

**13. CONCEPTO GENERAL**

Durante mi gerencia se cumplió a cabalidad con el envío de la información a los diferentes entes de control como son;

Circular 009 de 2015 a la Superintendencia Nacional de Salud  
 Decreto 2193 de 2002 al Ministerio de la Protección  
 Informes Contables a la Contaduría General de Nación  
 Publicación de ejecución presupuestal y estados financieros en la página web institucional

Ante la Superintendencia Nacional de Salud se agotó el trámite de conciliación con las entidades EMSSANAR y COMFAMILIAR

Con el equipo directivo y asesor se realizó el proceso de elaboración del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, el cual fue aprobado por Junta Directiva, presentado al Instituto Departamental de Salud de Nariño y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para su respectiva aprobación.

Me permito anexar el Programa que fue aprobado por Junta Directiva y adoptado mediante Resolución interna de la ESE PASTO SALUD.

**ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS**

**MEDIDAS A IMPLEMENTAR**

Una vez realizado el análisis de la matriz DOFA y las estrategias DO – DA – FA –FO se plantean las siguientes medidas:

CATEGORIA	PROBLEMA IDENTIFICADO Y CAUSA QUE LO GENERA	MEDIDAS O COMPROMISOS DE LA ESE	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA O COMPROMISO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR DE LOGRO O CUMPLIMIENTO DE LA MEDIDA O COMPROMISO	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
Racionalización del gasto	La producción actual de Pasto Salud E.S.E. no permite generar recursos en el recaudo suficientes para cubrir el valor total de los costos atribuibles a los distintos servicios de salud en cada centro de negocio. Desaprovechamiento de capacidad instalada por talento humano en algunos centros de negocio.	DISMINUCION EN LOS SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS DE FUNCIONAMIENTO EN UN 18.16%	Disminución en un 18,16% el valor de los servicios personales indirectos de funcionamiento, equivalentes al \$2.232.045.119 anual. Mediante una optimización en el uso de la capacidad instalada de Talento humano en la ESE Pasto Salud.	Porcentaje de disminución en servicios personales indirectos de funcionamiento	Sin observaciones.



<p><b>Racionalización del gasto</b></p>	<p>Procesos contractuales que derivan en altos costos en algunos rubros de mantenimiento e impresiones afectando el equilibrio económico de la empresa. Falta de organización en la ejecución de rubros de gastos generales. Además la producción actual de Pasto Salud E. S. E. no permite generar los recursos suficientes para cubrir el valor de gastos generales, afectando el equilibrio presupuestal.</p>	<p>REDUCCION DE LOS GASTOS GENERALES EN 3.65%</p>	<p>Disminución en el 3.65% los gastos generales, que corresponde a \$ 216.427.834. A través de la racionalización del costo y gasto en los siguientes porcentajes y valores de los ítems nombrados a continuación:          Combustibles 17,14% en un valor de \$18,000,000          Servicios Públicos 9,17% en un valor de \$44,278,000          Comunicaciones y transporte 27,43% en un valor de \$43,200,000          Vigilancia 4,42% en un valor de \$49,909,834          Aseo 7% en un valor de \$61,040,000 y optimización en los gastos de impresos y publicaciones mediante el Ahorro en el costo de impresión al adquirir impresoras y tinta en el primer año, para disminuir el costo de impresiones en 200 millones en los dos años posteriores de aplicación de esta medida.</p>	<p>(Valor del gastos generales de la vigencia actual-Valor del gastos generales de la vigencia anterior)/ Valor de los gastos generales de la vigencia anterior.</p>	<p>Sin observaciones.</p>
<p><b>Racionalización del gasto.</b></p>	<p>Existen mantenimientos preventivos y correctivos que son costosos y se pueden realizar con personal y recursos de la ESE de una manera más económica, sin afectar el plan de mantenimiento hospitalario, los requerimientos normativos del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad y la destinación específica de los recursos presupuestados de mantenimiento de un 5% del Presupuesto general de ingresos.</p>	<p>RACIONALIZACION DEL GASTO DE MANTENIMIENTO SIN AFECTAR EL REQUERIMIENTO NORMATIVO DE APROPIACION Y DESTINACION DEL 5% DE LA TOTALIDAD DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS.</p>	<p>Disminución del costo y gasto en los siguientes ítems:          5% en el mantenimiento de equipos biomédicos, 15% en calibración de equipos biomédicos y 5% en mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura. En el ítem de mantenimiento equipos de cómputo el 53% y al contrato de comunicaciones en 50%.</p>	<p>(Valor del gasto ejecutado de la vigencia actual en mantenimiento hospitalario - Valor del gasto ejecutado de la vigencia anterior en mantenimiento hospitalario)/ Valor del total de gastos de mantenimiento de la vigencia anterior</p>	<p>Sin observaciones.</p>



Racionalización del Gasto	Elevados costos del personal de nómina, que tiene una importante carga en personal administrativo. Falta desarrollar procesos de reorganización administrativa que permitan mejorar la eficiencia de los procesos establecidos en el sistema de gestión de calidad de Pasto Salud. Alta rotación de personal directivo, asistencial y administrativo que afecta la apropiación del conocimiento y la mejora de los procesos, generando mayores costos para la ESE.	DISMINUCION DE SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA EN UN 2,62%	Disminución en un 2,62% el valor de los costos de personal asociados a la nómina, representando una disminución de \$ 242.839.123	Porcentaje de disminución en costos de personal asociados a la nómina.	Sin observaciones.
Otros	Baja productividad en algunos servicios relacionados con la capacidad instalada, que sumado a un Incremento de IPS's privadas que ofrecen servicios de primer nivel de complejidad disminuyen la demanda de los servicios ofertados por la ESE, afectando la facturación y dificultando el accionar en el mercado del SGSSS.	INCREMENTO DE VENTA DE SERVICIOS EN P y P 5%, LABORATORIO CLINICO 5%, CITOLOGIAS 10% Y CAMAS DE OBSERVACION 80%.	Incremento en la venta de servicios equivalente a 700 millones al año, equivalente al 2.36% sobre el presupuesto de ingresos total. Donde se espera reducir el subregistro y errores de facturación registrados en Observación que tiene un total de subutilización del 80%; Mientras que en los servicios de Citologías, PyP y Laboratorio Clínico se pueden hacer acciones como jornadas de atención y demanda inducida para disminuir la subutilización de los servicios.	Ingresos del periodo - Ingresos periodo anterior / ingresos periodo anterior por cada servicio.	Sin observaciones
Otros	Débiles procesos de Negociación con EAPB, débiles procesos facturación y auditoría, bajo conocimiento del Talento Humano en los contenidos del POS y contractuales e incumplimiento en metas de programas bandera, que generan pérdidas económicas empresa.	INCREMENTO DEL RECAUDO EN 400 MILLONES ANUALES.	Implementar proceso de capacitación en contratación, facturación y auditoría. Implementación de procesos permanentes de auditoría concurrente previa a la facturación. Revisión sistemática de procesos que requieren ajuste acorde a cambios normativos, seguimiento sistemático al cumplimiento de metas de programas bandera.	Ingresos del periodo - Ingresos periodo anterior / ingresos periodo anterior	Sin observaciones.
Otros	Debilidad en la ejecución de los procesos de facturación que genera glosas afectando el recaudo. Que en	FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE FACTURACION TENDIENTE A DISMINUIR GLOSAS EN UN	Realizar en forma permanente auditorías sistemáticas y concurrentes a la facturación con el fin de evitar las glosas, devoluciones y re facturaciones. Fortalecimiento del sistema de	(Valor de Glosas de la vigencia actual - Valor de la glosa de la vigencia anterior) / Valor de la glosa de la vigencia anterior	Sin observaciones.



	muchas ocasiones se da porque falta mayor articulación de los diferentes procesos asistenciales y administrativos, lo que impide la estandarización de los mismos.	0,5% A DICIEMBRE DE 2016 Y 1% ANUAL PARA EL RESTO DEL PERIODO RESPECTO A LA VIGENCIA ANTERIOR	facturación en Pasto Salud ESE.		
Reorganización administrativa	El 75% del personal que PASTO SALUD ESE utiliza para su funcionamiento, no se encuentra vinculado a la planta de personal por lo que existen Procesos contractuales del talento humano de la entidad no ajustados a la normatividad vigente. Generando Riesgos jurídicos y financieros asociados a las modalidades de vinculación del talento humano que se aplican en la E.S.E ya que el personal de planta es insuficiente.	ELABORACION, EVALUACION E IMPLEMENTACION DE ESTUDIO TECNICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA VINCULACION DEL TALENTO HUMANO.	Elaboración, evaluación e implementación de un estudio técnico, jurídico y financiero para la optimización de la vinculación del talento humano que permita determinar las necesidades de talento humano y de esta manera la especificidad de perfiles frente a la productividad de los servicios.	Documento contentivo del Estudio Técnico elaborado.	Sin observaciones.
Reorganización Administrativa.	Existencia de 124 procesos judiciales en contra de PASTO SALUD E.S.E. y un número potencial indeterminado de demandas que pueden entablarse.	REORGANIZACION DE PROCESO DE GESTION JURIDICA ASUMIENDO LA DEFENSA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA A TRAVES DE LOS ABOGADOS DE PLANTA.	Análisis de los asuntos al interior del Comité de Conciliación - operativización del equipo multidisciplinario de asesoría para estrategias de defensa, capacitación al equipo jurídico. Implementación las herramientas tecnológicas para control de procesos judiciales y determinación de riesgo jurídico.	Procesos contestados en términos legales / Total de procesos instaurados en contra de Pasto Salud E.S.E.	Sin observaciones.
Reorganización Administrativa.	Débil Implementación del Sistema de Acreditación, que repercute en procesos no estandarizados que generan riesgos clínicos y Administrativos.	FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ACREDITACION ADELANTADO EN LA EMPRESA.	Culminación del proceso de ruta crítica para la Acreditación.	Certificado de Acreditación expedido por autoridad competente.	Sin observaciones
Otros	Sistema de información desarticulado y desactualizado que impiden la generación de información oportuna, confiable y veraz para la toma de decisiones, sumado a la obsolescencia de los equipos de información y comunicaciones.	DESARROLLO E IMPLEMENTACION POR FASES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.	Elaboración y gestión de proyectos ante el MINTIC y entes gubernamentales para la consecución de recursos, con el fin de mejorar los sistemas de información y comunicación de la empresa.	Sistema de información Y comunicación empresarial implementado en fases.	Sin observaciones.



Otros	Baja demanda de servicios en los Centros de Salud, debido a que no se cuenta con un portafolio de servicios acorde a las necesidades de la comunidad de acuerdo a perfil de morbilidad.	ELABORACION DE ESTUDIO MERCADO DE MANERA INDIVIDUAL PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD A IMPLEMENTAR EN CADA IPS.	Desarrollar estudio de mercado para cada IPS. Atención de la población de acuerdo a las necesidades resultado del estudio individual (mantener IPS , concertación de horarios de atención, atención en unidades móviles, entre otros)	Número de jornadas de atención realizadas / Número de jornadas programados	Sin observaciones.
Otros	Existe demanda insatisfecha en área de influencia de Pasto Salud ESE con respecto a los servicios de Mediana complejidad. Congestión de servicios de salud en mediana complejidad. No presencia en la ciudad de Pasto de una ESE de Mediana complejidad.	ESTRUCTURACION DEL MODELO DE ATENCION DE PASTO SALUD E.S.E. PROYECTADO AL HOSPITAL 1B.	Realizar análisis de mercado de la proyección de la puesta en marcha de un hospital Tipo 1B que está en proceso de construcción. Estructuración de escenario de ingresos y costos de acuerdo a las condiciones de la demanda de servicios de salud. Inclusión de medidas tendientes a favorecer el incremento de los ingresos en una mayor proporción de los gastos y costos.	Estructuración del proyecto Hospital Tipo 1B y vinculación del escenario al modelo de atención de Pasto Salud ESE.	Sin observaciones.

**COSTO PARA IMPLEMENTAR MEDIDAS**

EL costo al año 2020 equivale a \$ 622.000.000 correspondiente a la medida para obtener el certificado de acreditación.

**CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO FINANCIERO.**

**METAS DE PRODUCCIÓN POR SERVICIO**

UNIDAD FUNCIONAL		CENTRO DE COSTOS		PORTAFOLIO DE SERVICIOS		Producción	VARIACIÓN ANUAL PROYECTADA PARA PERIODOS DE PROYECCIÓN						
COD	UNIDAD	COD	CENTRO	COD	SERVICIOS	2015	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	URGENCIAS	1.1	Consulta y procedimientos	1.1.01	Consultas de medicina general urgentes	51074	-17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
				1.1.05	Sala general de procedimientos menores	22183	-12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		1.2	Observación	1.2.01	Sala de enfermedades respiratorias agudas - ERA	0							
				1.2.03	Pacientes en observación	4036	-29%	80%	0%	0%	0%	0%	0%
2	SERVICIOS AMBULATORIOS	2.1	Consulta externa y procedimientos	2.1.01	Consultas de medicina general electivas	303221	3%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
				2.2	Actividades de promoción y prevención	2.2.01	Vacunación	111604	-12%	0%	0%	0%	0%
		2.2.02	Atención preventiva salud oral higiene oral			128960	-16%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
		2.2.03	Planificación familiar			2711	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



		n	2.2.05	Controles de Enfermería de PyP	37604	-2%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
			2.2.06	Otros controles de enfermería de PyP (Diferentes a atención prenatal - Crecimiento y desarrollo)	11343	24%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
		2.3	2.3.01	Otras actividades de apoyo	0							
		2.4	2.4.01	Total consultas odontológicas realizadas (valoración)	16994	3%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
			2.4.02	Sellantes aplicados	32258	-17%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
			2.4.03	Superficies obturadas	192784	-44%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
			2.4.04	Exodoncias	8778	-20%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
		2.5	2.5.01	Otras actividades extramurales	0							
		2.6	2.6.38	Psicología	4765	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		3.3	3.3.01	General adultos	4513	-9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	QUIRÓFANOS Y SALAS DE PARTO	4.1	4.1.01	Partos vaginales	58	-48%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		4.2	4.2.01	Partos cesárea	0							
5	APOYO DIAGNÓSTICO	5.1	5.1.01	Toma de muestras citologías cérvico-uterinas	21019	6%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
			5.2	5.2.01	Radiología e imágenes diagnóstico	35587	-1%	0%	0%	0%	0%	0%
		5.2.03		Toma e interpretación radiologías odontológicas	5325	-8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		5.3	5.3.01	Laboratorio clínico	257121	1%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
		6.3	6.3.01	Servicio farmacéutico	759830	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		6.5	6.5.01	Fisioterapia	0							
			6.5.04	Terapia respiratoria	1493	-58%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
7	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD	7.1	7.1.01	Visitas domiciliarias e institucionales -PIC-	4017	193%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		7.3	7.3.01	Transporte asistencial básico	3592	62%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Se pretende incrementar en 5% en Consultas de Medicina, Enfermería, Odontología y procedimientos odontológicos que hacen parte de los programas de Promoción y Prevención. La estrategia consiste en derivar los pacientes que salen de las consultas de morbilidad hacia a los programas de Promoción y Prevención lo cual permitirá aumentar los ingresos en \$ 183.518.876.

Dado que se ha evidenciado que los médicos no formulan todos los laboratorios de los programas banderas se implementara estrategias orientadas a revisar en post consulta



que todos los laboratorios hayan sido ordenados, esto permitirá aumentar los ingresos en \$226.272.640.

Con respecto al incremento del 10% en la toma de citologías cérvico uterina, se implementara la reorganización del talento humano en las IPS para potenciar las remisiones de pacientes a este programa, lo cual permitirá aumentar los ingresos en 50.219.600.

Dado que se identificó sub registro en la facturación de estancias de observación, la estrategia se orienta a realizar auditoria concurrente de los egresos de hospitalización y observación, esto permitirá incrementar 80% los días camas ocupadas; esta estrategia buscara incrementar los ingresos en \$250.178.560.

#### INGRESOS DEL FLUJO FINANCIERO.

ESCENARIO PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO ESE A PESOS CORRIENTES									
COD	INGRESOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1.2	<b>A. Total Ingresos Corrientes</b>	21.172.064.891	23.196.853.269	24.384.760.476	25.641.709.270	26.410.960.549	27.203.289.365	28.019.388.046	28.859.969.687
1.2.1	Ingreso de Explotación	20.919.054.972	22.959.853.269	24.140.650.476	25.390.275.970	26.191.984.250	26.936.543.777	27.744.640.090	28.576.979.293
1.2.1.1	Venta de Servicios de Salud	20.919.054.972	22.959.853.269	24.140.650.476	25.390.275.970	26.151.984.250	26.936.543.777	27.744.640.090	28.576.979.293
1.2.1.1.1	Regimen Subsidiado	18.847.823.027	20.977.174.012	22.125.324.642	23.270.628.071	23.968.746.913	24.687.809.320	25.428.443.600	26.191.296.908
1.2.1.1.2	Regimen Contributivo	31.744.314	229.226.313	324.649.998	341.455.300	351.698.959	362.249.928	373.117.426	384.310.948
1.2.1.1.3	Departamento/Distrito - PPNA y NO POS	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.4	Municipios - PPNA y NO POS	718.156.504	684.307.527	525.873.042	553.094.527	569.687.363	586.777.984	604.381.323	622.612.763
1.2.1.1.5	Departamento/Distrito - PIC	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.6	Municipios - PIC	1.173.455.669	900.000.000	864.534.071	909.286.130	936.564.714	964.661.655	993.601.505	1.023.409.550
1.2.1.1.7	Nación - Programas Especiales	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.8	SOAT - Accidentes de Tránsito Clás de Seguros	60.275.098	62.135.528	107.797.694	166.966.992	170.944.971	176.073.320	181.366.620	186.796.184
1.2.1.1.9	FOSYGA- ECAT Accidentes de Tránsito	3.010.968	2.231.310	51.441.163	54.103.992	55.727.102	57.398.915	59.120.882	60.894.509
1.2.1.1.10	FOSYGA - ECAT Otros Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.11	Otros Eventos (ARL, Prepagada, Pólizas, Particulares)	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.12	Otras Entidades (Magisterio, Fuerzas Militares, Universidades, ECOPELROL)	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1.13	Otras ventas de servicios de salud	84.589.412	84.778.576	91.029.865	95.741.969	98.614.228	101.572.654	104.619.834	107.758.429
1.2.1.1.13.1	Otras ventas de servicios de salud (Reportadas en los cuadros 14 y 33)	84.589.412	84.778.576	91.029.865	95.741.969	98.614.228	101.572.654	104.619.834	107.758.429
1.2.1.1.13.2	Otras ventas de servicios de salud (No reportadas en los cuadros 14 y 33)	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.2	<b>Aportes</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.2.1	Aportes Permanentes de la Nación	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.2.4	Aportes Permanentes del Municipio	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.2.5	Aportes Permanentes del Departamento/Distrito	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.3	<b>Otros Ingresos Corrientes</b>	253.009.919	237.000.000	244.110.000	261.433.300	258.976.299	266.745.588	274.747.956	282.990.394

HECTOR MARINO JURADO YELA



1.2.3.2	Otros Ingresos	253.009.919	237.000.000	244.110.000	251.433.300	258.976.299	266.745.588	274.747.956	282.990.394
1.2.3.2.1	Arrendamientos bienes muebles e inmuebles	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.3.2.2	Convenios Docente Asistenciales	253.009.919	237.000.000	244.110.000	251.433.300	258.976.299	266.745.588	274.747.956	282.990.394
1.2.3.2.3	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3	<b>B. Ingresos No Corrientes</b>	<b>7.267.416.883</b>	<b>7.961.107.004</b>	<b>1.469.017.604</b>	<b>67.754.022</b>	<b>69.786.643</b>	<b>71.880.242</b>	<b>74.036.649</b>	<b>76.257.749</b>
1.3.1	<b>Recursos de Capital</b>	<b>7.267.416.883</b>	<b>7.961.107.004</b>	<b>1.469.017.604</b>	<b>67.754.022</b>	<b>69.786.643</b>	<b>71.880.242</b>	<b>74.036.649</b>	<b>76.257.749</b>
1.3.1.1	Recursos del Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2	Aportes	7.211.791.523	-	1.403.237.000	-	-	-	-	-
1.3.1.2.1	Aportes Ocasionales de la Nación	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.2	Aportes Ocasionales del Municipio	-	-	1.403.237.000	-	-	-	-	-
1.3.1.2.3	Aportes Ocasionales del Departamento/Distrito	7.211.791.523	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.3	<b>Otros Recursos de Capital</b>	<b>56.626.360</b>	<b>7.961.107.004</b>	<b>65.780.604</b>	<b>67.754.022</b>	<b>69.786.643</b>	<b>71.880.242</b>	<b>74.036.649</b>	<b>76.257.749</b>
1.3.1.3.1	Rendimientos y Participaciones	56.626.360	63.864.664	65.780.604	67.754.022	69.786.643	71.880.242	74.036.649	76.257.749
1.3.1.3.2	Otros	-	7.897.242.340	-	-	-	-	-	-
1.9	<b>C. Recaudo cartera - Rezago Vigencia Anterior</b>	<b>7.369.115.536</b>	<b>7.273.740.444</b>	<b>5.998.116.727</b>	<b>6.973.156.984</b>	<b>7.334.118.043</b>	<b>7.554.141.584</b>	<b>7.780.766.832</b>	<b>8.014.188.806</b>
1	<b>D. TOTAL INGRESOS (A+B+C)</b>	<b>35.808.597.410</b>	<b>38.431.700.717</b>	<b>31.851.894.807</b>	<b>32.682.620.277</b>	<b>33.814.866.234</b>	<b>34.829.311.191</b>	<b>35.874.190.527</b>	<b>36.950.416.243</b>

Como se puede encontrar se cuenta con un flujo financiero estructurado en base a un recaudo efectivo que cumple con las condiciones de la normatividad aplicable al presupuesto para de una Empresa Social del Estado. Dentro del crecimiento se aplica un 3% de crecimiento como base estandarizada de inflación sin basarnos en el último crecimiento del IPC de la vigencia 2015 que se atribuyó a 6.67%.

En relación a las medidas de fortalecimiento de los ingresos que se pueden encontrar en el escenario se observa que la mayor producción de servicios de Citologías, P y P y Laboratorio Clínico por optimización en el uso de la capacidad instalada por talento humano a través de estrategias de jornadas de atención y demanda inducida, que a su vez conduzcan a un fortalecimiento del proceso de facturación, donde se espera reducir el subregistro y errores de facturación registrados en Observación que tiene un total de subutilización del 80%. Tienen un impacto en el incremento en los ingresos de manera adicional a la inflación por valor de \$700 millones al año.

Por otro lado, se cuenta con un mejoramiento en la política de cartera de la entidad que deberá mejorar el recaudo de la entidad en \$400 millones, lo cual se ve reflejado en la reducción inicial de la cartera entre el 2016 y 2017, que posteriormente crece por el crecimiento de la inflación, mas no por un crecimiento en la cartera de la entidad. Este mejoramiento de cartera se plantea en su mayoría con el régimen subsidiado que es el pagador más representativo del flujo financiero y con el que se tienen procesos de conciliación y ajuste de cartera de manera más permanente, que en conjunto generaría un mejor recaudo equivalente al 6%. Permitiendo estructurar un mejor escenario en equilibrio y una administración de capital de trabajo más acorde a las necesidades de una Empresa Social del Estado.

Para entender este punto de una manera más amplia se incluyen los análisis de los datos relacionados con el flujo financiero por recaudo y pagador en las vigencias 2016 y 2017,



que son los principales años en los que se implementaran las medidas establecidas en el cuadro 31.

2016						
EVENTO	REGIMEN	%	VALOR ANUAL QUE SE PROYECTA FACTURAR AL COMPRADOR	VALOR ANUAL QUE SE ESTIMA COMO PAGO DEL COMPRADOR	VALOR ANUAL ESTIMADO COMO GLOSAS DEL COMPRADOR	VALOR ANUAL QUE SE ESTIMA EN REZAGO
EVENTO 1	EMSSANAR EVENTO	67,7%	19.825.328.138	13.979.450.969	2.167.074.282	3.678.802.887
EVENTO 2	EMSSANAR CAPITA	11,9%	3.750.604.200	2.969.228.325	-	781.375.875
EVENTO 3	COMFAMILIAR EVENTO	14,7%	4.115.039.772	3.192.585.023	82.300.705	840.153.953
EVENTO 4	MALLAMAS	3,7%	938.046.605	720.341.622	28.141.398	189.563.585
EVENTO 5	ASOCIACION INDIGENA DEL CAUCA Y OTRAS ASEGURADORAS SUBSIDIADAS	2,0%	162.200.805	115.568.073	16.220.080	30.412.651
<b>TOTAL REGIMEN SUBSIDIADO</b>		<b>95,6%</b>	<b>28.791.219.519</b>	<b>20.977.174.012</b>	<b>2.293.736.556</b>	<b>5.520.308.951</b>
EVENTO 6	EPS CAFESALUD CONTRIBUTIVO	34,5%	146.863.157	93.013.333	29.372.631	24.477.193
EVENTO 7	NUEVA EPS Y OTRAS EPSs REGIMEN CONTRIBUTIVO	65,5%	275.597.056	136.212.980	31.591.104	107.792.971
<b>TOTAL REGIMEN CONTRIBUTIVO</b>		<b>1,4%</b>	<b>422.460.213</b>	<b>229.226.313</b>	<b>60.963.736</b>	<b>132.270.164</b>
EVENTO 8	SMS POBLACION POBRE SIN CAPACIDAD DE PAGO	1,9%	684.307.527	684.307.527	-	-
EVENTO 9	SMS PIC	0,0%	1.125.000.000	900.000.000	-	225.000.000
EVENTO 10	CONSORCIO SAYP	0,2%	66.939.303	2.231.310	53.551.443	11.156.551
EVENTO 11	LA PREVISORA Y OTROS	0,7%	205.338.819	82.135.528	41.067.764	82.135.528
EVENTO 12	REGIMEN ESPECIAL	0,1%	32.155.682	12.862.273	6.431.136	12.862.273
EVENTO 13	PARTICULARES	0,3%	86.299.567	71.916.306	-	14.383.261
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>31.413.720.631</b>	<b>22.959.853.269</b>	<b>2.455.750.635</b>	<b>5.773.116.727</b>
PORCENTAJE CRECIMIENTO			0%			
PORCENTAJE RECAUDO			73%			
PORCENTAJE GLOSAS			7,8%			

2017							
EVENTO	REGIMEN	%	%	VALOR ANUAL QUE SE PROYECTA FACTURAR AL COMPRADOR	VALOR ANUAL QUE SE ESTIMA COMO PAGO DEL COMPRADOR	VALOR ANUAL ESTIMADO COMO GLOSAS DEL COMPRADOR	VALOR ANUAL QUE SE ESTIMA EN REZAGO
EVENTO 1	EMSSANAR EVENTO	67,7%	0,0%	20.870.224.226	16.487.477.139	1.460.915.696	2.921.831.392
EVENTO 2	EMSSANAR CAPITA	11,9%	0,0%	3.948.280.205	3.119.141.362	276.379.614	552.759.229
EVENTO 3	COMFAMILIAR EVENTO	14,7%	0,0%	4.331.923.393	3.422.219.481	303.234.638	606.469.275
EVENTO 4	MALLAMAS	3,7%	0,0%	987.486.454	780.114.298	69.124.052	138.248.104
EVENTO 5	ASOCIACION INDIGENA DEL CAUCA Y OTRAS ASEGURADORAS SUBSIDIADAS	2,0%	0,0%	170.749.616	134.892.196	11.952.473	23.904.946
<b>TOTAL REGIMEN SUBSIDIADO</b>		<b>95,6%</b>	<b>95,6%</b>	<b>30.308.603.894</b>	<b>23.943.044.470</b>	<b>2.121.606.473</b>	<b>4.243.212.045</b>



EVENTO 6	EPS CAFESALUD CONTRIBUTIVO	34,5%	0,0%	154.603.596	122.136.841	10.822.252	21.644.503
EVENTO 7	NUEVA EPS Y OTRAS EPSs REGIMEN CONTRIBUTIVO	65,5%	0,0%	290.122.429	229.196.719	20.306.570	40.617.140
TOTAL REGIMEN CONTRIBUTIVO		1,4%	1,4%	444.726.025	351.333.560	31.130.822	62.261.644
EVENTO 8	SMS POBLACION POBRE SIN CAPACIDAD DE PAGO	1,9%	1,9%	720.374.030	569.095.484	50.426.182	100.852.364
EVENTO 9	SMS PIC	0,0%	0,0%	1.184.293.248	935.591.666	82.900.527	165.801.055
EVENTO 10	CONSORCIO SAYP	0,2%	0,2%	70.467.347	55.669.204	4.932.714	9.865.429
EVENTO 11	LA PREVISORA Y OTROS	0,7%	0,7%	216.161.224	170.767.367	15.131.286	30.262.571
EVENTO 12	REGIMEN ESPECIAL	0,1%	0,1%	33.850.450	26.741.856	2.369.532	4.739.063
EVENTO 13	PARTICULARES	0,3%	0,3%	90.847.995	71.769.916	6.359.360	12.718.719
TOTAL		100,0%	100,0%	33.069.384.214	26.124.813.529	2.314.856.895	4.629.713.790
PORCENTAJE CRECIMIENTO				5%			
PORCENTAJE RECAUDO					79%		
PORCENTAJE GLOSAS						7,3%	

Este escenario vincula una inclusión de aportes que ya está en curso para la realización de proyectos encaminados a la construcción y fortalecimiento de la infraestructura de la red de prestación de servicios de Pasto Salud, entre los valores establecidos para inversión se encuentra en el 2016 un desembolso ya realizado por la suma de \$7.000 millones y en el 2017 existirá un desembolso por valor de \$1.403.237.000 para la dotación de un puesto de salud. Estos ingresos se los tiene reportados en el escenario financiero en los componentes no asociados a la venta de servicios de salud.

Adicionalmente a los recursos no corrientes se encuentra únicamente proyectado un convenio docencia que representa un estimado de \$237.000.000 de pesos anuales y rendimientos financieros por valor de \$67 millones.

#### COSTOS Y GASTOS DEL FLUJO FINANCIERO

COD	GASTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
E	E. Gastos fijos administrativos	4.864.731.960	5.481.829.662	5.646.284.552	5.815.673.089	5.985.843.838	6.165.419.153	6.350.381.727
E.2.1	Servicios personales	4.233.051.260	4.626.148.964	4.764.933.433	4.907.881.436	5.055.117.879	5.206.771.415	5.362.974.558
E.2.1.0.1	Servicios personales asociados a la nómina	2.141.503.204	2.468.154.060	2.542.198.682	2.618.464.642	2.697.018.582	2.777.929.139	2.861.267.013
F.2.1.0.2	Convenciones colectivas o convenios	-	-	-	-	-	-	-
E.2.1.0.3	Servicios personales indirectos	1.490.192.371	1.381.793.869	1.423.247.685	1.465.945.116	1.509.923.469	1.555.221.173	1.601.877.809
E.2.1.0.4	Aportes patronales	601.355.684	776.201.034	799.487.065	823.471.677	848.175.828	873.621.103	899.829.736
E.2.1.0.5	Otros gastos asociados a personal	-	-	-	-	-	-	-
E.2.2	Gastos generales	631.680.700	855.680.698	881.351.119	907.791.653	930.725.959	958.647.738	987.407.170
F	F. Gastos variables administrativos	146.081.053	110.204.773	113.510.917	116.916.244	120.423.731	124.036.443	127.757.537
F.2.1	Servicios personales	-	-	-	-	-	-	-
F.2.1.01	Servicios personales asociados a la nómina	-	-	-	-	-	-	-
F.2.1.02	Convenciones colectivas o convenios	-	-	-	-	-	-	-



F.2.1.03	Servicios personales indirectos	-	-	-	-	-	-	-
F.2.1.04	Aportes patronales	-	-	-	-	-	-	-
F.2.1.05	Otros gastos asociados a personal	-	-	-	-	-	-	-
F.2.2	<b>Gastos generales</b>	<b>107.258.636</b>	<b>110.204.773</b>	<b>113.510.917</b>	<b>116.916.244</b>	<b>120.423.731</b>	<b>124.036.443</b>	<b>127.757.537</b>
F.2.3	Transferencias corrientes	38.822.417	-	-	-	-	-	-
F.2.4	Compra de bienes y servicios	-	-	-	-	-	-	-
F.3	Total inversión	-	-	-	-	-	-	-
F.4	Total servicio de la deuda	-	-	-	-	-	-	-
G	<b>G. Gastos fijos operacionales</b>	<b>18.245.892.580</b>	<b>16.854.704.981</b>	<b>17.360.346.131</b>	<b>17.881.156.516</b>	<b>18.405.393.436</b>	<b>18.957.555.239</b>	<b>19.526.281.896</b>
G.2.1	<b>Servicios personales</b>	<b>13.765.370.685</b>	<b>12.154.210.876</b>	<b>12.518.837.202</b>	<b>12.894.402.318</b>	<b>13.281.234.368</b>	<b>13.679.671.419</b>	<b>14.090.061.562</b>
G.2.1.01	Servicios personales asociados a la nómina	2.392.607.783	2.731.493.771	2.813.438.584	2.897.841.741	2.984.776.994	3.074.320.304	3.166.549.913
G.2.1.02	Convenciones colectivas o convenios	-	-	-	-	-	-	-
G.2.1.03	Servicios personales indirectos	10.652.625.984	8.507.632.578	8.762.861.556	9.025.747.402	9.296.519.825	9.575.415.419	9.862.677.882
G.2.1.04	Aportes patronales	720.136.919	915.084.526	942.537.062	970.813.174	999.937.569	1.029.935.696	1.060.833.767
G.2.1.05	Otros gastos asociados a personal	-	-	-	-	-	-	-
G.2.2	<b>Gastos generales</b>	<b>3.468.206.835</b>	<b>4.700.494.106</b>	<b>4.841.508.929</b>	<b>4.986.754.197</b>	<b>5.124.159.048</b>	<b>5.277.883.820</b>	<b>5.436.220.334</b>
G.2.3	Transferencias corrientes	51.462.274	-	-	-	-	-	-
G.2.4	Compra de bienes y servicios	649.053.276	-	-	-	-	-	-
G.3	Total inversión	155.899.755	-	-	-	-	-	-
G.4	Total servicio de la deuda	155.899.755	-	-	-	-	-	-
H	<b>H. Gastos variables operacionales</b>	<b>10.257.079.383</b>	<b>8.340.143.727</b>	<b>7.145.013.930</b>	<b>7.359.364.347</b>	<b>7.580.145.278</b>	<b>7.807.549.636</b>	<b>8.041.776.125</b>
H.2.1	<b>Servicios personales</b>	<b>-</b>	<b>1.507.429.434</b>	<b>1.552.652.317</b>	<b>1.599.231.887</b>	<b>1.647.208.843</b>	<b>1.696.625.108</b>	<b>1.747.523.862</b>
H.2.1.01	Servicios personales asociados a la nómina	-	-	-	-	-	-	-
H.2.1.02	Convenciones colectivas o convenios	-	-	-	-	-	-	-
H.2.1.03	Servicios personales indirectos	-	1.507.429.434	1.552.652.317	1.599.231.887	1.647.208.843	1.696.625.108	1.747.523.862
H.2.1.04	Aportes patronales	-	-	-	-	-	-	-
H.2.1.05	Otros gastos asociados a personal	-	-	-	-	-	-	-
H.2.2	<b>Gastos generales</b>	<b>296.708.553</b>	<b>407.936.778</b>	<b>420.174.882</b>	<b>432.780.128</b>	<b>445.763.532</b>	<b>459.136.438</b>	<b>472.910.531</b>
H.2.3	Transferencias corrientes	630.506.707	1.490.680.000	1.535.400.400	1.581.462.412	1.628.906.284	1.677.773.473	1.728.106.677
H.2.4	Compra de bienes y servicios	2.224.097.267	3.530.860.513	3.636.786.329	3.745.889.919	3.858.266.616	3.974.014.615	4.093.235.053
H.3	Total inversión	7.105.766.856	1.403.237.001	2	2	2	2	2
H.4	Total servicio de la deuda	-	-	-	-	-	-	-
I	I. Cuentas por Pagar - Rezago Vigencia Anterior	-	-	-	-	-	-	-
J	<b>J. TOTAL GASTOS (E+F+G+H+I)</b>	<b>33.513.784.976</b>	<b>30.786.883.144</b>	<b>30.265.155.529</b>	<b>31.173.110.195</b>	<b>32.091.806.282</b>	<b>33.054.560.471</b>	<b>34.046.197.285</b>
K	<b>K. EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIÓN CORRIENTE (INGRESOS MENOS GASTOS) (D-J)</b>	<b>4.917.915.741</b>	<b>1.065.011.663</b>	<b>2.417.464.748</b>	<b>2.641.755.039</b>	<b>2.737.504.909</b>	<b>2.819.630.056</b>	<b>2.904.218.958</b>

Se puede observar una realización de ajustes en las proyecciones de los gastos comprometidos, donde se aplicaron medidas tendientes a la racionalización del gasto, aplicando en primera instancia el análisis del cuadro 34 que nos permite establecer la proporcionalidad de los gastos administrativos y operacionales en primera parte, para

HECTOR MARINO JURADO YELA



continuar con el análisis de la equivalencia entre los gastos variables y los fijos en cada uno de los anteriores componentes. Esto permitió comprender como principal lección que gran parte de los costos tienen un alto componente fijo que no varía acorde al comportamiento de la producción de servicios, ocasionando en la mayoría de los casos elevados costos, que no son acordes a las tarifas ofertadas por cada servicio.

Se encuentra que en la composición del gasto de manera histórica tiene como principal rubro los gastos de servicios personales indirectos y gastos de personal, que se atribuyen un 58.1% de la totalidad de los gastos comprometidos, por tal motivo el impacto que tengan las decisiones y medidas establecidas en este componente, determinaran el éxito del escenario financiero planteado, por lo que la medida de racionalización del gasto establecida de disminución en los servicios personales indirectos de funcionamiento en un 18.16% que permitiría obtener un ahorro alcanzable de \$2.232 millones, es una de las principales apuestas de la ESE Pasto Salud, que tiene una importante parte de la empresa con tercerización, mediante una optimización en el uso de la capacidad instalada de Talento humano.

Respecto a otros rubros que se aplicaran decisiones de racionalización del gasto se encuentran los gastos generales que tienen una participación promedio histórica de 23% en el total del presupuesto de gasto, se disminuirán en un valor aproximado de \$216 millones equivalentes a un 3.65%, que se alcanzaran mediante estrategias dirigidas hacia el ahorro en Combustibles con una disminución de 17,14%, Servicios Públicos 9,17%, Comunicaciones y transporte 27,43%, Vigilancia 4,42%, Aseo 7% y optimización en los gastos de impresos y publicaciones mediante el Ahorro en el costo de impresión al adquirir impresoras y tinta en el primer año, para disminuir el costo de impresiones en 200 millones en los dos años posteriores de aplicación de esta medida.

En este punto se generó el principal análisis de los costos y gastos de la entidad. Que permitió dilucidar el manejo y las decisiones a tomar en cada uno de los rubros presupuestales asociados al gasto. Pero también se plantean medidas que permitan que rubros como los de operación comercial se comporten de una manera más variable y de acuerdo a la producción de servicios, es así como la demanda y el perfil epidemiológico, será una herramienta vital para la oferta de servicios en las distintas áreas de influencia de la ESE Pasto Salud, de la misma manera que el mayor control de los distintos directores operativos de las 4 redes que deberán establecer estrategias permanentes y adaptables a las condiciones del mercado, utilizando de una manera propicia el talento humano que tienen a su disposición y rotándolo al interior de las distintas sedes de Pasto Salud ESE.

Además, se evaluará la forma de vinculación del personal que elaboración, evaluación e implementación de estudio técnico para la optimización de la vinculación del talento humano. Que permitirá incluir el personal al menor costo, pero a su vez al menor riesgo jurídico y cumpliendo con los lineamientos del SOGC.

**INGRESOS DEL PSFF**

COD	INGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
L.1	1. Recursos de la ESE		33.106.109	48.117.772	415.582.520	2.057.337.559	3.794.842.468	5.614.472.524
L.1.1	Excedente		33.106.109	48.117.772	415.582.520	2.057.337.559	3.794.842.468	5.614.472.524
L.1.2	Ingresos de Capital							
L.1.3	Recursos de							



	Crédito							
L.1.4	Otros Ingresos Extraordinarios							
L.2	<b>2. Saldos Cuentas Maestras (Art. 2 Ley 1608/13)</b>	3.000.000.000						
L.3	<b>3. Excedentes rentas cedidas 2012 y 2013 (Art. 4 Ley 1608/13)</b>							
L.3.1	Excedentes 2012	-	-	-	-	-	-	-
L.3.2	Excedentes 2013							
L.4	<b>4. Recursos FONSAET (Art. 7 Ley 1608/13)</b>							
L.5	<b>5. Recursos destinados por el Departamento/Distrito</b>							
L.5.1	Recursos de Crédito							
L.5.2	Aportes Ocasionales del Departamento o Distrito para el PSFF							
L.5.3	Otros							
L.6	<b>6. Recursos destinados por el Municipio</b>	580.354.262	-	-	-	-	-	-
L.6.1	Recursos de Crédito							
L.6.2	Aportes Ocasionales del Municipio para el PSFF	580.354.262						
L.6.3	Otros							
L.7	<b>7. Recursos de la Nación</b>							
L.7.1	Recursos de Crédito							
L.7.2	Aportes Ocasionales de la Nación para el PSFF							
L.7.3	Otros							
L	<b>L. TOTAL INGRESOS PARA EL PSFF</b>	<b>3.580.354.262</b>	<b>33.106.109</b>	<b>48.117.772</b>	<b>415.582.520</b>	<b>2.057.337.559</b>	<b>3.794.842.468</b>	<b>5.614.472.524</b>

Al interior del flujo financiero relacionado con los ingresos del Programa de Saneamiento fiscal y financiero se encuentran dos fuentes de financiación que se van a aportar por parte del municipio de Pasto, donde por medio de un acuerdo con el Alcalde y la Secretaria de Salud, como miembros de la Junta directiva de la ESE, se van a utilizar \$3.000.000 millones de pesos que quedan de excedentes de la cuenta maestra de Régimen Subsidiado en cumplimiento de la Ley 1608 del 2013. Además, se cuenta con la inclusión de recursos por valor de \$580.354.262, provenientes de excedentes de la cuenta maestra de oferta en aplicación de la ley 1797 del 2016, equivalentes a \$580.354.262.



**GASTOS Y COSTOS DEL PSFF**

COD	GASTOS/COSTOS PSFF	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
M.1	<b>1. Costos y Gastos</b>	-	-	-	-	-	-	-
M.1.1	Costos reestructuración administrativa							
M.1.2	Gastos para implementación medidas							
M.1.3	Inversiones para consolidación PSFF y RED							
M.1.4	Otros Costos y gastos							
P	<b>2. Pasivos</b>	8.465.163.894	1.050.000.000	2.050.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
P.1	<b>Trabajadores y Pensionados</b>	459.430.536	-	-	-	-	-	-
P.1.2.5.05	Salarios y Prestaciones sociales	418.233.503						
P.1.2.5.10	Pensiones y prestaciones económicas por pagar							
P.1.2.6.25	Bonos Pensionales							
P.1.2.4.25	Acreedores - (21) Sindicatos, (22) Cooperativas, (23) Fondos de Empleados, (30) Gastos de Representación, (35) Libranzas, (42) Subsidio de Vivienda, (46) Contratos de Medicina Prepagada	38.447.033						
P.1.2.4.01.01	Cuentas por Pagar - Servicios Personales Indirectos	2.750.000						
P.2	<b>Entidades públicas y de seguridad social</b>	231.152.050	-	-	-	-	-	-
P.2.2.4.25.04	Servicios públicos	53.074.534						
P.2.2.4.25.18	Aportes a fondos pensionales	39.185.287						
P.2.2.4.25.19	Aportes a seguridad social en salud	30.274.642						
P.2.2.4.25.20	Aportes al ICBF, Sena y cajas de compensación	34.274.337						
P.2.2.4.25.24	Embargos judiciales	740.303						
P.2.2.4.25.32	Aporte riesgos profesionales	1.559.800						
P.2.2.4.25.33	Fondo de solidaridad y garantía en salud							
P.2.2.4.25.41	Aportes a escuelas industriales, institutos técnicos y ESAP							
P.2.2.4.36	Retención en la fuente e Impuesto de Timbre	72.043.147						
P.2.2.4.40	Impuestos, contribuciones y tasas por pagar							
P.2.2.4.45	Impuesto al valor agregado - IVA							
P.3	<b>Proveedores insumos y servicios de salud</b>	116.925.222	-	-	-	-	-	-
P.3.2.4.01.01	Bienes y servicios - Proveedores de bienes y servicios (No incluye Servicios personales indirectos)	116.925.222						
P.4	<b>Instituciones financieras y otras</b>	1.748.022.288	550.000.000	1.050.000.000	-	-	-	-
P.4.2.2	<b>Operaciones de crédito público</b>	-	-	-	-	-	-	-
P.4.2.2.1	Amortización							
P.4.2.2.2	Intereses							
P.4.2.3	<b>Obligaciones financieras</b>	1.748.022.288	550.000.000	1.050.000.000	-	-	-	-
P.4.2.3.1	Amortización	1.748.022.288	550.000.000,00	1.050.000.000,00				
P.4.2.3.2	Intereses							







**14. FIRMA:**

NOMBRE: Héctor Marino Jurado Yela

FIRMA:

FUNCIONARIO SALIENTE, RESPONSABLE

(Titular o representante Legal)

**15. OTRAS FIRMAS:**

En caso de muerte, incapacidad por enfermedad o ausencia injustificada de que trata el artículo 8º de la Ley 951 de 2005.

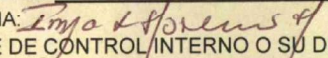
No aplica

NOMBRE Y FIRMA FUNCIONARIO DE JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR

(Autorizado)

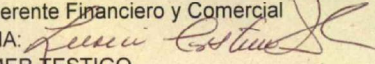
Relación de la Autorización previa del jefe Inmediato: No. \_\_\_\_\_ Fecha. \_\_\_\_\_

NOMBRE: Irma Leticia Moreno Montero

FIRMA:   
JEFE DE CONTROL INTERNO O SU DELEGADO

NOMBRE: Lucia Cristina Paz Echeverry

Subgerente Financiero y Comercial

FIRMA: 

PRIMER TESTIGO

NOMBRE: Adriana Patricia López G.

Profesional Universitario Ofic Ases Jurídica

FIRMA: 

SEGUNDO TESTIGO

OTROS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE: José Andrés Chávez Paz

Asesor de Talento Humano

FIRMA: 

NOMBRE: Ligia del Socorro Romero Ojeda

Almacenista General

FIRMA: 

HECTOR MARINO JURADO YELA