	49%	79%	63%	36.2%	67%	44%
LADERA	78%	72%	81%	54.3%	83%	72%
ORIENTE	79%	77%	61%	74.5%	100%	79%
SURORIENTE	77%	100%	72%	49.8%	72%	91%

Fuente: Estudio de oferta elaborado por Armando Zuñiga Paz y Elidier Gomez Sanchez. Secretaría Municipal de Salud.

**Análisis de la Capacidad instalada vs. capacidad resolutiva de las ESEs de Cali en el 2008 por Tipo de Servicio**

En el servicio de odontología la capacidad resolutiva de las ESEs se sitúa entre aceptable y eficiente (entre 71% y 100%), significa esto que mientras la capacidad resolutiva de la ESE Suroriente está en su capacidad plena (100%), la de la ESE Centro opera en un 71% de la capacidad instalada (29% de capacidad ociosa).

En Consulta Médica General la capacidad resolutiva de las ESE está entre un 49% la más baja correspondiente a la ESE Norte (deficiente) y un 79% correspondiente a la ESE Oriente la más alta. Significa esto que en la ESE Norte en Consulta Médica General se están dejando de utilizar la mitad de los recursos físicos con que cuenta la organización.

En atención hospitalaria, mientras las ESE Centro tiene una capacidad resolutiva de eficiencia, de un 90% sobre la capacidad instalada, la ESE Norte presenta una baja capacidad resolutiva establecida en un 63% sobre la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos disponibles.

CAPACIDAD INSTALADA, RESOLUTIVA Y DE OPERACIÓN EN LAS ESES DE CALI - 2008			
ESE	CAPACIDAD INSTALADA *	CAPACIDAD RESOLUTIVA*	CAP. DE OPERACIÓN
ESE ORIENTE	3,121,975	2,504,558	80%
ESE LADERA	3,704,644	2,494,657	78%
ESE SURORIENTE	954,477	706,113	74%
ESE CENTRO	1,685,949	1,125,755	67%
ESE NORTE	2,038,866	1,302,272	64%
TOTAL	11,505,911	8,133,355	71%

En un estudio realizado por parte de la Secretaría de Salud de Cali, a las cinco (5) ESEs de la ciudad, la capacidad instalada se midió de acuerdo con: A. la disponibilidad de recursos físicos (consultorios, salas de rehabilitación, camas, etc.) y B. de acuerdo con los recursos tecnológicos utilizados (quirófanos, laboratorios, ecógrafos, unidades odontológicas, etc.). Por su parte, la capacidad resolutiva medida con base en la disponibilidad de personal asistencial (en número y en horas realmente contratados para cada uno de los servicios asistenciales). El cociente de

estas dos indica el grado de actividades que es posible realizar sobre la máxima cantidad de actividades posibles a realizar (capacidad instalada).

En general, dos ESE (Centro y Norte) presentan una capacidad resolutive considerada como deficiente, por debajo de 70%, indicando que están operando con una capacidad ociosa superior al 30%. La ESE Suroriente y Ladera ostentan niveles de operación aceptables, mientras la ESE Oriente tiene una capacidad resolutive de eficiencia, por encima del 80%.

Es pertinente precisar que los datos anteriores incluyen las IPS de la zona rural, cuya capacidad resolutive es muy baja. Si se excluyen la IPS rurales, la ESE Ladera y la ESE Oriente alcanzarían una capacidad resolutive de 83% y 81% respectivamente (ambas de eficiencia).

En cuanto a producción de servicios la Secretaría de Salud de Cali, analizó los indicadores que reportaron las cinco (5) ESEs de Cali al Ministerio de Protección Social, en lo referente a procesos de atención ambulatoria, atención hospitalaria, promoción y prevención, entre otros durante los últimos 5 años y lo que muestra el análisis es que hay una estabilización en los servicios prestados por parte de las cinco (5) ESEs de Cali, es decir no hay un aumento significativo en la prestación de servicios y hay otros servicios que no se presentan.

**En cuanto a la situación financiera de las ESES de Cali**

Desde el momento de su creación, el comportamiento financiero de las ESE Municipales ha sido ondulante, siendo el 2006 su mejor año (mayores recursos asignados por la SSPM) y a partir de ahí algunos deficitarios. De las 5 ESEs, 3 de ellas (Centro, Norte y Suroriente) tienen seriamente comprometida su viabilidad financiera debido a que la estructura de costos y gastos que tienen no es la más adecuada, mientras que 2 de ellas (Oriente y Ladera) presentan una estructura financiera mejora balanceada entre ingresos y gastos, lo que les ha garantizado su sostenibilidad pasada y futura.

**INDICE DE LIQUIDEZ (PRUEBA ACIDA) DE LAS ESES DE CALI 2004 - 2008**

ESE	2004	2005	2006	2007	2008
NORTE	2.32	2.6	15.9	1.0	0.9
CENTRO	4.3	3.1	2.6	1.5	1.5
SURORIENTE	2.9	1.9	3.7	4.2	18.4 (*)
LADERA	2.3	2.5	2.8	2.7	2.3
ORIENTE	5.9	2.9	2.2	1.6	2.1

Las ESEs de Centro, Norte y Suroriente han podido sostenerse gracias a la utilización de recursos del balance como medio de apalancamiento para su supervivencia, toda vez que los ingresos que generan por venta de servicios han sido insuficientes para sufragar el peso de los costos operacionales y gastos administrativos. Entre estos, el más significativo es el gasto de personal en el cual la relación costo administrativo versus asistencial es inadecuada.

**INDICE DE EQUILIBRIO FINANCIERO DE LAS ESES DE CALI EN EL 2008**

ESE	RECAUDO	GASTOS (COMPROMISO)	INDICE
NORTE	13,539,018,864	14,220,730,028	0.95
CENTRO	13,904,266,341	14,796,615,284	0.94
SURORIENTE	3,098,366,445	2,905,380,704	1.07
LADERA	20,584,121,802	20,409,044,448	1.01
ORIENTE	31,219,248,938	28,260,917,482	1.10



De acuerdo al índice de equilibrio financiero, podemos decir que dos ESE (Norte y Centro) están en riesgo medio, mientras las restantes están en riesgo bajo.

**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ESE NORTE.** Entre 2004 y 2008 sus ingresos tuvieron un crecimiento del 48% (de \$10.746 a \$15.557 millones) considerado como aceptable y aparentemente suficiente para soportar los costos y gastos incurridos en la producción de servicios. Sin embargo, durante el mismo periodo el costo de ventas casi se duplicó. Su incremento fue de un 94% (de \$4.595 a \$8.934 millones).

Así como hubo un desborde en los costos de ventas, los gastos de operación se mantuvieron relativamente constantes durante el periodo 2004 a 2008 (con una leve tendencia a la baja), y si bien uno compensó al otro, en términos generales no le bastó a la ESE para generar los excedentes que le garanticen su sostenibilidad, en razón a que la estructura de costos y gastos representa un 99% de los ingresos de la entidad.

Entre 2004 y 2006 la empresa ostentó una buena liquidez; en promedio su capacidad de pago excedía en 8 veces sus obligaciones de corto plazo. Para los años subsiguientes, se comprometió notablemente la liquidez, situándose en el año 2007 en alto riesgo de desfinanciación situándose por debajo del estándar universal que considera como adecuado entre 1,5 y 2,5. Durante el año 2008 el índice alcanzó un 0,9, con lo que se evidenció la poca capacidad de la ESE para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

La anterior situación no es el resultante de una drástica caída en los activos corrientes de la entidad, los cuales por el contrario crecieron en un 13%, sino que obedeció a un incremento sustancial en el valor de los pasivos corrientes, en particular sus cuentas por pagar, tal y como se demuestra en el análisis de la cartera para los mismos años.

**Margen de excedente operacional - ESE Norte.** En los últimos 5 años ha tenido variaciones significativas, siendo negativo hasta el año 2007, y positivo para el año 2008 alcanzando un 0,08% (margen de excedente neto), aspecto este que no deja de ser preocupante dado que si bien es positivo, resultaría siendo insuficiente para sufragar las inversiones que a futuro requiere una empresa sometida a altos niveles de competencia.

**Recuperación de la Cartera - ESE Norte.** El periodo de recuperación de la cartera ha estado alrededor de los 80 días, considerado como deficiente con el agravante que un alto porcentaje de ella es de difícil cobro (vencimientos por encima de los 6 meses), con una alta probabilidad de no cobrarse. La cartera ha venido creciendo a un ritmo mayor a como lo ha hecho la contratación (la contratación creció un 9% frente a un 13% de la cartera).

El 25% de la cartera ha tenido un periodo de recuperación por encima de los 6 meses, lo cual indica que por cada \$4 que le factura a sus contratantes, \$1 de ellos se vuelve prácticamente incobrable. Los recursos que están en esta situación crítica ascienden a \$580 millones a diciembre del 2008, cifra esta que aproximadamente el doble de la rentabilidad operacional de la ESE que para el último año fue el mejor desde el punto de vista operacional.

**RECUPERACIÓN DE LA CARTERA ESE NORTE 2004 - 2008**

ESE	2004	2005	2006	2007	2008
NORTE	91	83	85	82	78
CENTRO	86	85	78	81	82
SURORIENTE	89	100	77	71	59
LADERA	90	112	90	73	78
ORIENTE	80	91	88	74	86

Es claro que el déficit financiero se explica más por el desborde en los compromisos de gasto, que por el mal comportamiento en los ingresos de la ESE.

Como ocurre en todas las Empresas Sociales del Estado, en la estructura de gastos el peso significativo lo ocupa el pago correspondiente al personal (asistencial, administrativo y operativo). Durante el año 2008 este rubro significó el 59% (\$9.047 millones) del total de los gastos incurridos en la vigencia (ver cuadro de costo de personal).

COSTOS DE PERSONAL DE LA ESE NORTE CALI - 2008		
CONCEPTO	PLANTA	TOTAL
COSTO PERSONAL ADMINISTRATIVOS	1.715.882.643	19%
COSTO PERSONAL OPERATIVOS	2.312.281.924	26%
COSTO PERSONAL ASISTENCIALES	4.983.999.228	55%
<b>TOTAL</b>	<b>9.012.163.795</b>	<b>100%</b>

En cuanto a su composición, un poco más de la mitad de los \$9.047 millones, exactamente el 55% (\$5.019 millones) son sueldos y salarios pagados al personal asistencial, y que hacen parte del costo de ventas. El resto, es decir, \$4.028 millones está representado en los sueldos del personal administrativo y operativo, distribuido en proporcionalidad de 43% y 57% respectivamente.

Como se ve, hay un desequilibrio en la estructura de costos y gastos de la ESE, siendo excesivamente alta la carga de gastos de operación (el 41.7%), de los cuales el 63% (\$4.028 millones) van con destino al pago del personal administrativo y operativo, mientras el restante 37% son gastos generales. La proporción entre personal asistencial y los demás (operativo y administrativo) es casi 1:1 (55% contra 45%), excesivamente costosa para el nivel de ingresos en que opera.

No hay una adecuada correlación entre ingresos y gastos de la ESE; por el contrario, existe un desequilibrio insostenible generado por el excesivo peso en los costos de personal tanto asistencial como administrativo. Por cada peso que gasta la ESE, 60 centavos se destinan al pago de personal, excesivamente alto para una empresa cuyo margen de excedente neto es menor al 1%.

## **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ESE DE SALUD DEL CENTRO**

Entre 2004 y 2008 los activos corrientes tuvieron un crecimiento del 32%, que podría ser considerado como aceptable si no fuera por que tal situación se debió a un incremento desproporcionado en las cuentas por cobrar que durante el periodo se multiplicaron en 4,6 veces. Paralelamente, los ingresos crecieron en una proporción mucho menor a como lo hizo la cartera. En efecto, en el período, los ingresos por venta de servicios crecieron en un 93%, es decir, que mientras que las cuentas por cobrar se incrementaron en 4.6 veces, los ingresos ni siquiera se duplicaron. El sustancial incremento en las cuentas por cobrar fue la razón básica del crecimiento de los activos corrientes, toda vez que en los años en cuestión, el disponible cayó en un 40%, pasando de \$1.647 millones en el 2004 a \$980 millones en el 2008.

La prudencia financiera, esperaría que con el bajo nivel de crecimiento en los ingresos presentado en el periodo 2004 - 2008, hubiera una correspondencia (en magnitud) entre los periodos de pago de las obligaciones y el periodo de recuperación de la cartera. Por el contrario, lo que se evidenció fue un crecimiento de las cuentas por cobrar (360%) muy superior al de los pasivos corrientes (276%), desequilibrio este que inevitablemente condujo al deterioro de la solvencia y la liquidez de la ESE, máxime cuando el disponible presentaba año tras año una vertiginosa reducción.

El período de recuperación de la cartera para el año 2008 estuvo en 82 días, muy por encima de los años anteriores. Esta ha sido la principal razón para la pérdida en la capacidad de pago de la ESE, pues como se vio la disminución en la liquidez más que obedecer a una disminución de las cuentas por cobrar (que no ocurrió) tuvo que ver con la drástica caída en el disponible al ampliarse el término para hacer efectiva las cuentas por cobrar.

Entre los años 2004 a 2008 el total de la cartera se multiplicó por 2,4 veces, pasando de \$1.287 millones a \$3.141 millones, muy por encima del incremento en los ingresos operacionales que crecieron en un 1.8 veces. En los últimos cinco años (2004-2008) el comportamiento de la cartera de la ESE ha presentado una tendencia creciente. El total de la cartera representa no solo un 23% del total de activos, sino un 19% del total contratado por la entidad, con el agravante que las cuentas por cobrar han venido creciendo a un ritmo mayor (144% entre 2004 y 2008) a como lo ha hecho la contratación (creció en un 93% ).

No solo hubo un incremento notable en la cartera, sino que su composición tuvo modificaciones importantes. Así por ejemplo, las cuentas por cobrar más cercanas (antes de 90 días), que durante los primeros años de la ESE representaban aproximadamente un 62% de la cartera total, en el año 2008 solo alcanzó un 42%, mientras que la cartera con mayor vigencia (a más de 180 días) mantuvo constante su proporcionalidad (el 28% del total), pero expresado en pesos pasó de \$360 millones a \$829 millones.

La gestión de cartera no produjo los resultados esperados, como se ve el 27% de ella ha tenido un periodo de recuperación por encima de los 6 meses, lo cual indica que por cada \$4 que la ESE le factura a sus contratantes, \$1 de ellos se vuelve prácticamente incobrable. Los recursos que están en esta situación ascienden a \$829 millones a diciembre del 2008, cifra esta que representa el 62% de los excedentes operacionales del mismo año, y por lo menos 13 veces más que los excedentes netos generados en el mismo año.

## **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ESE LADERA**

Entre 2004 y 2008 los activos corrientes de la ESE tuvieron un notable incremento equivalente al 74%, atribuible al desmesurado crecimiento en las cuentas por cobrar que, en dicho período, se duplicaron pasando de \$2.599 a \$5.530 millones, mientras que el disponible solo creció un 41% (de \$3.230 a 4.552 millones).

A pesar de lo anterior, la ESE mantuvo un adecuado flujo de caja, con un disponible suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo, apelando al igual que las demás ESE al uso de los recursos del balance. Con preocupación se evidencia como el crecimiento de las cuentas por cobrar dobla al de los ingresos (113% frente a un crecimiento del 49%).

Similar a como sucedió en las demás ESE, los activos no corrientes sufrieron un incremento notable (creció 5,8 veces), debido a la incorporación de los activos propiedad del Municipio y que están aún pendientes de legalizar. En el período 2004 - 2008 se duplicó el pasivo total de la ESE, pasando de \$2.538 a \$5.359 millones, lo cual no sería tan preocupante si no fuera porque el peso de tal incremento recae en los pasivos de corto plazo que representan el 81% del total, afectando la liquidez de la empresa.

En cuanto a los ingresos, en los 5 años en mención, presentaron un crecimiento moderado del 48% (de \$14.595 a \$21.690 millones); aceptable en los primeros tres años y muy bajo en los últimos dos (el crecimiento entre 2004 y 2006 fue de un 33% mientras que entre 2007 y 2008 fue de solo un 1%).

Durante los años 2006 a 2008 se acentuó el desbalance entre los ingresos y los gastos. Mientras los ingresos crecieron un 11% el total de los gastos crecieron un 13%, en particular el costo de ventas creció en un 21%. Durante el período 2004 a 2008 los ingresos crecieron un 48% frente a un 63% en los gastos.

Con una situación de esta naturaleza y con unas cuentas por cobrar que crece más rápidamente (el doble) que las obligaciones de corto plazo, la sostenibilidad de la ESE está seriamente comprometida.

Entre 2004 y 2006 la empresa ostentó una buena solvencia y liquidez; en promedio, su capacidad de pago excede en 2.4 veces sus obligaciones de corto plazo, es decir, el valor de sus pasivos inmediatos estaban cubiertos en un poco más del doble por los activos circulantes (disponible + realizable).

**ANÁLISIS DE RENTABILIDAD - ESE LADERA.** La rentabilidad de la ESE durante el período ha tenido un comportamiento oscilante. Operacionalmente en los años 2004, 2005 y 2007 la empresa no ha sido viable, solo los años 2006 y 2008 produjo utilidades derivadas de su propósito misional (operacionales), debido esencialmente en el primer caso al crecimiento en los ingresos, y a la disminución importante que se produjo en los gastos para el año 2008 en particular en los gastos de operación (no en el costo de ventas). Salvo en el año 2006, la rentabilidad operacional de la ESE ha sido baja con relación a la totalidad de recursos utilizados, además de ser negativa en algunos años.

Desde el punto de vista de la rentabilidad neta, la ESE, salvo el 2006, ha mantenido excedentes relativamente bajos. Sin embargo es necesario precisar que aunque para el último año presenta un buen margen de excedentes netos, este se logró en gran medida a la incorporación del margen de contratación como “otros gastos”.

#### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA - ESE LADERA

Aunque el periodo de recuperación de la cartera de la ESE en el 2008 está en alrededor de los 79 días, considerado como deficiente para una empresa pública, esta tiene el agravante que un alto porcentaje de ella es cartera de difícil cobro cuyo vencimiento está por encima de los 6 meses, con una alta probabilidad de no cobrarse (ver anexo).

La cartera que se encuentra en esta situación asciende a \$2.820 millones (de \$5.825 millones) que significa la mitad (el 48%) del total de las cuentas por cobrar, evidenciando el deterioro y envejecimiento de la cartera. Lo anterior significa que por cada \$2 facturados en la ESE, la mitad se vuelve prácticamente incobrable.

En el año 2004 la cartera mayor a 180 días solo representaba un 26% del total (\$750 de \$2.810 millones), mientras que en el 2008 alcanzó un 48%. Solo un 345 es cartera joven menor a 90 días.

Una de las razones del envejecimiento en la cartera está en el hecho que las cuentas por cobrar crecieron a un ritmo mayor a como lo hicieron los ingresos. Mientras los ingresos solo crecieron en un 49% en el periodo 2004 - 2008, la cartera se duplicó (aumentó un 107%). La cartera mayor a 180 días pasó de \$750 a \$2.820 millones incrementándose en 3,7 veces; así por ejemplo, en el 2004 la cartera que estaba en esta situación representaba un 26% del total, mientras en el 2008 la cartera mayor a 180 días representa el 48% del total. Lo anterior significa que por cada \$2 facturados en la ESE, la mitad se vuelve prácticamente incobrable.

En cuanto a la composición del personal, el 72% de los \$14.977 millones corresponden a sueldos y salarios pagados al personal asistencial, y que hacen parte del costo de ventas. El resto equivale al costo del personal administrativo y operativo, distribuido en proporcionalidad de 23% y 5% respectivamente

COSTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y ASISTENCIAL DE LA ESE DE LADERA		
CONCEPTO	PLANTA	%
ADMINISTRATIVOS	3.425.535.608	23%
OPERATIVOS	803.520.698	5%
ASISTENCIALES	10.747.947.266	72%
<b>TOTAL</b>	<b>14.977.003.572</b>	<b>100%</b>

Si bien la relación de personal asistencial versus administrativo - operativo es 1: 2,5, mejor que la mayor parte de las otras ESE tiene aún mucho peso administrativo - operativo.

#### ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ESE ORIENTE

A diferencia de las demás ESE, entre 2004 y 2008 los activos corrientes tuvieron un leve crecimiento (del 1%). pasando de \$14.904 a \$15.127 millones, debido fundamentalmente al aumento en el disponible que se incrementó en un 14%, mientras las cuentas por cobrar, por el contrario, tuvieron una reducción importante pasando de \$7.566 a \$4.896 millones (reducción del 35%).

En el mismo período, el pasivo total de la ESE se incrementó en 2,5 veces, pasando de \$2.414 a \$6.088 millones, lo cual no sería tan preocupante si no fuera porque el peso de tal incremento recae en los pasivos de corto plazo que representa casi la totalidad del pasivo (el 98,7%), afectando notablemente la liquidez de la empresa.

Durante los años en mención los ingresos de la ESE tuvieron un crecimiento sostenido pero solo aceptable del 46% (de \$21.438 a \$31.203 millones), muy por debajo del crecimiento en los gastos que fue del 73% para el mismo periodo (de \$18.610 a \$32.200), en particular el costo de personal administrativo fue que mayormente se incrementó.

Desde el año 2004 la ESE ha presentado un desbalance entre ingresos y gastos. Hasta el 2007 los gastos crecieron a un ritmo mayor a como lo hicieron los ingresos, situación contraria en el 2008 cuando los ingresos crecieron en un 2% frente a una disminución del 1% en los gastos (con relación al año anterior). La situación más crítica se vivió en el 2007 cuando los ingresos crecieron un 9% frente a un 20% en los gastos.

A pesar de lo anterior, durante los primeros 3 años la ESE tuvo un margen operacional positivo, pero cada vez menor (13% en el 2004, 5% en el 2005 y 3% en el 2006), y a partir del 2007 el margen operacional fue deficitario debido al desbalance anotado.

El adecuado manejo de las cuentas por cobrar, ha sido la única razón para sortear este desbalance que, de no corregirse, comprometerá la sostenibilidad futura de la ESE.

Entre 2004 y 2006 la empresa ostentó una adecuada liquidez; en promedio, su capacidad de pago excede en 2.9 veces sus obligaciones de corto plazo, es decir, el valor de sus pasivos inmediatos estaban cubiertos en un poco más del doble por los activos circulantes (disponible + realizable).

Durante los 5 años el ratio de prueba acida se mantuvo entre 2,1 y 5,9 por encima del estándar universal que recomienda mantenerlo entre 1,5 y 2,5.

Durante el período la rentabilidad de la ESE ha presentado una tendencia decreciente. Operacionalmente en los años 2004, 2005 y 2007 la empresa no demostró su viabilidad, pero a partir de ahí produjo pérdidas derivadas de su propósito misional. Como ya se señaló, desde su inició la ESE ha tenido un desbalance entre ingresos y gastos, el cual no se reflejó como pérdida operacional en los primeros años, gracias a que la empresa inició con un muy buen margen operacional que con el pasar de los años fue disminuyendo de manera sostenida.

Desde el punto de vista de la rentabilidad neta, la ESE ha sido viable, logrado en buena medida por la incorporación del margen, de lo contrario se hubiese presentado también un déficit neto en el año 2008.

#### **RECUPERACIÓN DE LA CARTERA - ESE ORIENTE**

Pese a que en el período 2004 a 2008 el monto total de la cartera de la ESE tuvo un leve crecimiento del 7%, pasando de \$7.144 a \$7.650 millones, la composición de la misma se modificó sustancialmente. Mientras en el año 2004 la cartera mayor a 180 días ascendió a \$1.339 millones (el 18% del total), en el año 2008 esta se duplicó alcanzando los \$2.624 millones que representan el 34% del total de las cuentas por cobrar.

Este deterioro en los vencimientos de la cartera se acentuó en el año 2006 y se mantuvo prácticamente constante hasta el 2008. Por el contrario, la cartera joven menor a 90 días que en el 2004 ascendía a \$5.605 millones y representaba el 78% del total, alcanzó en el 2008 los \$4.014 millones (52% del total) presentando una disminución del 29%.

El período de recuperación de la cartera se ha mantenido a niveles aceptables, reflejándose en el volumen constante de la misma, pero tienen el inconveniente de haber dejado envejecer una

parte significativa de ellas. Queda el agravante que una tercera parte (34%) de la cartera de la ESE se ha vuelto prácticamente incobrable, significando que por cada \$3 que factura la empresa \$1 no se recupera.

<b>COSTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y ASISTENCIAL ESE ORIENTE</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3,069,961,042	18%
PERSONAL OPERATIVO	946,314,393	5%
PERSONAL ASISTENCIAL	13,337,024,455	77%
<b>TOTAL COSTO PERSONAL</b>	<b>17,353,299,890</b>	<b>100%</b>

RELACION ADMINISTRATIVO - ASISTENCIAL	1 : 4.3
RELACION (ADTIVO + OPERATIVO) - ASISTENCIAL	1 : 3.3

En cuanto a la composición del personal, el 77% de los \$17.353 millones corresponden a sueldos y salarios pagados al personal asistencial, y que hacen parte del costo de ventas. El resto equivale al costo del personal administrativo y operativo, de 18% y 5% respectivamente.

De todas, Oriente es la ESE que presenta una mejor relación entre su personal administrativo versus el asistencial, establecida en 1:4.3 que es buena para una empresa pública.

#### **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ESE SURORIENTE**

Entre los años 2004 y 2008 los activos corrientes de la ESE tuvieron un crecimiento muy leve (del 15%), cuatro veces inferior al crecimiento en los ingresos, lo cual a la ligera, generaría preocupaciones en la solidez financiera de la empresa. Sin embargo, lo que se dio un decrecimiento importante en las cuentas por cobrar de la vigencia que cayeron en un 18% pasando de \$1.944 en el 2004 a \$1.603 millones en el 2008, gracias a una buena gestión de cartera que logró reducir su periodo de recuperación de 72 a 62 días.

Paralelo a la disminución en las cuentas por cobrar, el disponible se duplicó durante el mismo periodo pasando de \$603 a \$1.229 millones, cifra casi cuatro veces superior al valor de las obligaciones de corto plazo, siendo la razón básica del crecimiento de los activos corrientes.

Pese que a que hay correlación entre el comportamiento de los ingresos y los gastos de la ESE, se presenta un desbalance entre los periodos de recuperación de la cartera con los de pago de obligaciones en relación de 1:2 (disminución de las cuentas por cobrar frente al incremento en las cuentas por pagar). Lo anterior, es una manera de alcanzar un equilibrio operacional difícil de lograr sin modificar la estructura de costos y gastos.

Entre 2004 y 2008 la ESE ha tenido una relación ingresos - gasto que aunque se mantiene en un relativo equilibrio (ingresos crecen en un 58% frente a un 55% del total del costo de ventas y gastos operacionales) no es suficiente para generar los excedentes operacionales que le garanticen su sostenibilidad.

Durante los últimos años del período 2004 a 2008 se ha presentado una importante recuperación a través de la reducción de los gastos operacionales, especialmente los administrativos, pero aún no ha logrado balancear favorablemente la estructura de gastos y costos pese a que se la logrado

modificar la composición entre los costos de ventas y los gastos de operación. Así, mientras en el 2004 esta relación era 41% a 59%, en el 2008 era 45% a 55% (costo de venta frente al gasto operacional).

**SOLVENCIA Y LIQUIDEZ - ESE SURORIENTE.** Durante el periodo en referencia la empresa ha mantenido una excelente capacidad de pago que pasó de 2,9 en el 2004 a un 18,4 al final del 2008. Esta aparente contradicción toda vez que los activos corrientes crecieron un 15% frente a un 18% de los pasivos corrientes, se explica a que en el 2004 los pasivos pesaban un 58% del pasivo total, mientras en el 2008 representaban solo un 8% del pasivo de la ESE. Además de lo anterior, hubo una gestión de cartera y una adecuada política de pago de obligaciones acorde con el flujo de caja.

Operacionalmente la empresa ha tenido un comportamiento deficitario, explicado por el desborde en los costos y gastos, especialmente los fijos que resultan siendo altos para el nivel de ingresos que genera. Los costos fijos representan un 47% de los ingresos, y en particular el costo del personal administrativo alcanza un 29% de sus ingresos.

Desde el punto de vista operacional la no viabilidad de la empresa se explica por el desbalance entre ingresos y gastos, generado por el excesivo peso en los costos de personal que representan un 72% de los ingresos que genera la ESE (\$3.975 frente a \$5.486 millones).

El margen de excedentes netos, salvo el año 2006 siempre ha sido bajo pero positivo, debido fundamentalmente a la contribución de los ingresos financieros. Operacionalmente la empresa no tiene como subsistir con los recursos generados de la operación misional. Salvo en el año 2006 producto de algunas transferencias la empresa no mostró viabilidad operacional.

**ANÁLISIS DE LA CARTERA - ESE SURORIENTE.** En el cuatrienio 2004-2008 la cartera casi se duplicó (creció un 90%) pasando de \$1.111 a \$2.109 millones, superior al crecimiento en los ingresos (58%), lo cual sería sumamente riesgoso si no fuera porque tal crecimiento sustancialmente se dio en las cuentas por cobrar menores a 90 días que pasaron de \$374 a \$1.651 millones (aumentó 4,4 veces), mientras la cartera de difícil cobro (mayor a 180 días) tuvo, por el contrario, una disminución del 35% (pasó de \$529 a \$344 millones), denotando un buen manejo de la misma.

Pese al mejoramiento en el manejo de la cartera, un 16% de ella (\$344 millones) tiene una vigencia superior a 6 meses, volviéndose además de incobrable, sumamente onerosa su recuperación. Así se considere como una pequeña proporción, esta cifra equivale casi a la mitad de las obligaciones de corto plazo que mantuvo la ESE a la finalización del 2008. De todas las ESE es la que proporcionalmente presenta la cartera con menor riesgo de incobrabilidad.

La relación entre el costo del personal administrativo y el asistencial es de 1:1.5, siendo la ESE con el mayor costo (proporcionalmente) de personal administrativo, y que impacta sustancialmente de manera desfavorable en la estructura de costos de la ESE.

COSTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y ASISTENCIAL DE LA ESE SURORIENTE		
CONCEPTO	VALOR	%
Personal administrativo	1.119.734.551	28%
Personal operativo	430.397.400	11%
Personal asistencial	2.425.168.485	61%
<b>Total costo personal</b>	<b>3.975.300.436</b>	<b>100%</b>



De manera recurrente, salvo en el año 2006, los compromisos adquiridos excedieron los recaudos de la vigencia en proporción cercana a un 4%, situación esta que explica el desequilibrio existente en la estructura de gastos y costos, por lo cual hubo de ser necesario el uso reiterado de los recursos del balance como medio de apalancamiento.

Si bien los ingresos han venido creciendo a una tasa levemente mayor a como lo han hecho los gastos (58% frente a 55%), dicha tendencia no ha sido suficiente para alcanzar el equilibrio operacional, debido al peso excesivo en los gastos de personal, en especial el administrativo, pese a que las glosas han logrado una disminución significativa.

## **ANÁLISIS DE LOS PUNTOS DE EQUILIBRIO PARA LAS ESEs DE CALI**

### **ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ESE NORTE**

Durante el año 2008, el nivel de operaciones de la ESE estuvo por debajo del punto de equilibrio. Operacionalmente, la empresa produjo pérdidas operativas del orden de \$647 millones de pesos al año. Expresado de otra manera, la producción de servicios (capacidad utilizada) de la ESE estuvo en 954.596 Umosas, mientras el punto de equilibrio (cantidad de equilibrio) fue de 1.062.103 Umosas, es decir, que el déficit en la producción de servicios fue de 107.507 Umosas, tal y como se observa en la siguiente grafica.

En términos de pesos, el punto de equilibrio para la ESE estuvo en \$16.338.330.449, \$1.653 millones por encima de la capacidad utilizada. O sea que la capacidad utilizada solo alcanzó un 89.8% del ingreso de equilibrio.

Por su parte la capacidad resolutive excedió en un 22.6% la cantidad de equilibrio (1.062.103 frente a 1.302.272 Umosas), mientras que la capacidad instalada estuvo un 91% por encima del punto de equilibrio (2.038.866 frente a 1.302.272 Umosas).

### **ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR IPS - DE LA ESE NORTE**

Operacionalmente, del total de instituciones que componen la Red del Norte, ocho (8) de ellas estuvieron por encima de su punto de equilibrio. Sin embargo, a pesar de estar por encima del equilibrio, en casi toda su estructura de costos y gastos es muy alta para el nivel de ingresos que cada una genera, salvo los PS de Chiminangos y San Luis I cuyos costos fijos representan menos de un 40% de sus ingresos. Esta situación hace que el margen de excedentes operacionales sea realmente bajo. En promedio, el margen de excedentes de estas IPS está entre un 4.3% como mínimo como en el caso del Puesto de Salud de la Campiña, y un 20% como máximo como en el caso de los Puestos de Salud de Chiminangos y San Luis I.

El resto de instituciones cuyo nivel de operación estuvo por encima del punto de equilibrio son: Puestos de Salud de Floralia, las Ceibas, Siete de Agosto, la Campiña, San Luis I y Chiminangos, y el Centro de Salud de Floralia.

ESE NORTE			
OFERTA DE SERVICIOS	CAPACIDAD UTILIZADA	PUNTO DE EQUILIBRIO	POR ENCIMA O DEBAJO DEL P. DE E.
SAN LUIS I	359,240,378	238,743,846	50%
CHIMINANGOS	122,561,411	82,933,343	48%
FLORALIA P.S.	232,233,200	164,449,678	41%
PORVENIR	121,169,313	95,819,576	26%
FLORALIA C.S.	1,097,586,467	899,044,853	22%
7 DE AGOSTO	346,874,505	285,886,681	21%
CEIBAS	385,762,775	329,069,078	17%
CAMPIÑA	323,604,657	300,920,414	8%
PUERTO MALLARINO	734,852,987	752,684,787	-2%
LOPEZ III	395,904,667	432,746,216	-9%
PETECUY III	476,274,461	524,235,398	-9%
POPULAR	801,441,299	920,033,862	-13%
PETECUY II	528,142,692	611,228,364	-14%
SAN LUIS II	682,250,976	832,559,778	-18%
HOSPITAL J.P.B.	5,368,965,050	6,905,382,278	-22%
CALIMA	235,291,960	305,450,249	-23%
LA ISLA	341,902,797	468,141,168	-27%
RIVERA	1,880,099,097	2,731,651,540	-31%
ALAMOS	4,191,923	INDETERMINADO	

En todas ellas, la capacidad utilizada en facturación excedió la facturación de equilibrio, destacándose los Puesto de Salud de San Luis I (53%) y Chiminangos (50%) y el Centro de Salud de Floralia (44%) como las IPS cuyos ingresos excedieron mayormente su punto de equilibrio.

#### ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ESE CENTRO

Durante el año 2008 el nivel de operaciones de la ESE estuvo por debajo del punto de equilibrio. Operacionalmente, la empresa produjo pérdidas operativas del orden de \$144 millones de pesos al año. Expresado de otra manera, la producción de servicios (capacidad utilizada) de la ESE estuvo en 952.426 Umosas, mientras el punto de equilibrio (cantidad de equilibrio) fue de 981.258 Umosas, es decir, su déficit en la producción de servicios fue de 28.832 Umosas (ver grafico anexo).

En pesos, el punto de equilibrio para la ESE estuvo en \$15.094.893.471 por encima de la capacidad utilizada 14.651.176.557 (facturación bruta menos glosas), es decir, que la capacidad utilizada alcanzó un 97.1% del ingreso de equilibrio.

Por su parte la capacidad resolutive excedió en un 18.6% la cantidad de equilibrio (\$17.853 frente a \$15.094 millones), mientras que la capacidad instalada estuvo un 75.5% por encima del punto de equilibrio (\$26.488 frente a \$15.094 millones).

Operacionalmente, salvo el Centro de Salud Diego Lalinde, Aguablanca y Obrero la totalidad de instituciones que componen la Red de Salud del Centro (13 IPS) estuvieron en el año 2008 por encima de su punto de equilibrio. Estas instituciones poseen una estructura de costos y gastos aceptable para el nivel de ingresos que cada una genera, con margen de excedentes bastante buenos que oscilan entre un 11% y un 25%, exceptuando el margen operacional del Hospital Primitivo Iglesias que aunque factura el 39% de toda la ESE, solo alcanza un 0.9% muy por debajo del margen de excedente de las 12 IPS restantes que operan por encima del punto de equilibrio.

Pese a lo anterior, la ESE en su conjunto se encuentra operando un 3% por debajo del punto de equilibrio, debido a que de las 3 instituciones cuyo margen de excedentes es negativo (Diego Lalinde, Obrero y Aguablanca) facturan un importante 10% del total facturado por la ESE. Operacionalmente estas 3 instituciones se encuentran un 34% por debajo de su equilibrio, facturando \$1.623 millones frente a \$2.449 como facturación de equilibrio.

<b>ESE CENTRO</b>			
<b>OFERTA DE SERVICIOS</b>	<b>CAPACIDAD UTILIZADA FACTURADA</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>	<b>EXCEDENTE O DEFICIT</b>
HOSPITAL PRIMITIVO IGLESIAS	5,692,569,251	5,531,505,054	161,064,197
C.S. DIEGO LALINDE	593,148,384	798,754,792	-205,606,408
PRIMITIVO CRESPO	153,931,861	78,182,334	75,749,527
C.S. OBRERO	849,556,584	1,458,946,863	-609,390,278
C.S. BRETANA	415,596,402	221,169,109	194,427,293
C.S. BELALCAZAR	344,586,840	178,492,578	166,094,262
C.S. CRISTOBAL COLON	871,709,200	463,020,115	408,689,084
C.S. PANAMERICANO	188,865,796	149,522,582	39,343,214
C.S. ALFONSO YOUNG	328,282,254	204,983,074	123,299,179
P.S. GUABAL	229,150,473	110,698,715	118,451,757
C.S. LUIS H. GARCES	3,087,741,383	1,336,374,023	1,751,367,359
P.S. AGUABLANCA	180,001,058	194,783,087	-14,782,029
P.S. PRIMAVERA	280,682,310	140,471,655	140,210,654
C.S. RODEO	865,527,906	340,589,506	524,938,400
C.S. SANTIAGO RENGIFO	317,868,423	225,363,547	92,504,877
P.S. DOCE DE OCTUBRE	251,958,432	92,951,164	159,007,269
CONSOLIDADO	14,651,176,557	15,094,693,471	-443,516,914

#### **ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ESE DE LADERA**

Durante el año 2008, el nivel de operaciones de la ESE estuvo por encima del punto de equilibrio generando utilidades operacionales del orden de \$619 millones al año. Expresado de otra manera, la producción de servicios (capacidad utilizada) de la ESE estuvo en 1.400.005 Umosas, mientras el punto de equilibrio (cantidad de equilibrio) fue de 1.247.747 Umosas, es decir, que el superávit en la producción de servicios fue de 152.258 Umosas, tal y como se observa en la grafica de punto de equilibrio (ver grafico anexo).

En términos de pesos, el punto de equilibrio para la ESE estuvo en \$19.194.089.891, por debajo de la capacidad utilizada que estuvo en \$21.536.272.063. O sea que la capacidad utilizada solo alcanzó un 12% por encima del punto de equilibrio.

Por su parte la capacidad resolutive excedió en un 100% la cantidad de equilibrio (\$38.375.308.631 frente a \$21.536.272.063).

Operacionalmente, del total de instituciones que componen la Red de Ladera, 18 de ellas están por debajo de su punto de equilibrio. De ellas, todas están asentadas en el sector rural, salvo los Centros de Salud de Meléndez y Primero de Mayo.

En estas IPS, la capacidad utilizada entendida como la facturación generada estuvo por debajo de la requerida para estar en equilibrio. En general todas ellas tienen una estructura de costos y gastos muy pesada para el nivel de ingresos que generan.

La situación más crítica la viven 10 instituciones en las cuales la facturación que generan no alcanza ni siquiera para cubrir sus costos variables, lo que hace que para ellas el punto de equilibrio esté indeterminado. Esta es la situación de: Primero de Mayo, Alto Aguacatal, Cascajal, la Elvira, Piloto, Golondrinas, Saladito, los Andes, la Paz Rural y Peñas Blancas. De igual manera, en ellas la carga laboral (asistencial y administrativo) representa más del 85% de los ingresos.

El resto de IPS no viables están pero cuya situación es menos crítica que las referidas son: Alto Nápoles, La Vorágine, Meléndez, Bellavista, Felidia, La Castilla, La Leonera y Pichindé.

Salvo 5 instituciones de la totalidad de IPS de la zona rural es evidente el desequilibrio que existe entre sus ingresos y gastos. Son instituciones descompensadas en las cuales los costos variables y en especial el costo de personal es excesivamente pesado con relación a los ingresos que generan.

ESE LADERA			
OFERTA DE SERVICIOS	FACTURACIÓN UTILIZADA	FACTURACION DE EQUILIBRIO	EXCEDENTE O DEFICIT SOBRE EL P. DE EQUILIBRIO
POLVORINES	370,719,802	166,352,684	204,367,118
LA SIRENA	166,065,085	155,970,689	10,094,396
PRIMERO MAYO	630,848,555		
BUITRERA	378,321,098	370,362,584	7,958,514
SILOE	5,201,442,075	3,637,327,794	1,564,114,281
SAN PASCUAL	329,451,861	98,728,401	230,723,460
ALTO NAPOLES	246,914,668	509,253,158	-262,338,490
LOURDES	654,558,583	435,767,976	218,790,607
MELENDEZ	2,038,309,751	2,235,427,197	-197,117,446
SULTANA	178,880,223	66,311,122	112,569,101
CAÑAVERALEJO	5,289,084,588	3,894,810,026	1,394,274,562
ALTO POLVORINES	89,868,573	34,617,022	55,251,551
BRISAS MAYO	247,075,797	140,676,597	106,399,200
BELEN	61,017,836	20,078,339	40,939,497
MONTEBELLO	843,818,694	642,048,572	201,770,122
BELLAVISTA	274,004,162	299,731,867	-25,727,705
PANCE	51,580,511	37,097,434	14,483,077
CASCAJAL	52,830,292		
ALTO ROSARIO	776,451		
TERRON C.	3,070,164,506	1,995,832,685	1,074,331,822
HORMIGUERO	157,027,751	48,047,277	108,980,474
VISTAHERMOSA	131,077,114	69,381,340	61,695,774
NAPOLES	208,753,058	70,034,366	138,718,693

OTOÑO	159,467,469	38,872,675	120,594,794
FELIDIA	141,182,295	452,674,135	-311,491,840
SALADITO	124,905,200		
LA PAZ URBANO	146,483,533	63,942,980	82,540,553
LA PAZ RURAL	30,812,907		
VILLACARMELO	36,250,602	25,607,073	10,643,529
LA LEONERA	34,031,664	40,824,152	-6,792,488
ALTO AGUACATAL	18,473,603		
PICHINDE	35,068,760	1,075,977,315	-1,040,908,555
LA ELVIRA	18,830,959		
VORAGINE	29,792,673	35,609,019	-5,816,346
GOLONDRINAS	37,799,393		
LA CASTILLA	30,171,350	104,037,899	-73,866,549
LOS ANDES	8,760,412		
PEÑAS BLANCAS	9,640,209		

#### ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ESE ORIENTE

En el año 2008, la capacidad utilizada de la ESE estuvo un 8% por encima del punto de equilibrio (\$32.348 frente a \$29.856 millones), presentando un margen de excedentes operacionales del 3% que si bien es relativamente bajo, garantiza la sostenibilidad de la empresa, sin embargo, es necesario balancear mejor los costos de ventas, en particular los gastos generales, toda vez que el costo de personal se ha mantenido en rangos aceptables (entre un 50% y 55%) de los ingresos que genera la ESE.

Operacionalmente, del total de instituciones que componen la Red del Oriente en el 2008, la mitad de ellas (12 IPS) tiene comprometida su viabilidad financiera, operando por debajo de su punto de equilibrio.

ESE ORIENTE			
OFERTA DE SERVICIOS	FACTURACION UTILIZADA	FACTURACION DE EQUILIBRIO	POR ENCIMA O DEBAJO DEL P. DE EQUILIBRIO
DIAMANTE	2,372,091,136	2,364,317,317	7,773,819
ULPIANO LLOREDA	406,611,636	295,985	406,315,651
CALIPSO	380,042,127	758,265,191	-378,223,064
CARCO AZUL	517,195,394	714,927,212	-197,731,818
COMUNEROS II	487,618,052	386,233,263	101,384,790
LOS LAGOS	551,379,601	532,879,438	18,500,163
POBLADO II	317,732,354	384,559,661	-66,827,308
RICARDO BALCAZAR	432,720,354	321,496,603	111,223,751
VERGEL	274,441,929	441,277,360	-166,835,431
MANUELA BELTRAN	1,780,099,898	1,236,382,906	543,716,992
MARROQUIN CAUQUITA	3,153,983,771	3,388,529,425	-234,545,654
NAVARRO	65,055,767	110,343,752	-45,287,985
ALFONSO BONILLA	274,423,558	566,784,588	-292,361,030
ALIRIO MORA	425,836,531	421,715,678	4,120,853
INTERVENIDAS	343,222,057	883,088,804	-539,866,747
NARANJOS	530,984,043	601,097,132	-70,113,089
VALLADO	1,661,152,230	1,403,571,816	257,580,415
CIUDAD CORDOBA	213,553,910	-957,630,302	1,171,184,212

COMUNEROS I	412,145,280	615,425,928	-203,280,648
RETIRO	536,512,744	503,617,619	32,895,125
MOJICA	220,940,274	464,682,619	-243,742,345
DECEPAZ	2,134,225,273	2,390,011,746	-255,786,473
PIZAMOS	623,741,927	371,903,573	251,838,353
HOSPITAL CARLOS H.	14,232,876,178	11,740,052,821	2,492,823,356

En estas IPS, la capacidad utilizada entendida como la facturación generada estuvo por debajo de la requerida para estar en equilibrio, y se caracterizan por tener una estructura de costos y gastos muy pesada para el nivel de ingresos que generan.

La otra mitad son IPS financieramente viables, en particular el Hospital Carlos Holmes, Ciudad Córdoba y Marroquín Cauquita pues solo ellas 3 facturan más de la mitad de los ingresos totales de la ESE (el 54%).

En general, casi todas estas IPS consideradas como viables están bien balanceadas con costos totales que no superan el 60% de los ingresos que generan, siendo ellas Diamante, Ulpiano Lloreda, Comuneros II, los Lagos, Ricardo Balcázar, Manuela Beltrán, Alirio Mora, Vallado, Ciudad Córdoba, Retiro, Pízamos y el Hospital Carlos Holmes.

#### ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ESE SURORIENTE

Durante el año 2008 el nivel de operaciones de la ESE estuvo por debajo del punto de equilibrio. Operacionalmente, la empresa produjo pérdidas operativas del orden de \$110 millones de pesos al año. Expresado de otra manera, la producción de servicios (capacidad utilizada) de la ESE estuvo en 349.498 Umosas, mientras el punto de equilibrio (cantidad de equilibrio) fue de 365.331 Umosas, es decir, su déficit en la producción de servicios fue de un 4%.

1. De las 4 instituciones que componen la ESE, operacionalmente tres (3) de ellas a saber: el Centro de Salud Antonio Nariño y los Puestos de Salud Unión de Vivienda y Mariano Ramos están por encima del punto de equilibrio, mientras una (1), el Hospital Carmona estuvo por debajo. Sin embargo, la ESE en su conjunto durante el 2008 mantuvo un nivel de operaciones inferior al requerido por el punto de equilibrio, debido a que el Hospital Carmona factura el 72% de los ingresos totales de la empresa.

En las 4 IPS se presenta un desbalance en el peso desproporcionado que tiene el costo de personal establecido en un 72% sobre la estructura de costos y gastos de la ESE. Entre las 4 instituciones, el mayor peso del componente de salarios lo tiene el hospital con un 79% mientras su contribución a la facturación está en un 72%. Por su parte el costo de personal de Antonio Nariño es del 10% del total, mientras su contribución en la facturación es de un 12%, y en Unión de Vivienda y Mariano Ramos el costo de personal sobre el total es del 5% mientras la contribución de cada uno en la facturación es de un 7,5%.

ESE SURORIENTE			
OFERTA DE SERVICIOS	CAPACIDAD UTILIZADA	PUNTO EQUILIBRIO	POR ENCIMA O DEBAJO DE P. DE EQUILIBRIO
HOSPITAL CARMONA	3,962,765,903	4,761,306,262	-798,540,358
C.S. ANTONIO NARIÑO	646,834,155	540,570,812	106,263,342
P.S. UNION DE VIVIENDA	377,142,072	287,330,678	89,811,393
P.S. MARIANO RAMOS	389,589,450	280,334,526	109,254,924
CONSOLIDADO	5,376,331,580	5,619,893,426	-243,561,846

**ANÁLISIS DE LA PLANTA DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE PLANTA Y DE CONTRATO DE LAS ESEs DE CALI**

No. EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE PLANTA Y DE CONTRATO	2008
<b>ESE - CENTRO</b>	
No. Empleados Administrativos de Planta	24
No. de Empleados Administrativos de Contrato	48
No. Total Personal Administrativo	62
<b>ESE - NORTE</b>	
No. Empleados Administrativos de Planta	
No. de Empleados Administrativos de Contrato	
No. Total Personal Administrativo	
<b>ESE - LADERA</b>	
No. Empleados Administrativos de Planta	21
No. de Empleados Administrativos de Contrato	270
No. Total Personal Administrativo	291
<b>ESE - ORIENTE</b>	
No. Empleados Administrativos de Planta	34
No. de Empleados Administrativos de Contrato	107
No. Total Personal Administrativo	141
<b>ESE - SURORIENTE</b>	
No. Empleados Administrativos de Planta	24
No. de Empleados Administrativos de Contrato	22
No. Total Personal Administrativo	66

PERSONAL OPERATIVO (CONSERJES, MOTORISTAS, CAJEROS, VIGILANTES, ETC.) POR ESE					
	ESE CENTRO	ESE ORIENTE	ESE SURORIENTE	ESE LADERA	TOTAL
Personal Operativo de Planta	0	68	6	0	74
Personal Operativo de Contrato	102	0	23	58	183
Total Personal Operativo	102	68	29	58	257

No. EMPLEADOS ASISTENCIALES PLANTA Y DE CONTRATO	2008
<b>ESE - CENTRO</b>	
No. Empleados Asistenciales de Planta	101
No. de Empleados Asistenciales de Contrato	73
No. Total Personal Asistenciales	174
<b>ESE - NORTE</b>	
No. Empleados Asistenciales de Planta	
No. de Empleados Asistenciales de Contrato	
No. Total Personal Asistenciales	
<b>ESE - LADERA</b>	
No. Empleados Asistenciales de Planta	154
No. de Empleados Asistenciales de Contrato	270
No. Total Personal Asistenciales	424
<b>ESE - ORIENTE</b>	
No. Empleados Asistenciales de Planta	226
No. de Empleados Asistenciales de Contrato	228
No. Total Personal Asistenciales	454
<b>ESE - SURORIENTE</b>	
No. Empleados Asistenciales de Planta	42
No. de Empleados Asistenciales de Contrato	52
No. Total Personal Asistenciales	94

**Conclusiones derivadas de la Intervención del Secretario de Salud de Cali sobre las Cinco (5) ESEs de la Ciudad**

1. Es necesario revisar de manera sistemática la información que reportan las ESEs al Ministerio de Protección Social, para verificar los niveles de estandarización metodológica y la calidad de la misma a fin de que sea posible mejorar los niveles de confiabilidad y de comparabilidad de la información. De este modo los datos presentados por las ESES podrían ser utilizados como instrumentos para realizar evaluaciones y tomar decisiones de ajuste.
2. Algunas ESEs registran utilidad neta, lo cual no es un propósito en las ESEs pues lo importante en este sector es que los servicios se puedan mejorar sin perder el equilibrio financiero. Lo anterior indica, que hay ESEs con unos niveles de liquidez que están generando rendimientos financieros, que están haciendo que recursos diferentes a su actividad misional les esta oxigenando las finanzas.



3. La mayoría de las eses de Cali tienen déficit operacional es decir se necesita una reestructuración, especialmente por el desequilibrio que está surgiendo entre personal administrativo vs. personal asistencial.
4. Tenemos una capacidad resolutive a mejorar, se requiere reestructurar costos y gastos mejorando la relación entre el personal administrativo y el personal asistencial. Igualmente debemos velar por el equilibrio financiero tanto para las que ESEs que están en déficit, como para las ESEs que están generando utilidades. Se deben buscar también formas alternativas de asociación entre las ESEs para reducir costos administrativos y generar ahorros en el manejo de temas como control interno, contabilidad, tesorerías, administración de cartera y cruce de cuentas para mejorar la eficiencia y disminuir los costos.
5. De las 5 ESE Municipales, 3 operan por debajo del punto de equilibrio (Norte, Centro y Suroriente), y las 2 restantes (Ladera y Oriente) por encima con un aceptable balance operacional.
6. Durante los 5 años de operación, la subsistencia de las ESE ha estado soportada en ingresos que no hacen parte de su objeto (ingresos no operacionales, recursos del balance, etc.) como mecanismo de apalancamiento financiero. Lo anterior es la manifestación de:
  - Empresas con estructuras de costos y gastos desbalanceadas, caracterizadas por un alto peso en el costo de personal (y en particular el administrativo).
  - Empresas cuya capacidad de pago se ha deteriorado, debido a una gestión de cartera ineficiente (altísimo porcentaje de cartera incobrable), y CxC que crecen más rápidamente que los ingresos).
  - En todas las ESE, la relación de costo de personal administrativo versus asistencial es inadecuada. Ninguna está por debajo de la relación 1:4, que sería lo recomendable para este tipo de empresas.
7. El 56% de las 100 IPS con que cuenta el Municipio de Cali, presentan una capacidad resolutive deficiente (por debajo del 70%).
8. La operación con mayor ineficiencia la tienen 32 IPS cuya capacidad resolutive ni siquiera alcanza un 50%, siendo mayor la desocupación ociosa que el tiempo de operación.
9. Existen 48 instituciones (el 48%) que operacionalmente no son viables, operando por debajo de su punto de equilibrio.
10. El actual esquema de distribución poblacional para cada una de las ESE no permite la viabilidad financiera de algunas de ellas.
11. Casi todas las ESE generan pérdidas operacionales y utilidades netas, indicando esto que buena parte de su liquidez se destina a la generación de rendimientos financieros, como mecanismo de oxigenación a la operación.
12. El modelo no soporta la existencia de 5 estructuras administrativas, que resultan siendo muy pesadas para el esquema de ingresos con que cuentan.
13. El escenario financiero de la mayor parte de las ESE es de Incertidumbre frente a su sostenibilidad, requiriéndose procesos de transformación que modifique su estructura de costos y gastos, adecuándola a la realidad de sus ingresos. Aunque esta gimnasia

financiera no necesariamente garantizará la sostenibilidad de las ESE, permitirá mejorar la rentabilidad y mantener flujos de caja de liquidez y solvencia, para mantenerse con relativo éxito en el mercado.

14. Realizar reformas funcionales y/o estructurales en el modelo ESE, que impliquen una redistribución poblacional.
15. Modificar las estructuras financieras, balanceando los costos administrativos frente a los asistenciales, donde el peso del personal administrativo no sobrepase el 25%.
16. Tener carteras manejadas con nivel de eficiencia que no sobrepasen los 60 días de recuperación, y donde la cartera mayor a 180 días no supere el 10% de la misma.
17. Equilibrar la relación de recaudo frente a pagos, fundamentada en un estricto y sano manejo de flujo de caja, donde el disponible exceda en 2,5 veces el valor de la nomina y sus gastos asociados.
18. Implementar formas de integración horizontal no solo para la reducción en los gastos, sino para la unificación de esquemas de gestión que contribuyan al mejoramiento de la misma.
19. La viabilidad de las ESE requiere transformaciones estructurales con capacidad de generar excedentes para acometer las inversiones (automatización de procesos asistenciales, sistemas de información integrados, tecnología, etc.) que las ESE requieren para competir favorablemente en un mercado de competencia imperfecta.