



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAUL
GARZÓN HUILA**

PLAN DE ACCIÓN O PLAN TÁCTICO 2019

**NÉSTOR JHALYL MONROY ATIA
Gerente**

GARZÓN – HUILA

ENERO 2019



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

CUERPO DIRECTIVO

NÉSTOR JHALYL MONROY ATIA
Gerente

YANETH GUTIÉRREZ MARTÍNEZ
Asesor de Control Interno

DIEGO LOSADA FLORIANO
Subdirector Científico

ESPERANZA FIERRO VANEGAS
Subdirector Administrativo

LUIS FERNANDO CASTRO MAJE
Asesor Jurídico externo

CLAUDIA XIMENA CEDIEL MARTÍNEZ
Gestión de Calidad

GARZÓN- HUILA

ENERO 2019



TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACIÓN	4
1. MARCO ESTRATÉGICO	5
1.1. NATURALEZA Y RESEÑA HISTÓRICA	5
1.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.3. PLANES DE DESARROLLO	8
1.3.1. Plan Estratégico	8
1.3.2. Plan Táctico o Plan de Acción	8
1.3.3. Plan Operativo Anual	8
2. PLAN DE ACCIÓN O PLAN TÁCTICO 2019	9
2.1. LÍNEA BASE	9
2.2. RECURSOS ECONÓMICOS PARA EL PLAN	10
2.2.1. Ingresos	11
2.2.2. Gastos	12
2.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	12
2.3.1. Proyección de Ingresos	12
2.3.2. Proyección de Gastos	14
ANEXO: Matriz de objetivos, indicadores, metas y acciones 2019	15



PRESENTACIÓN

El desarrollo de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl de Garzón (H), como entidad pública de categoría especial dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud, se enmarca dentro de la planeación estratégica concebida como una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones en la empresa alrededor del quehacer actual y del norte a seguir para adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr la mayor eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios de salud que presta. Planeación que se desarrolló de forma participativa con representación de todos los actores del sistema general de seguridad social en salud en Colombia (Usuarios y asociación de usuarios, Aseguradoras, Instituciones Prestadoras y Organismos Gubernamentales del sector salud del orden regional y local).

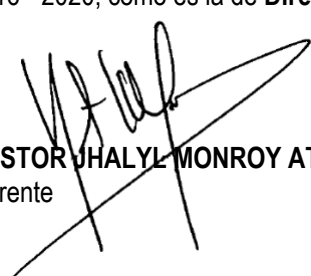
Dando cumplimiento con lo fijado por el Artículo 24 del Decreto 1876 de 1994, la Gerencia y su equipo de trabajo preparó y formuló el Plan de Acción o Plan Táctico para la vigencia fiscal del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 2019 de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl de Garzón (H), el cual, estará sujeto a revisión, análisis y ajustes en concordancia con la evolución normativa e institucional del Estado.

El Plan de Acción o Plan Táctico para la vigencia fiscal del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 2019, materializa los indicadores y metas programadas en el Plan de Gestión 2016 – 2020, documento que focaliza los logros o compromisos de desarrollo que de manera corporativa la ESE, diseñó, formuló y adoptó con el propósito de que la Gerencia disponga de una herramienta técnica, que oriente permanentemente el quehacer cotidiano de la empresa, en aras de construir el futuro que se merece el Hospital Departamental San Vicente de Paúl, en pro de un mayor beneficio a la comunidad huilense y demás partes interesadas.

En esta perspectiva, el Plan de Gestión 2016 – 2020, es el promotor del cambio profundo y trascendental que requiere la empresa y un instrumento para la modernización del trabajo empresarial colectivo e individual, que le permita responder exitosamente a las demandas que el entorno le plantea; es decir, tener una empresa focalizada en los usuarios, el mercado y la competencia, sosteniendo una ventaja competitiva en la región.

El Plan de Acción o Plan Táctico 2019 recoge los indicadores y metas anualizadas, las acciones generales fijadas en el Plan de Gestión 2016 - 2020 programadas para la vigencia fiscal 2019, a partir de las cuales se fijan las acciones, metas y responsables de su ejecución y cumplimiento para el presente año.

El Plan de Acción o Plan Táctico 2019, se estructura a partir de las tres áreas básicas que integran el Plan de Gestión 2016 - 2020, como es la de **Dirección y Gerencia, Financiera y Administrativa y la Asistencial o clínica.**


NESTOR JHALYL MONROY ATIA
Gerente



1. MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1.1. NATURALEZA Y RESEÑA HISTÓRICA.

En Agosto 19 de 1.893, nació la Sociedad San Vicente de Paúl, para ayudar a los pobres necesitados y enfermos. El 7 de Octubre de 1.895, se cristaliza como hospital de Beneficencia según escritura pública No. 177 otorgada ante la Notaría del Círculo de Garzón (H), cuya misión era la de ofrecer protección a los ancianos e indigentes, siendo un asilo para ellos, además se prestaba el servicio de curaciones. En 1971 se otorgó personería jurídica y la entidad tomó el nombre de Hospital Integrado San Vicente de Paúl. Posteriormente, el 1 de Noviembre de 1973 la entidad se denominó Hospital San Vicente de Paúl, hasta el 11 de Enero de 1978 cuando tomó el nombre de Hospital Regional San Vicente de Paúl.

En Agosto 1º de 1.994, mediante Decreto Ordenanza No. 730, se transforma en Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl del Municipio de Garzón (H), como entidad pública de categoría especial, descentralizada del orden Departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo I11, Título II, Libro Segundo de la Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993 y por el Decreto 1876 de 1994, por el derecho privado en lo que se refiere a contratación, y por lo fijado en sus Estatutos.

La Alta Dirección y su equipo directivo, realizó la revisión, análisis y actualización del Marco Estratégico de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl (H), el cual fue sometido a consideración de los miembros de la Junta Directiva en sesión del día 12 de Septiembre de 2017, quienes lo aprobaron mediante el Acta No. 210 del mismo día.

La planeación estratégica de la empresa, ha sido concebida como una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones en la empresa alrededor del quehacer actual y del norte a seguir para adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr la mayor eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios de salud que presta. Dicha planeación, se desarrolló de forma participativa con representación de todos los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia (Usuarios y Asociación de Usuarios, Aseguradoras, Instituciones Prestadoras y Organismos Gubernamentales del sector salud del orden regional y local); cuyo resultado se evidencia a continuación:

1.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTOS	POSTULADOS
MISIÓN	<i>Garantizamos servicios de salud de calidad sostenible, humanizados y seguros; con un talento humano valorado que aporta gestión del conocimiento al mejoramiento continuo de la calidad de vida y salud de la población.</i>
VISIÓN	<i>Brindaremos satisfacción mientras generamos los mejores resultados en salud</i>
DEFINICIÓN DE NEGOCIO	<i>Experiencias memorables en salud.</i>



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO	Salud materno-perinatal y condiciones crónicas.
--	--

PRINCIPIOS

CONCEPTOS	POSTULADOS
SOLIDARIDAD	<i>Los colaboradores de la ESE se adhieren circunstancialmente a la causa de los otros. Cuando un colaborador de la ESE es solidario, mantiene una naturaleza social en el entorno en el que se desarrolla profesional y personalmente, con una preocupación constante por las personas que verdaderamente necesitan de su ayuda y servicio, el cual es ofrecido con generosidad y humanidad.</i>
COMPROMISO SOCIAL	<i>Los colaboradores de la ESE ayudan permanentemente a las personas que lo requieren sin ningún interés adicional a la satisfacción por el servicio prestado y la responsabilidad de apoyo a la sociedad. Aportan activa y voluntariamente al mejoramiento de la comunidad en salud.</i>
AMOR A LA VIDA	<i>Los colaboradores de la ESE manifiestan el amor en su servicio caracterizado por su capacidad para comprometerse y cooperar en la protección de la vida logrando una atención más humanizada y segura.</i>

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

PRINCIPIOS	POSTULADOS
AUTOCONTROL	<i>Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.</i>
AUTORREGULACIÓN	<i>Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo,</i>



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

	<i>implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.</i>
AUTOGESTIÓN	<i>Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.</i>

VALORES

CONCEPTOS	POSTULADOS
RESPECTO	<i>Los colaboradores de la ESE reconocen, aceptan, aprecian y valoran las cualidades del otro y sus derechos. Reconocen el valor propio y el de los derechos de los usuarios y de la comunidad.</i>
TOLERANCIA	<i>Los colaboradores de la ESE cumplen con el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, creencias o prácticas independientemente de que coincidan o sean diferentes y/o contrarias a las propias</i>
EQUIDAD	<i>Los colaboradores de la ESE tienen la capacidad de considerar a las demás personas con justicia, respetando la pluralidad de la sociedad. Distribuyen con ética y responsabilidad los derechos y las oportunidades.</i>
EMPATÍA	<i>Los colaboradores de la ESE establecen vínculos sólidos y positivos con las demás personas. Cultivan la capacidad para reconocer y comprender los sentimientos, ideas, conductas y actitudes de los usuarios y la comprensión de las circunstancias que les pueden afectar en las distintas situaciones de los procesos de atención.</i>
COMUNICACIÓN	<i>Los colaboradores de la ESE intercambian de forma efectiva información de interés, pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que los rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando conseguir un traspaso de la información relevante del usuario de forma estructurada, sistematizada e inequívoca.</i>
TRABAJO EN EQUIPO	<i>Los colaboradores de la ESE trabajan coordinadamente en la consecución de los objetivos propuestos en los diferentes procesos de atención, ejercen el liderazgo efectivo y desarrollan un entorno proclive al aprendizaje continuo.</i>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OBJETIVOS	PREMISAS
1	<i>Asegurar estándares superiores de calidad sostenibles en la institución.</i>
2	<i>Lograr la sostenibilidad financiera y rentabilidad social de la institución.</i>
3	<i>Garantizar el modelo integrado, humano y seguro en la prestación de servicios que responda a las necesidades en salud de la población.</i>

1.3. DESARROLLO DE PLANES

Con base en la formulación anterior y con el fin de hacerla operativa, se desarrollarán los siguientes tipos de planes:

1.3.1. Plan Estratégico

El Plan Estratégico para la ESE es el Plan de Gestión 2016-2020 presentado por el Gerente a la Junta Directiva a inicio de su gestión, documento que focaliza las estrategias de desarrollo que, de manera corporativa, se han diseñado y aprobado, con el propósito de que la empresa disponga de una herramienta, que oriente permanentemente su quehacer cotidiano, en la tarea de construir su futuro.

En este sentido el Plan de Gestión, será el promotor del cambio profundo y trascendental que necesita la empresa y un instrumento para la modernización del trabajo empresarial, colectivo e individual, que permita responder exitosamente a las demandas que el entorno cambiante plantea; es decir, tener una empresa focalizada en el cliente, el mercado, la innovación y la competencia, sosteniendo una ventaja competitiva que genere valor a sus usuarios y demás partes interesadas

1.3.2. Plan Táctico o Plan de Acción.

Contienen las directrices planteadas por procesos que, articulados entre sí, y mediante un liderazgo eficaz, apoyan el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Estos están planteados para los años de ejecución del Plan de Gestión y son operados por los subgerentes y líderes de procesos que conforman el comité directivo (grupo base) de la Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Vicente de Paúl de Garzón.

1.3.3. Plan Operativo Anual.

Son un segmento del plan táctico, cuyas líneas o directrices generan un beneficio importante, con objetivos y metas explícitos por servicios o dependencias para su seguimiento y control. Los objetivos específicos de los planes tácticos



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

se convierten en objetivos generales de los planes operativos, haciendo que los objetivos estratégicos sean realizables, medibles y controlables. Estos se realizan para cada servicio y/o dependencia que pertenece a una subgerencia según estructura funcional y serán operados por un gestor de servicio.

2. PLAN DE ACCIÓN O TÁCTICO 2019

El Plan de Acción o Plan Táctico 2019, fue preparado y formulado con la participación activa de los servidores de la ESE, responsable de los procesos que integran el Modelo de Operación por Procesos adoptado por la empresa, basados en el proceso metodológico fijado por la Resolución No. 0710 de 30 de Marzo de 2012, "Por medio de la cual se adoptan las condiciones y metodología para la elaboración y presentación del plan de gestión de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial, modificada por la Resolución No. 0743 de 2013, modificadas por la Resolución 0408 de 2018 expedidas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

El Plan de Acción o Plan Táctico 2019, se estructura a partir de las tres áreas básicas que integran el Plan de Gestión 2016 – 2020 como es la de **Dirección y Gerencia, Financiera y Administrativa y la Asistencial o clínica**, con sus respectivos objetivos estratégicos y logros y compromisos, tal como se evidencia en el **Anexo Plan de Acción o Plan Táctico 2019**.

2.1. LÍNEA BASE

La línea base del Plan de Acción o Plan Táctico 2019 son los indicadores y metas programadas en el Plan de Gestión 2016 – 2020 para la vigencia fiscal 2019, tal como se evidencia a continuación:

ÁREA DE GESTIÓN	No.	INDICADOR	ESTÁNDAR PARA CADA AÑO	METAS PLAN DE GESTION	
				01/01 al 31/12/2018	01/01 al 31/12/2019
DIRECCIÓN Y GERENCIA (20%)	1	Mejoramiento continuo de la calidad aplicable a entidades no acreditadas con autoevaluación en la vigencia anterior	- ≥ 1.20 - Acreditación en la vigencia evaluada - Postulación para la acreditación, formalizada con contrato	≥ 1.25	Postularse para la Acreditación
		Mejoramiento continuo de la calidad para entidades no acreditadas sin autoevaluación en la vigencia anterior	- Acreditación en la vigencia evaluada - Postulación para la acreditación, formalizada con contrato	NA	NA
	2	Efectividad en la auditoría para el mejoramiento continuo de la calidad de la atención en salud.	≥ 0.90	≥ 0.95	≥ 0.95
	3	Gestión de Ejecución del Plan de Desarrollo Institucional	≥ 0.90	≥ 0.95	≥ 0.95
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA (40%)	4	Riesgo fiscal y financiero	Adopción del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero	Categorizada Sin Riesgo	Categorizada Sin Riesgo
	5	Evolución del Gasto por Unidad de Valor Relativo producida (2)	< 0.90	< 0.97	< 0.96
	6	Proporción de medicamentos y material médico quirúrgico adquiridos mediante mecanismos de compras conjuntas, a través de cooperativas de Empresas Sociales del Estado y/o mecanismos electrónicos	≥ 0.70	≥ 0.60	≥ 0.70
	7	Monto de la deuda superior a (30) días por concepto de salarios del personal de planta y por concepto de contratación de servicios, y variación del monto frente a la vigencia anterior	Cero (0) o variación negativa	Cero (0) o variación interanual negativa	Cero (0) o variación interanual negativa
	8	Utilización de información del Registro Individual de Prestaciones – RIPS	4	4	4
	9	Resultado Equilibrio Presupuestal con Recaudo	≥ 1.00	≥ 0.96	≥ 0.96



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

	10	Oportunidad en la entrega del reporte de información en cumplimiento de la circular única expedida por la Superintendencia Nacional de Salud o la norma que la sustituya	Cumplimiento dentro de los términos previstos	Reporte Oportuno	Reporte Oportuno
	11	Oportunidad en el reporte de información en cumplimiento del Decreto 2193 de 2004, compilado en la Sección 2, Capítulo 8, Título 3, Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 – Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, o la norma que la sustituya	Cumplimiento dentro de los términos previstos	Reporte Oportuno	Reporte Oportuno
CLÍNICA O ASISTENCIAL (40%)	12	Evaluación de aplicación de guía de manejo específica: Hemorragias del III trimestre y trastornos hipertensivos en la gestación	≥0.80	≥0.91	≥0.91
	13	Evaluación de aplicación de guía de manejo de la primera causa de Egreso hospitalario o de morbilidad atendida (3).	≥0.80	≥0.95	≥0.95
	14	Oportunidad en la realización de Apendicectomía	≥0.90	≥0.92	≥0.92
	15	Número de pacientes pediátricos con Neumonías bronco-aspirativas de origen intrahospitalario y variación interanual	Cero (0) o variación negativa	Cero (0) o variación negativa	Cero (0) o variación negativa
	16	Oportunidad en la atención específica de pacientes con diagnóstico al egreso de Infarto Agudo de Miocardio (IAM)	≥0.90	≥0.94	≥0.94
	17	Análisis de Mortalidad Intrahospitalaria	≥0.90	=1,0	=1,0
	18	Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de pediatría.	≤ 5	≤ 4,5	≤ 4,5
	19	Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de Obstetricia.	≤ 8	≤ 4,0	≤ 4,0
	20	Tiempo promedio de espera para la asignación de cita de medicina interna	≤ 15	≤ 11,0	≤ 11,0

2.2. RECURSOS ECONÓMICOS PARA EL PLAN

Para efectos de determinar los recursos económicos que financiarán el Plan de Acción o Plan Táctico 2019, se realizó el análisis financiero con base en lo evidenciado en los últimos cuatro (4) años de operación de la empresa.

2.2.1. Ingresos

El comportamiento de los ingresos se analizó desde tres (3) puntos de vista. Primeramente, se analiza el comportamiento de los ingresos totales, tal como se observa a continuación:

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN		
	REC/MIENTO	REC/MIENTO	REC/MIENTO	REC/MIENTO	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Disponibilidad Inicial	193.725.446	141.420.077	1.279.566.178	821.129.441	-27%	805%	-35,8%
Ventas de Servicios	42.345.364.609	46.638.492.296	47.249.521.320	48.509.136.481	10%	1%	2,7%
Aportes	1.270.518.903	1.800.000.000	350.000.000	1.089.461.727	42%	-81%	211,3%
Otros ingresos corrientes	311.603.793	594.850.795	232.210.826	878.456.048	91%	-61%	278,3%
Otros ingresos	-	2.871.692.705	-	-	#DIV/0!	-100%	#DIV/0!
Cuentas por cobrar vigencias Anteriores.	13.472.681.540	13.695.030.766	11.046.154.907	13.950.269.091	2%	-19%	26,3%
TOTAL	57.593.894.291	65.741.486.639	60.157.453.231	65.248.452.788	14%	-8%	8,5%



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

RECAUDOS	40.353.498.211	46.295.270.122	45.906.952.704	46.144.298.832	15%	-1%	0,5%
%	70,1%	70,4%	76,3%	70,7%			

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Como se observa en el cuadro anterior, los diferentes conceptos de ingresos no evidencian un crecimiento sostenido en el periodo de análisis, toda vez, que algunos de estos conceptos no son de la gobernabilidad de la dirección de la empresa. Los ingresos totales entre el periodo de 2014 a 2015 crecieron el 14%, entre el 2015 y 2016 decrecieron el (-8%) y entre el 2016 y 2017 se incrementan en el 8,5%, este último crecimiento fue jalado por las cuentas por cobrar, otros ingresos corrientes y los aportes recibidos. Desde el punto de vista de los recaudos totales es igualmente inestable el comportamiento de los mismos, evidenciándose en general un nivel de recaudo total no mayor al 71%.

En segundo lugar, se analiza el comportamiento de las ventas de servicios, tal como se observa a continuación:

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN		
	REC/MIENTO	REC/MIENTO	REC/MIENTO	REC/MIENTO	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Régimen Subsidiado	27.493.536.608	28.809.852.406	29.229.531.698	30.822.866.812	5%	1%	5,5%
Régimen Contributivo	8.910.441.169	10.199.968.955	10.237.349.189	11.541.856.789	14%	0%	12,7%
Otras ventas de servicio	5.941.386.832	7.628.670.935	7.782.640.433	6.144.412.880	28%	2%	-21,0%
TOTAL	42.345.364.609	46.638.492.296	47.249.521.320	48.509.136.481	10%	1%	2,7%

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Como se observa en el cuadro anterior, las ventas al régimen subsidiado, contributivo y otras ventas de servicios muestran un comportamiento positivo descendente. Entre el 2014 y 2015 crecieron el 10%, entre el 2015 y 2016 crecieron el 1% y entre el 2016 y 2017 crecieron el 2,7%.

En tercer lugar, se analiza el comportamiento de los recaudos por ventas de servicios de salud, tal como se muestra a continuación.

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN		
	RECAUDOS	RECAUDOS	RECAUDOS	RECAUDOS	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Régimen Subsidiado	19.386.906.883	19.567.405.979	21.147.252.210	19.490.398.739	1%	8%	-7,8%
régimen Contributivo	2.427.455.888	2.693.815.006	6.508.620.527	5.752.228.422	11%	142%	-11,6%
Otras ventas de servicio	3.290.605.758	4.931.054.805	5.333.148.057	4.162.355.364	50%	8%	-22,0%
TOTAL	25.104.968.529	27.192.275.790	32.989.020.794	29.404.982.525	8%	21%	-10,9%
% Recaudos ventas	59,3%	58,3%	69,8%	60,6%			

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Como se observa en el cuadro anterior, el recaudo por venta de servicios de salud en general no supera el 61% en el periodo de análisis.

2.2.2. Gastos

El comportamiento de los gastos totales de la ESE, dejan evidenciar los siguiente:



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

CONCEPTO DE GASTOS	PERIODOS				Variación (%)		
	2014	2015	2016	2017	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Gastos de Funcionamiento	32.081.635.100	32.012.464.662	35.564.735.557	38.336.466.026	-0,2%	11,1%	7,8%
Gastos de Personal Directo	7.381.753.069	7.312.764.350	7.669.434.874	8.581.901.379	-0,9%	4,9%	11,9%
Servicios personales indirectos	18.500.188.653	18.917.826.108	20.833.781.800	21.973.979.122	2,3%	10,1%	5,5%
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	25.881.941.722	26.230.590.458	28.503.216.674	30.555.880.501	1,3%	8,7%	7,2%
Gastos Generales	6.098.279.054	5.642.049.959	6.861.465.814	7.684.922.061	-7,5%	21,6%	12,0%
Transferencias Corrientes	101.414.324	139.824.245	200.053.069	95.663.464	37,9%	43,1%	-52,2%
Gastos de Operación Comercial	7.449.324.850	7.444.779.951	8.468.166.864	9.096.426.647	-0,1%	13,7%	7,4%
Gastos de Inversión	-	1.800.000.000	-	350.000.000	#DIV/0!	-100,0%	#DIV/0!
Deuda Publica	187.927.986	123.624.733	3.037.812.557	-	-34,2%	2357,3%	-100,0%
Cuentas por pagar vigencias anteriores	7.441.161.442	7.200.410.454	4.047.793.060	5.796.274.094	-3,2%	-43,8%	43,2%
TOTAL GASTOS COMPROMETIDOS	47.160.049.378	48.581.279.800	51.118.508.038	53.579.166.767	3,0%	5,2%	4,8%

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Como se evidencia en el cuadro anterior, los gastos totales han tenido un crecimiento no mayor al 5,2% en el periodo de análisis. Entre el 2016 y 2017 los gastos totales crecieron el 4,8%, incremento jalonado por las cuentas por pagar, los gastos generales, los gastos de personal de planta y los gastos de operación comercial. Según la composición los gastos están representados en un 57% por gastos de personal, el 14,5% por los gastos generales y transferencias corrientes, el 17% por los gastos de operación comercial y el restante 11,5% por cuentas por pagar y otros gastos.

2.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

2.3.1. Proyección de Ingresos

Para la proyección de ingresos, se utilizó el método de mínimos cuadrados, que es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros periodos (2018, 2019 y 2020) con base en las ventas realizadas por la ESE en los cuatro años anteriores (2014, 2015, 2016 y 2017), recursos con base en los cuales se financiará la ejecución del Plan de Acción o Plan Táctico 2019.

Las ventas de servicio realizada por la ESE, en los periodos de gobierno de 2014 al 2017, fueron las siguientes:

VIGENCIA FISCAL	VENTAS DE SERVICIO DE SALUD (Millones de pesos)
2014	\$42.345,4
2015	46.638,5
2016	47.249,5
2017	48.509,1

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Después de haber realizado los cálculos con base en la fórmula de mínimos cuadrados, se logró determinar que las ventas de los servicios de salud en el periodo de análisis crecerán el 4,14%. De esta manera las ventas de servicios de salud proyectadas para las vigencias 2018, 2019 y 2020, serán las que se observan a continuación:

VIGENCIA FISCAL	VENTAS DE SERVICIO DE SALUD PROYECTADAS (Millones de pesos)
2018	\$50.961,2
2019	52.871,4
2020	54.781,6

Fuente: Proyección de ventas de servicios de salud



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

Así mismo, se tuvo en cuenta el comportamiento de las cuentas por cobrar para los periodos de 2014 a 2017, recursos con los cuales la empresa complementa el financiamiento de sus costos y gastos de los primeros meses de cada de vigencia fiscal. Las cuentas por cobrar del periodo de análisis fueron las siguientes:

VIGENCIA FISCAL	CUENTAS POR COBRAR (Millones de pesos)
2014	\$13.472,7
2015	13.695,0
2016	11.046,2
2017	13.950,3

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Una vez de haber realizado los cálculos de mínimos cuadrados, se logra determinar que las cuentas por cobrar de la ESE crecerán el 0,93%. En consecuencia, las cuentas por cobrar proyectadas para las vigencias 2018, 2019 y 2020, son las que a continuación se evidencian:

VIGENCIA FISCAL	CUENTAS POR COBRAR PROYECTADAS (Millones de pesos)
2018	\$12.731,1
2019	12.615,5
2020	12.493,9

Fuente: Proyección cuentas por cobrar.

En síntesis, los recursos proyectados de la ESE para las vigencias fiscales de 2018, 2019 y 2020 son las que se evidencian a continuación:

PERIODOS	2018	2019	2020
Ventas Proyectadas	50.961,2	52.871,4	54.781,6
Cuentas por cobrar proyectadas	12.731,1	12.615,5	12.493,9
Total ingresos proyectados	63.692,30	65.486,90	67.275,50

Fuente: Proyección de ventas de servicios de salud y cuentas por cobrar.

En estos recursos no se incluyen aquellos conceptos de ingresos tales como los aportes, otros ingresos ni recursos de capital.

Observacion: Como cualquier otro, el método de mínimos cuadrados debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, tanto externas como internas.

2.3.2. Proyección de Gastos

Igualmente, para la proyección de los gastos se utilizó el método de mínimos cuadrados para los periodos (2018, 2019 y 2020) tomando como base los gastos comprometidos en los cuatro años anteriores (2014, 2015, 2016 y 2017), con los cuales se define en forma aproximada los costos y gastos necesarios para la operación de la empresa durante la vigencia fiscal del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 2019.

Los costos y gastos comprometidos por la ESE, en los periodos de gobierno de 2014 al 2017, fueron las siguientes:



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

VIGENCIA FISCAL	GASTOS COMPROMETIDOS (Millones de pesos)
2014	\$47.160,0
2015	48.581,3
2016	51.118,5
2017	53.579,2

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Después de haber realizado los cálculos de mínimos cuadrados, se logró determinar que los costos y gastos de la ESE en conjunto crecerán el 4,35%. En consecuencia, los costos y gastos proyectados para las vigencias 2018, 2019 y 2020, son los que a continuación se observan:

VIGENCIA FISCAL	GASTOS PROYECTADOS (Millones de pesos)
2018	\$55.558,5
2019	57.737,9
2020	59.917,4

Fuente: Proyección de costos y gastos

Así mismo, se tuvo en cuenta el comportamiento de las cuentas por pagar para los periodos de 2014 a 2017, con el fin de determinar el total aproximado de costos y gastos que la empresa deberá programar en la vigencia fiscal de 2019. Las cuentas por pagar del periodo de análisis fueron las siguientes:

VIGENCIA FISCAL	CUENTAS POR PAGAR (Millones de pesos)
2014	\$7.441,2
2015	7.200,4
2016	4.048,8
2017	5.796,2

Fuente: Reporte del Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de Salud y Protección Social

Después de haber realizado los cálculos de mínimos cuadrados, se logró determinar que las cuentas por pagar en conjunto disminuirán en un (-13,21%). Por consiguiente, las cuentas por pagar proyectadas para las vigencias 2018, 2019 y 2020, son las que a continuación se observan:

VIGENCIA FISCAL	CUENTAS POR PAGAR PROYECTADAS (Millones de pesos)
2018	\$4.100,0
2019	3.291,3
2020	2.482,7

Fuente: Proyección de cuentas por pagar.

En síntesis, los costos y gastos proyectados de la ESE para las vigencias fiscales de 2018, 2019 y 2020 son los que se evidencian a continuación:

PERIODOS	2018	2019	2020
Costos y gastos proyectados	55.558,5	57.737,9	59.917,4
Cuentas por pagar proyectadas	4.100,0	2.391,3	2.482,7
Total costos y gastos proyectados	59.658,5	60.129,2	62.400,1



**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DEPARTAMENTAL
SAN VICENTE DE PAÚL
GARZÓN HUILA
NIT: 891.180.026-5**

Observacion: Como cualquier otro, el método de mínimos cuadrados debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, tanto externas como internas.

ANEXO. Matriz de objetivos, indicadores, metas y acciones 2019