

**LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA REFORMA GERENCIAL CAPACITAN A
LAS EMPRESAS ESTATALES PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL
ENTORNO DE LA GLOBALIZACIÓN**

LUIS ENRIQUE QUIÑÓNEZ HERRERA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2005**

**LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA REFORMA GERENCIAL CAPACITAN A
LAS EMPRESAS ESTATALES PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL
ENTORNO DE LA GLOBALIZACIÓN**

LUIS ENRIQUE QUIÑÓNEZ HERRERA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia Pública**

**Director
HECTOR ALIRIO MENDEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2005**

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque nos ama y nos guía.

A nuestros profesores por darnos nuevas herramientas para el desempeño.

A la Universidad Industrial de Santander por hacerme Médico y Gerente Público.

A nuestras familias por el acompañamiento brindado.

*Dedico este trabajo a todas aquellas personas
que amo y en especial a quienes me brindaron su
apoyo incondicional y creyeron en mi para
obtener este triunfo.*

Luis Enrique

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	6
2. JUSTIFICACIÓN	8
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVO ESPECIFICO	10
4. MARCO TEORICO	12
4.1 MARCO LEGAL	12
4.1.1 Constitución Política de Colombia	12
4.1.2 Decreto 1050 de 1968	14
4.1.3 Ley 489 de 1998	15
4.2 MARCO REFERENCIAL	22
4.2.1 La Situación Económica	23
4.2.2 Reconstruyendo El Estado	25
4.2.3 Características De La Reforma Gerencial	30
4.2.4 Una reforma democrática y progresista	40
4.3 MARCO CONCEPTUAL	43
4.3.1 Empresas Públicas de Medellín	47
4.3.2 Gestión social de la Empresas Publicas de Medellín	81
4.3.3 Gestión Social Hospital El Tunal E.S.E.	103
5. METODOLOGÍA	119
5.1 TIPO DE ESTUDIO	119
5.2 FUENTES	119
5.3 POBLACION OBJETO	119

	Pág.
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	120
6.1 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN	120
6.2 HOSPITAL EL TUNAL E.S.E.	125
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	162
7.1 EMPRESAS PÚBLICA DE MEDELLÍN	163
7.1.1 Informe Ambiental	169
7.1.2 Descripción de categorías de la Gestión Ambiental	169
7.2 HOSPITAL EL TUNAL E.S.E	174
7.2.1 Sistema de Gestión de Calidad	184
8. CONCLUSIONES	188
9. RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFÍA	199

LISTAS TABLAS – GRAFICOS

HOSPITAL EL TUNAL DE BOGOTA E.S.E

Tabla 1. Especialidades que atiende el Hospital El TUNAL	110
Plan Operativo Institucional	164
Comparativo costo mes Enero 2005- Diciembre 2004	175
Seguimiento de estrategias planteadas por cada uno de los gerentes de U.E.N.	178
Indicador 1 Utilidad Neta por Servicio	180
Indicador 2 Distribución de Costos	181
Indicador 3 Punto de Equilibrio	183
Indicador 4 Comparativo Interanual	185
Graficas de Utilidad año por año de 1998 a 2005	189
Indicador 5 Utilidad Neta por U.E.N	189
Matriz General	194
Indicadores de Calidad	
Comparación Índices de eficiencia	
Certificado ISO 9002	
Presupuesto, Facturación y Recaudos 1998-2002	

EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLÍN

Ingresos 1998- 2004	157
Utilidad 1998-2004	157
Comparativo Patrimonio 1998-2004	158
Comparativo Activo 1998-2004	158
Gestión Ambiental 2003-2002	160

Comparativo Gestión Ambiental por Categorías 2003-2002 161

Comparativo Gestiona Ambiental por U.E. 2003-2002 162

GLOSARIO

E.E.PP.M : Empresas Públicas de Medellín

UEN: Unidad Estratégica de Negocios

PMA: Programas del Medio Ambiente

E.S.E: Empresa Social del Estado

S.D.S: Secretaria Distrital de Salud

DAMA: Departamento Administrativo del Medio Ambiente

COPASO: Comité Paritario de Salud Ocupacional

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

IAMI: Institución Amiga de la Madre y de la Infancia

RESUMEN

TÍTULO: LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA REFORMA GERENCIAL CAPACITAN A LAS EMPRESAS ESTATALES PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO DE LA GLOBALIZACIÓN*

AUTOR: LUIS ENRIQUE QUIÑÓNEZ HERRERA**

PALABRAS CLAVES: economía neoliberal, Fondo Monetario Internacional, políticas económicas, Empresas sociales del Estado

La economía neoliberal hace crisis de lo público. La globalización privatiza sectores estatales energéticos de comunicaciones, y salud. En el control supranacional, políticas económicas impuestas por el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, los Estados no autocontrolan sus políticas económicas; les son impuestas por las potencias. El capitalismo reactiva la economía, disminuyendo protección social y aumentando pobreza.

La crisis originó apertura comercial y ajuste fiscal. Reducir el Estado no resolvió problemas básicos de países afectados. El Estado es fundamental para desarrollar los países socioeconómicos y políticamente. Reconstruir Estado exige compatibilizar tendencias mundiales con especificidades locales, preparándose para enfrentar competencia económica internacional y problemas de consolidación de democracia, desarrollo económico, desigualdad social.

Reconstruir Estado mejorándole capacidad de gestión, gobernabilidad, competitividad, sin privatizar, requiere empresas estatales eficientes, eficaces, transparentes, con autonomía jurídica, financiera, regidas por derecho privado para contratar y asociarse. Esto se logrará, aplicándoles Reforma Gerencial, Descentralización; convirtiéndolas en Empresas Industriales y Comerciales del Estado para servicios públicos, y Empresas Sociales del Estado para salud. El Estado formula políticas públicas, regula; la Reforma con modelo inspirado en el sector privado, torna al gobierno empresarial sin convertirlo en empresa.

La Reforma Gerencial tiene características organizacionales; profesionalización del funcionariado, transparencia de la administración y administradores públicos, descentralización de servicios públicos, control de resultados, aprendizaje organizacional, administración por objetivos, mejoramientos continuo, contrato de gestión definido a priori, mayor autonomía gerencial, control basado en eficiencia y efectividad, suministro de servicios orientado al usuario.

Los cambios estructurales de la Reforma son proyectos de: Planeación estratégica, Estructura de Finanzas, Unidad Comercial, Recursos Humanos, Tecnología, Cambio y Cultura.

La Reforma innova infraestructura física; Invierte en ciencia y tecnología, sistemas de información, comunicaciones, sostenibilidad de recursos naturales; enfatizando lo social y comunitario.

Este trabajo presenta dos experiencias exitosas de Reforma Gerencial, Descentralización; aplicadas a EE.PP.M y el Hospital El Tunal.

* Proyecto de grado.

** Especialización En Gerencia Pública Escuela De Economía y Administración, Facultad de Ciencias Humanas, Hector Alirio Méndez

SUMMARY

TITLE: THE DECENTRALIZATION AND THE MANAGERIAL REFORM QUALIFY TO THE STATE COMPANIES FOR THE COMPETITIVENESS IN THE ENVIRONMENT OF THE GLOBALIZATION *

AUTHOR: LUIS ENRIQUE QUIÑÓNEZ HERRERA **

KEY WORDS: Economy neoliberal, International Monetary Fund, political economic, social Companies of the State

The neoliberal economy makes crisis of the public thing. The globalization privatizes energy state sectors of communications, and health. In the control supranational, political economic imposed by the World Bank, International Monetary Fund, the States non autocontrol their economic politicians; they are imposed them by the powers. The capitalism reactivates the economy, diminishing social protection and increasing poverty.

The crisis originated commercial opening and fiscal adjustment. To reduce the State didn't solve basic problems of affected countries. The State is fundamental to develop the socioeconomic countries and politically. To reconstruct State demands to coordinate world tendencies with local specificities, getting ready to face international economic competition and problems of democracy consolidation, economic development, social inequality.

To reconstruct State improving him administration capacity, gobernabilidad, competitiveness, without privatizing, requires effective, efficient state companies, transparent, with artificial, financial autonomy, governed by private right to hire and to associate. This will be achieved, applying Reforms them Managerial, Decentralization; transforming them into Industrial and Commercial Companies of the State for public services, and Social Companies of the State for health. The State formulates political public, it regulates; the Reformation with model inspired by the private sector, restitution to the managerial government without transforming it into company.

The Managerial Reformation has characteristic organizational; professionalization of the funcionariado, transparency of the administration and public administrators, Decentralization of public services, control of results, organizational learning, administration for objectives, continuous improvements, defined administration contract a priori, bigger managerial autonomy, control based on efficiency and effectiveness, supply of services guided the user.

The structural changes of the Reformation are projects of: Strategic Planeation, Structure of Finances, Commercial Unit, Human resources, Technology, Change and Culture.

The Reformation innovates physical infrastructure; It invests in science and technology, systems of information, communications, sostenibility of natural resources; emphasizing the social and community.

This work presents two successful experiences of Managerial Reformation, Decentralization; applied to EE.PP.M and the Hospital The Tunal.

* Proyecto de grado.

** Especialización En Gerencia Pública Escuela De Economía y Administración, Facultad de Ciencias Humanas, Hector Alirio Méndez

INTRODUCCIÓN



El escenario económico y geopolítico actual inició desde finales del siglo XX, y hasta la fecha, se ha desarrollado dentro de la economía Neoliberal cuyo principio de funcionamiento es el libre mercado. Se caracteriza por la crisis de lo público, reducción de sectores pocos rentables, deficitarios, relacionados con la protección social y asistencial o de servicio ciudadano que poco interesaría al sector privado por la nula rentabilidad. El Sistema de Mercado Global privatiza sectores productivos estatales y estratégicos como empresas energéticas, comunicaciones, salud, entre otras. Su consolidación en los países desarrollados produjo la crisis de las políticas económicas. Privatizó las ramas de producción, implantó tecnologías avanzadas más rentables y competitivas en ese tipo de mercado. Después de los ochenta la economía mundial se caracteriza por interdependencia de los mercados principalmente financiera que obligan a cada Estado en las sociedades desarrolladas a acondicionar al mercado las políticas monetarias. Crediticias y presupuestarias. Los estados no auto-controlan su política económica, que está condicionada por la exigente competitividad y convergencia impuesta por los países más desarrollados. Un nuevo control supranacional sobre las políticas económicas nacionales se está produciendo por parte del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. El debate sobre la política económica en el contexto actual, se da alrededor de lo que debe ser la intervención del Estado en su mercado nacional condicionado por acontecimientos económicos, políticos, sociales de las naciones más desarrolladas y sobre como sé legítima el poder de una sociedad condicionada permanentemente por esos mismos acontecimientos. La propuesta neoliberal plantea tres cosas: oposición a cualquier planificación social de carácter público, defensa del sistema capitalista y por último reducir

la intervención del Estado a corregir los imprevistos. Contribuir al funcionamiento del mercado estableciendo la libertad económica. En los países que desarrollan últimamente política neoliberal, hay reactivación económica muy rápida pero provoca al mismo tiempo una dualidad conflictiva debido a la disminución de la protección social y al aumento de las diferencias socio-económicas.

Económicamente el Estado Mínimo preconizado por el neoliberalismo disminuye la “regulación estatal” produciendo cambios: liberación de los mercados o de la tasa de cambio, y eliminación de la responsabilidad estatal frente a la provisión de bienes o servicios para los ciudadanos (“el capital privado es muy eficiente”), el Estado deja de ser regulador y se convierte en generador de un “clima favorable” a la actividad privada mediante la creación de marcos institucionales y legales que promuevan la competencia y la defensa de la sociedad privada.

En cuanto al Estado y la política económica en el siglo XXI, vemos un Estado limitado que tiene que enfrentarse a una competencia internacional de carácter político, económico o social. Las multinacionales, los organismos no gubernamentales se relacionan ilimitadamente superando el área de influencia estatal; en este contexto los Estados son instrumentos al servicio de otros actores cuyos intereses son impuestos sobre el resto de la sociedad civil; el Estado para poder ejercitar sus tradicionales funciones tienen que recurrir a formas de operación y coordinación internacional; las políticas públicas, económicas y la planificación del desarrollo son fuertemente influenciadas por las políticas globales.

Últimamente se entendió no reemplazar totalmente al Estado por el mercado, el Estado puede facilitar condiciones para ensamblar la empresa privada con

la sociedad civil, diseñando políticas estratégicas para captar menos mercado y desarrollar tecnologías innovadoras en combinación con el sector privado, se puede propiciar la concertación social entre empresa y mano de obra. Por lo tanto el Estado debe preservar un papel irrenunciable: un ámbito de intervención y conciliación dentro de las demandas de estabilidad, crecimiento y equidad. La definición de las reglas de juego entre el Estado y la sociedad no debe implicar la desaparición del Estado: es inevitable su transformación cuantitativa, pero su existencia y papel social relevante requieren que el proceso de transformación no permita la supremacía del mercado sobre el Estado o viceversa.

Cuando la reducción del aparato estatal, implica la privatización de sus empresas, el papel social del Estado desaparece, este se coloca al servicio del poder económico deshumanizado del capital y acarrea los graves y consabidos problemas de consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social; todos ellos propician la ingobernabilidad, el conflicto permanente entre sociedad y Estado, y la lucha de clases.

Frente a esta situación planteamos una alternativa a la privatización, aplicable a las Empresas Públicas y a los Hospitales estatales, consistente en la implementación de una Reforma Gerencial, y la transformación de las Empresas Públicas en Empresas Industriales y Comerciales del Estado con base en la ley 142 de 1994, y 489 de 1998, y de los Hospitales en Empresas Sociales del Estado en cumplimiento de las leyes, 100 de 1993, ley 489 de 1998 y los decretos 18767 de agosto 3 de 1994; 1298 de 22 de junio de 1994; 1876 de agosto 3 de 1994 y 003344 de noviembre 20 de 2003.

La propuesta se fundamenta en dos ejemplos exitosos; el de la transformación de las Empresas Públicas de Medellín en Empresa Industrial y Comercial del Estado; y del Hospital El Tunal, en Empresa Social del Estado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La política de intervención estatal y excesivo uso de recursos fiscales para solucionar los desequilibrios económicos y sus repercusiones sociales, disminuyen los recursos de reactivación económica, el nivel de competitividad y de productividad, lo que lleva a la ingobernabilidad y el conflicto, por lo tanto es necesario limitar la tendencia igualitaria y redistributiva del Estado: se propone entonces una política de intervención mínima del sector público en materia social, cultural y educativa.

La intervención mínima del sector público, vendiendo las Empresas Estatales al sector privado, produce crecimiento económico empobrecedor, concentración del capital y los medios de producción en manos de pocos, dejando la gran mayoría de la población en la pobreza, el desempleo y el desamparo estatal en áreas tan vitales como la salud, la educación, la vivienda, los servicios públicos. Privatizar, por ejemplo, las empresas de Servicios Públicos y los Hospitales, es PROPICIAR: El aumento de las tarifas de los Servicios Públicos y sus efectos en los sectores mas desfavorecidos, la poca sensibilidad de la Empresa Privada por las cuestiones sociales y las necesidades comunitarias, la pérdida de redistribución de los ingresos por vía de los subsidios, la entrega del patrimonio de los colombianos fruto de varias generaciones que han contribuido al ahorro social concentrado en las empresas del Estado, el desempleo para los trabajadores y empleados de las empresas estatales y otras del sector público o solidario con ellos; Consecuencia de la participación del capital privado y del cambio de forma jurídica de dichas empresas.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La reducción del Estado, la liberación de los mercados o de la tasa de cambio, la eliminación de la responsabilidad estatal frente a la provisión de bienes y servicios para los ciudadanos, la creación de marcos institucionales y legales que promueven la competencia y la defensa de la sociedad privada, ha permitido la reducción de sectores poco rentables, deficitarios, relacionados con la protección social y asistencial o de servicios a los ciudadanos, que poco interesaría a la empresa privada. Al contrario se le entrega al sector privado, sectores productivos estratégicos estatales como empresa de energía, comunicaciones, salud y servicios públicos entre otros.

Al tratar de construir un Estado para enfrentar los desafíos de la apertura económica y de la globalización, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, no debe ser remplazado totalmente por el mercado, sino que puede facilitar condiciones para compaginar la empresa privada con la sociedad civil, desarrollando estrategias innovadoras en combinación con el sector privado, propiciando concertación social entre empresa y mano de obra.

El Estado debe transformarse, pero su papel social debe ser relevante; las anteriores consideraciones imponen la redefinición de la forma como se manejan las empresas del Estado, que deben transformarse utilizando mecanismos **LEGALES Y GERENCIALES** que les permitan competir con las empresas privadas en la venta de servicios de alta calidad, que incidan en el mejoramiento del desarrollo humano y social, que simultáneamente generen ingresos al Estado, proporcionen fuentes de empleo y eviten la privatización de servicios tan importantes como la salud, la educación, las comunicaciones, la vivienda de interés social y los servicios públicos. Es

decir que le Estado se convierta en una **Empresa Pública Moderna** de gran riqueza patrimonial y gerencial capaz de enfrentar los desafíos de la apertura económica y de la globalización y de asegurar los derechos sociales y la competitividad de Colombia en el escenario internacional.

2. JUSTIFICACIÓN

Se trata de defender con argumentos, la capacidad del sector público colombiano, para producir rentabilidad que fortalezca la economía de los entes territoriales, fomente el desarrollo económico, la inversión y propicie su competitividad.

Desde este punto de vista la importancia de la Reforma Gerencial, a la administración pública, estriba en aplicarla a nuestras empresas estatales, para transformarlas organizacional y estructuralmente, semejándolas a las empresas privadas conservando el principio que dice que “el gobierno no puede ser una empresa pero si tornarse mas empresarial”.

Si nuestras empresas estatales aplicaran a su administración reformas gerenciales como la profesionalización¹ de la burocracia (Meritocracia), transformancia y responsabilización democrática de los administradores, descentralización en la ejecución de los servicios públicos, desconcentración organizacional de las actividades exclusivas del Estado, orientación de la administración por el control de los resultados (posteriori), el aprendizaje organizacional, administración por objetivos, el establecimiento del modelo contractual de gestión, delegar autonomía y poder a los gerentes, fortalecer la cultura organizacional, la administración pública basada en resultados; la mayor autonomía gerencial de las agencias y gestores, complementadas con, las nuevas formas de control (Control de resultados, control contable de costos, control por competencia administrada y control social), las empresas que realizan actividades exclusivas del Estado se descentralizan

¹Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

aumentando su flexibilidad administrativa, se fomenta la provisión de servicios públicos sociales al espacio público no-estatal donde el Estado sea el regulador y el principal financiador, y se orienta el suministro de servicios a responder a las demandas del ciudadano, consumidor y por último se aumenta el grado de responsabilización del servidor público ante la sociedad y ante los políticos; se puede asegurar que aplicando el marco legal que permite la transformación de las empresas de servicios públicos en empresas industriales y comerciales del Estado (Ley 142 de 1.994), y el marco legal que permite la creación de las empresas **Sociales del Estado** (Decreto 1876 de 1.994, Ley 100 de 1.993), como una categoría especial de entidades públicas, Descentralizadas, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa creadas o reorganizadas por la ley, o por las asambleas o concejos, **no habrá necesidad de privatizar nuestras instituciones públicas para hacerlas rentables y competitivas.**

El propósito de este trabajo es explicar que mediante la aplicación de la Reforma Gerencial del Estado, buscando una **buena administración** en empresas públicas no privatizadas, pero si transformadas en **Empresas Sociales del Estado**, o en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, se puede aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del poder público y a partir de esto fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social. Revigorizando el Estado, haciéndolo efectivo en la promoción de la educación, la salud, la vivienda, el desarrollo científico-tecnológico y el comercio exterior; se le capacitará para que ofrezca fundamentos macroeconómicos estables, cree condiciones para la elevación de la inversión privada, nacional y multinacional, así como para aumentar la competitividad internacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la globalización, producto del escenario económico y geopolítico actual, requiere la transformación del Estado, para lo cual debe aplicarse la Reforma Gerencial y la Descentralización a las Empresas Estatales por medio de la cual es viable la creación de condiciones para aumentar la competitividad nacional e internacional de Colombia

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mostar que reconstruyendo el Estado se recupera su capacidad de gestión.
- Exponer las características y objetivos de la reforma gerencial.
- Dar argumentos del porque la Reforma Gerencial debe ser democrática y progresiva.
- Facilitar el marco legal requerido para la descentralización de las Empresas Estatales.
- Suministrar los acuerdos municipales para la transformación de una Empresa Estatal en una Empresas Industrial y Comercial del Estado, y para la creación de sus estatutos.

- Probar por medio de las experiencias exitosas de la Empresas Públicas de Medellín y El Hospital el Tunal de Bogotá; que la aplicación de la Reforma Gerencial y de la Descentralización, hacen competitivas las Empresas Estatales.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 MARCO LEGAL

El marco constitucional y la legislación de la República de Colombia actualmente vigente permiten la transformación de las Empresas Públicas Estatales en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y en Empresas Sociales del Estado, descentralizadas y autónomas, que sin ser privatizadas permiten mejorar la rentabilidad social y económica y competitividad de las mismas; como lo exponemos a continuación.

Los servicios públicos² estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, El Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

4.1.1 Constitución Política de Colombia

Artículo 366. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental

² Constitución Política de Colombia, Ley 142 de 1994 y Ley 100 de 1993 y ley 489 de 1998

de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.

Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación.

Artículo 367. La Ley fijará las competencias y responsabilidades relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y redistribución de ingresos.

Los servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen, y los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación.

La ley determinará las entidades competentes para fijar las tarifas.

Artículo 368. La Nación, los Departamentos, los Distritos, los Municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios, en sus respectivos presupuestos, para que las personas de menores ingresos puedan pagar las tarifas de los servicios públicos domiciliarios que cubran sus necesidades básicas.

Artículo 369. La ley determinará los deberes y derechos de los usuarios, el régimen de su protección y sus formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresas estatales que presten el servicio. Igualmente

definirá la participación de los municipios o de sus representantes, en las entidades y empresas que les presten servicios públicos domiciliarios.

Artículo 370. Corresponde al Presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, el control, la inspección y vigilancia de las entidades que los presten.

4.1.2 Decreto 1050 de 1968 (Julio 5). Por la cual se dictan normas generales para la reorganización y el funcionamiento de la Administración Nacional.

Artículo 1. PARÁGRAFO. Las empresas Industriales y Comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta están vinculadas a la Administración y sujetas a su orientación, coordinación y control, en los términos de las leyes y estatutos que las rijan.

Artículo 3. f.) Orientar y coordinar y controlar, en la forma contemplada por las respectivas leyes, estatutos y reglamentos, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta que a cada uno de ellos estén adscritos o vinculados.

Artículo 6. DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO. Son organismos creados por la ley, o autorizados por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas del derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley, y que reúnen las siguientes características:

- Personería Jurídica
- Autonomía administrativa, y
- Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de impuestos, tasas o contribuciones de destinación especial.

Artículo 7. DE LA AUTONOMIA Y DE LA TUTELA ADMINISTRATIVA. La autonomía administrativa y financiera de los Establecimientos Públicos y de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado se ejercerá conforme a los actos que los rigen, y la tutela gubernamental a que están sometidos tiene por objeto el control de sus actividades y la coordinación de éstas con la política general del Gobierno.

Artículo 9. DE LOS CONTRATOS DE COCESION Y DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA. Los contratos de concesión y de administración fiduciaria que celebre el gobierno se regirán por la ley que los autoriza y no confieren, por sí solos, el carácter de Establecimiento Público o de Empresa Industrial y Comercial del Estado al concesionario o administrador fiduciario.

4.1.3 Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional,

CAPITULO XIII

ENTIDADES DESCENTRALIZADAS

Artículo 68. Entidades descentralizadas. Son entidades descentralizadas del orden nacional, los establecimientos públicos, las empresas Industriales y Comerciales del Estado, las sociedades públicas y las sociedades de

economía mixta, las superintendencias y las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las empresas sociales del Estado, las empresas oficiales de servicios públicos y las demás entidades creadas por la ley o con su autorización, cuyo objeto principal sea el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la realización de actividades industriales o comerciales con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas.

Las entidades descentralizadas se sujetan a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la presente Ley, en las leyes que las creen y determinen su estructura orgánica y a sus estatutos internos.

Los organismos y entidades descentralizadas, sujetas a regímenes especiales por mandato de la Constitución Política, se someterán a las disposiciones que para ellos establezca la respectiva ley.

Parágrafo 1º. De conformidad con el inciso segundo del artículo 210 de la Constitución Política, el régimen jurídico que previsto para las entidades descentralizadas es aplicable a las de las entidades territoriales sin perjuicio de las competencias asignadas por la Constitución y la ley a las autoridades del orden territorial.

Parágrafo 2º. Los organismos o entidades del Sector Descentralizado que tengan como objetivo desarrollar actividades científicas y tecnológicas, se sujetaran a la Legislación de Ciencia y tecnología y su organización será determinada por el Gobierno Nacional.

Parágrafo 3º. Lo dispuesto en el presente artículo no se aplica a las corporaciones civiles sin ánimo de lucro de derecho privado, vinculadas al Ministerio del Medio Ambiente, creadas por la Ley 99 de 1993.

Artículo 69. Creación de las entidades descentralizadas. Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden departamental, distrital y municipales, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente ley. El proyecto respectivo deberá acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución Política.

Artículo 83. Empresas Sociales del Estado. Las empresas sociales del Estado, creadas por la Nación o por las entidades territoriales para la prestación en forma directa de servicios de salud se sujetan al régimen previsto en la Ley 100 de 1993, la Ley 344 de 1996 y en la presente ley en los aspectos no regulados por dichas leyes y a las normas que las complementen, sustituyan o adicionen.

Artículo 85. Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Las empresas Industriales y Comerciales del Estado son organismos creados por la ley o autorizados por ésta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley, y que reúnen las siguientes características:

- Personería Jurídica;
- Autonomía administrativa y financiera;

- Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

El Capital de las empresas Industriales y Comerciales del Estado podrá estar representado en cuotas o acciones de igual valor nominal.

A las empresas Industriales y Comerciales del Estado y a las sociedades de economía mixta se les aplicará en lo pertinente los 3º, 4º, 5º, 6º, 12, 13, 17, 27, numerales 2º, 3º, 4º, 5º, y 7º, y 183 de la Ley 142 de 1994.

Parágrafo. Las disposiciones legales que protegen el sector Industrial y la información Comercial se aplicaran a aquellos sectores e informaciones de esa naturaleza que desarrollen y posean las empresas Industriales y Comerciales del Estado.

MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

Ley 142 de 1994

Artículo 1. Esta ley se aplica a los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía pública (fija) básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural.

Artículo 17. Naturaleza. Las empresas de servicios públicos son sociedades por acciones cuyo objeto es la prestación de los servicios públicos de que trata esta ley.

Parágrafo 1. Las entidades descentralizadas de cualquier orden territorial o nacional, cuyos propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones, deberán adoptar la forma de empresa industrial y comercial del estado.

Mientras la ley a la que se refiere el artículo 352 de la Constitución Política no disponga otra cosa, sus presupuestos serán aprobados por las correspondientes juntas directivas. En todo caso, el régimen aplicable a las entidades descentralizadas de cualquier nivel territorial que presten servicios públicos, en todo lo que disponga directamente la Constitución, será el previsto en esta ley. La Superintendencia de Servicios Públicos podrá exigir modificaciones en los estatutos de las entidades descentralizadas que presten servicios públicos y no hayan sido aprobados por el Congreso, si no se ajustan a lo dispuesto en esta ley.

Parágrafo 2. Las empresas oficiales de servicios públicos deberán, al finalizar el ejercicio fiscal, constituir reservas para rehabilitación, expansión y reposición de los sistemas.

Ley 489 de 1998

ART.84 Empresas oficiales de servicios públicos. Las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios y las entidades públicas que tienen por objeto la prestación de los mismos se sujetarán a la Ley 142 de 1994, a lo previsto en la presente ley en los aspectos no regulados por aquella y a las normas que las complementen, sustituyan o adicionen.

MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

Decreto 1876 agosto 3 de 1994

Artículo 1. Naturaleza jurídica. Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada o reorganizada por Ley, o por las asambleas o concejos.

Decreto 1298 de 1994(Junio 22)

Artículo 97 Naturaleza Jurídica. La prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de la Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo.

Artículo 98. Régimen Jurídico. Las Empresas Sociales del Estado se someterán al siguiente régimen jurídico: La Junta o consejo directivo estará presidido por el jefe de la administración seccional o local o su delegado e integrada en el primer nivel de atención, hospitales locales, centros y puestos de salud por los organismos de participación comunitaria, en los términos que lo determine el reglamento. En las entidades de los niveles secundario y terciario de atención, hospitales universitarios y especializados se integrarán la junta, en forma tal que un tercio de sus integrantes estén designados por la comunidad, un tercio de estos representan al sector científico de la salud y un tercio de ellos representen al sector político administrativo.

Artículo 6. De la Junta Directiva. La junta Directiva de las Empresas Sociales del Estado de los órdenes nacional y territorial, estarán integradas de conformidad con lo establecido en el artículo 98, del decreto Ley 1298 de 1994, así: Una tercera parte de sus miembros serán representantes del sector político administrativo, otra tercera parte representará al sector científico de la salud y la tercera parte restante será designada por la comunidad.

Decreto 003344 de 2003 (noviembre 20)

Artículo 1. La junta directiva de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial conformará la terna de candidatos para la designación del gerente o director de dichas entidades de que trata el artículo 192 de la Ley 100 de 1993, con las personas que sean escogidas mediante un proceso público abierto realizado de conformidad con lo establecido en el presente decreto.

Ley 489 de 1998.

Art. 83 Empresas sociales del Estado. Las empresas sociales del Estado, creadas por la Nación, por las entidades territoriales para la prestación en forma directa de servicios de salud se sujetan al régimen previsto en la Ley 100 de 1993, la Ley 344 de 1996 y en la presente ley en los aspectos no regulados por dichas leyes y a las normas que las complementen, sustituyan o adicionen.

4.2 MARCO REFERENCIAL

EL diagnóstico³ actual afirma que el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, su mayor desafío está en

³Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

compatibilizar las tendencias mundiales de cambio con las especificidades del país. Nuestro país, tiene ante todo que prepararse para enfrentar la competencia económica internacional que trajo consigo la globalización. El Estado colombiano debe modificar sus antiguas políticas proteccionistas, sustituyéndolas por medidas que induzcan a las empresas a ser más competitivas en el nuevo ambiente económico mundial. Además del cambio económico, social y político, los cambios estructurales deben incluir en su proyecto tres grandes problemas específicos de nuestro país a saber: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social.

En el presente trabajo se exponen las características y objetivos de una Reforma Gerencial Democrática y Progresista del Estado. Se presenta a su vez la transformación en Empresa Comercial e Industrial del Estado de las Empresas Públicas de Medellín. Esto con el fin de facilitar a los entes territoriales el procedimiento jurídico basado en acuerdos municipales, por medio del cual se transforman dichas empresas y se adoptan sus estatutos; con el ánimo de exhortar a los legisladores y gobernantes, para que hagan de sus instituciones públicas empresas rentables social y económicamente, competitivas en el ámbito de la globalización sin necesariamente tener que privatizarlas.

De igual manera, esta exposición contiene la transformación del Hospital El Tunal en Empresa Social del Estado competitiva en el campo de la salud, en el entorno de la globalización y de alta rentabilidad económica y social.

En resumen este trabajo contiene la explicación de la Reforma Gerencial del Estado, como la nueva estrategia de Gestión Pública, requisito básico para una buena administración de lo público, que aunado a la transformación de

nuestras entidades públicas, desde el punto de vista estructural, organizacional y jurídica, les permite ser rentables económica y socialmente y las hace aptas para la competitividad dentro del ámbito de la globalización.

4.2.1 La situación económica y social de nuestro país requiere la reforma del Estado para enfrentar los problemas de la globalización. La crisis de los años 70, del capitalismo de los países desarrollados que llevó a nuestro país al desequilibrio fiscal, al desequilibrio de la balanza de pagos, a la obsolescencia del anterior modelo de desarrollo económico (sustitución de importaciones) y a la cronicidad de la deuda externa; nos llevó a una época marcada por el estancamiento y las altas tasas de inflación. La primera respuesta a la necesidad de reformar el Estado fue el predominio total del mercado: la apertura económica. Pero no tuvo en cuenta que el Estado no se puede dismantelar desde el punto de vista social, político y económico, ya que este continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo de cualquier país. Los cambios estructurales del Estado en nuestro país solo son viables cuando tengan en cuenta los tres grandes problemas específicos de nuestra región como son: La consolidación de la democracia, necesidad de reforma, el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social.

La reforma además de superar criterios meramente financieros y tecnocráticos debe vencer el mayor desafío de ese proceso de reconstrucción que consiste en hacer compatibles las tendencias mundiales de cambio, esto es la globalización, con las especificidades del país. Colombia tiene que prepararse ante todo para confrontar la competencia económica internacional, cambiando el papel protector del Estado por el papel regulador.

El nuevo Estado Colombiano debe proyectarse para inducir a las empresas a ser más competitivas en el panorama económico mundial, en el sector del Comercio Exterior, aumentando la participación del país en el flujo del Comercio Mundial. Debe el Estado en su papel económico y social universalizar la salud y la educación, crear instrumentos que promuevan el desarrollo económico garantizando las condiciones macroeconómicas que favorezcan la inversión privada y aumento de la competitividad del país estableciendo políticas sólidas en los sectores de ciencia y tecnología y del Comercio Exterior.

El Estado debe cambiar su papel de productor directo por el de regulador. Debe actuar junto al sector privado y la Universidad buscando adecuar un entorno que propicie el aumento de la competitividad de las empresas y que el desarrollo y la productividad favorezcan el uso de los recursos naturales, el incremento de la base tecnológica y la distribución de la renta, evitando así el crecimiento de las riquezas para los poderosos y el paulatino empobrecimiento de los pobres.

Socialmente el Estado debe ser un fuerte formulador de políticas públicas, atraer por medio de los gobiernos a la comunidad, a las empresas del tercer sector para que participen en la responsabilidad de la ejecución de los servicios públicos de salud y educación principalmente, manteniendo su papel de regulador, pero teniendo en cuenta que los servicios podrán ser suministrados por entidades públicas no estatales y por el propio Estado.

Desde el punto de vista político la reforma debe tener en cuenta que en nuestro país todavía persisten partidos políticos débiles, clientelismo, corporativismo y liderazgos personalistas, para que fortalezca la idea de que no basta con la aprobación de las reformas sino que es preciso realizarlas en

un contexto democrático, perfeccionando o creando nuevas instituciones políticas. Debe también fortalecer las relaciones democráticas entre el Estado y la sociedad aumentando la responsabilidad de parte del sistema, capacitando a los ciudadanos para controlar las actividades públicas para que sean más eficientes y de mejor calidad.

En lo relativo al desarrollo económico y a la desigualdad social la reforma estatal debe incluir condiciones para un desarrollo económico sustentable que garantice financiera y administrativamente la reducción de la pobreza y las grandes desigualdades sociales existentes en Colombia. Si la reforma estatal no consolida la democracia, el desarrollo económico, no disminuye la desigualdad en la distribución de los ingresos, y no asume el papel competitivo que exige la globalización; en el corto plazo perderá legitimidad social.

4.2.2 Reconstruyendo el estado y recuperando su capacidad de gestión.

La reconstrucción de la capacidad estatal es condición esencial para que el país enfrente de manera exitosa la redemocratización, el desarrollo económico y la distribución de la riqueza⁴. En este sentido la implementación de la Reforma Gerencial es fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado y aumentar la gobernabilidad democrática del sistema político.

El modelo gerencial se inspiró en las transformaciones organizacionales que tuvo el sector privado, la cual modifican la forma burocrático piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por lo tanto aumentando la autonomía de decisión de los gerentes (de ahí

⁴FLYNNE, Norman e STREHL, Franz. Public Sector Management in Europe, 1996.

el nombre de Gerencial). Con estos cambios se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados producidos. Este nuevo modelo procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporánea. Aunque inspirado en la iniciativa privada el modelo gerencial debe adecuarse al contexto político democrático en el cual se inserta el sector público. La organización gubernamental es específica por dos aspectos; El primero, la motivación: Las empresas privadas buscan obtener lucros, los gestores públicos buscan la conformidad del interés público. La necesidad de pasar por el escrutinio democrático hace a la acción de los políticos y burócratas posibles de control público, cuya forma típica en el modelo gerencial es la participación de los ciudadanos en la evaluación de las políticas públicas. Este tipo de control democrático no tiene similares en las organizaciones privadas. En el segundo, el proceso decisorio; en el sector privado, el número de participantes es restringido y la capacidad para tomar decisiones más rápidas. Es mayor en el sector gobierno se toman las decisiones de acuerdo con procedimientos democráticos, con mayor número de actores y mayor demora en el proceso decisorio, por que tal sistema presume el control mutuo entre los poderes y la fiscalización de la oposición. Finalmente la legitimidad de una empresa depende de su supervivencia en la competencia en el mercado, en tanto que los gobiernos sé legitiman por la vía democrática.

En resumen, se afirma que “El gobierno no puede ser una empresa, pero si puede tornarse más empresarial”: Esto, puede ser más ágil y flexible ante los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones.

La reforma gerencial supone la instauración de un servicio público profesional y democrático, condición esencial para que la Administración Pública Gerencial sustituya a la administración pública burocrática. La convivencia de la administración pública con el patrimonialismo y con la designación de cargos superiores a través de cargos clientelitas inviabiliza la profesionalización de la alta burocracia. La reforma gerencial debe tener en cuenta que ante la disminución de los recursos a disposición de los gobiernos, se torna fundamental aumentar la eficiencia administrativa; la sociedad es más desigual, donde por lo tanto es imprescindible la optimización de los recursos utilizados en las políticas sociales. La administración pública en el modelo gerencial no puede estar orientada por normas y reglas universales, por el contrario debe orientarse de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos y de las profundas modificaciones ambientales que acontecen alrededor de la globalización. La Reforma Gerencial tiene como fundamento, la eficiencia, la democratización del servicio público, y la flexibilización organizacional que son requisitos básicos para la modernización del sector público. La reforma Gerencial tiene como lo fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del Estado, por lo que incluye el aspecto meritocrático, la propuesta es que ante todo se constituya un núcleo estratégico en el seno del aparato estatal, capaz de: 1. Formular políticas públicas; 2. Ejercer actividades de regulación y de control del suministro de servicios públicos; En este sector del Estado es fundamental la existencia de los funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados. Esto es una condición indispensable para la implantación del modelo gerencial.

La reforma gerencial del Estado debe dar respuesta a los dilemas de la administración pública contemporánea. En este sentido los cambios deben ser orientados:

- Por la flexibilización organizacional, capaz de hacer más ágiles a los gobiernos;
- Por el montaje de una red de relaciones mas democráticas entre la prestación de los servicios públicos y los ciudadanos consumidores;
- Por la implantación de un modelo contractual y competitivo de acción estatal, a partir del cual se pueda aumentar la eficiencia y efectividad de las políticas.

Con los cambios relacionados con la flexibilización organizacional, la democratización de la prestación de servicios públicos, la implantación del modelo contractual y competitivo de acción estatal, y la profesionalización de la burocracia; la Reforma Gerencial es capaz de reconstruir el aparato estatal haciéndolo apto para enfrentar los desafíos del siglo XXI, tanto los de impacto mundial como los específicamente atinentes a nuestro país.

La Reforma Gerencial es una modificación estructural del aparato del Estado. No puede ser confundida con la mera implementación de nuevas formas de gestión, como las de calidad total. Se trata de cambiar los incentivos institucionales del sistema, de modo de transformar las reglas burocráticas más generales, lo que permitirá a los administradores públicos adoptar estrategias y técnicas de gestión mas adecuadas.

El éxito de los cambios institucionales depende de la formulación de reglas que modifiquen los incentivos para la actualización de los actores, lo que significa un nuevo contrato entre los políticos, los funcionarios públicos y la sociedad. Las reformas deben ser aplicadas continuamente, monitoreadas; estableciendo respeto a la burocracia y una nueva cultura administrativa.

La reconstrucción de la administración pública a través de la Reforma Gerencial llevará al mejoramiento de la gestión del Estado, entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva las decisiones formadas en el ámbito político (varios gobiernos formularon proyectos correctos, pero no tuvieron la capacidad para implementarlas).

Par alcanzar una sólida capacidad de gestión de gobierno es preciso contar con un Estado saneado en los planos fiscal y financiero, y competente en el ámbito administrativo, Esta competencia administrativa resultará de la buena implementación del modelo gerencial, sustentado por un núcleo estratégico formado por una élite burocrática técnicamente capaz y motivada. Solo adquiriendo mayor capacidad de gobierno es que los aparatos estatales podrán ayudar a solucionar las tres principales preocupaciones del país, que no está de mas reiterar: la consolidación de la democracia, el desarrollo económico: La Reforma Gerencial actúa directamente sobre la consolidación de la democracia; el modelo, desempeña un papel importante en el perfeccionamiento de la gobernabilidad democrática por que supone y procura profundizar los mecanismos democráticos de responsabilización y transparencia de la administración pública. No se trata de crear un Estado más efectivo y eficiente. Es fundamental instituir un Estado verdaderamente democrático en nuestro país.

4.2.3 Características de la reforma gerencial. La Reforma Gerencial como modelo administrativo tiene las siguientes características:

La profesionalización de la alta burocracia es el punto de partida de la Reforma Gerencial. Debe constituirse un núcleo estatal estratégico que está formado por la élite burocrática técnicamente preparada y motivada, fundamental para formular supervisar y regular las políticas; también tendrá que desarrollar capacidades de negociación y de responsabilización ante el sistema político, lo que la hace diferente de la tecnocracia y permite su supervisión democrática por parte de los políticos y de la sociedad.

En cuanto al papel político de la alta burocracia la complejización de las actividades estatales obliga a los políticos a pautar las estrategias en función de sus componentes técnicos y a su vez la burocracia necesita ajustar su actuación en función de su criterio político, de la conjugación de las dos se determinan las prioridades; en un régimen democrático se necesita que los altos funcionarios públicos aúnen su conocimiento especializado con la responsabilidad política. De la misma manera el papel de la burocracia es fundamental no solo en el inicio de los cambios, sino y sobre todo, en una actuación continua para transformar las actuales estructuras de la administración pública del país. Por esta razón se debe organizar la alta burocracia en carreras a cuerpos de Estado dotándolas de mayor autonomía pero consciente de la necesidad de asumir su responsabilidad política⁵; se debe tener en cuenta que todo funcionario aunque no pertenezca a la alta burocracia debe ser dignificado, valorizándolos y exigiendo a cambio la observancia de estrictos patrones éticos.

⁵CAIDEN, Gerald. Administrative Reform comes of Age, 1991.

La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad. Esto tiene que ser así porque la profesionalización de la burocracia no la hace totalmente inmune a la corrupción. Es preciso actuar directamente en la relación entre política y administración disminuyendo la politización de la maquinaria gubernamental, haciendo más transparentes las decisiones públicas e invirtiendo en el fortalecimiento de los patrones salariales y éticos del funcionariado.

Al hacer que los administradores públicos sean más autónomos y asuman mayores responsabilidades ante la sociedad, la Administración Pública Gerencial se constituye en un instrumento fundamental para la defensa del patrimonio público.

- Descentralizar la ejecución de los servicios públicos es una tarea esencial en el camino de la modernización gerencial del Estado en el país. Las funciones que puedan ser realizadas por los gobiernos subnacionales deben ser descentralizadas, para obtener ganancias en eficiencia y efectividad, y aumentar la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas. El Gobierno Central continuará desempeñando un papel estratégico en cuanto garantizar la equidad financiando en parte el suministro de los servicios públicos sobre todo en épocas de grandes desequilibrios socio económicos. La descentralización realizada sin contrapartidas a los lugares más pobres y, tiende a reproducir la desigualdad social existente, manteniendo así el patrón histórico de desarrollo perverso prevaleciente en nuestro país.

La descentralización puede intensificar la competencia por recursos entre los niveles de gobiernos acarreado interrelaciones intergubernamentales predatorias, endeudamiento de los gobiernos subnacionales, con consecuencia deletérea para los gobiernos nacionales. Por esta razón la descentralización debe acompañarse del mantenimiento de tareas esenciales por parte de los **Gobiernos Centrales**, de la vinculación de las Reformas Gerenciales con la reforma política - institucional en la esfera local y de la creación de los incentivos de cooperación entre los niveles del gobierno.

- En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del Gobierno Central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional. Los organismos centrales deben delegar la ejecución de las funciones hacia las agencias descentralizadas pero debe existir una separación funcional entre las estructuras responsables de la formulación de políticas y las unidades descentralizadas y autónomas, ejecutoras de los servicios, y de esta manera orientar la administración pública a través del control de los resultados obtenidos por las agencias autónomas.
- La Administración Pública Gerencial se orienta básicamente por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos. La autoridad Estatal en nuestro país debe garantizar la seguridad jurídica, la imparcialidad administrativa y la responsabilización judicial de autoridades y funcionarios, condiciones esenciales para establecer mercados eficientes y democratizar el espacio público.

Con el control **a posteriori** de los resultados, en primer lugar la premisa orientadora es la confianza limitada y no la desconfianza total con relación a los funcionarios públicos. La administración basada en el control **a posteriori**

de los resultados, también obliga a la organización a definir claramente sus objetivos analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos. De este modo la evaluación de la burocracia se hace predominantemente a través del cumplimiento o no de metas, y no a partir del respeto a las reglas que en muchas ocasiones son auto-referidas. Se hace uso del control a posteriori de los resultados como un instrumento técnico capaz de hacer que las organizaciones aprendan de sus errores y a partir de esto, elaboren sus estrategias futuras. Es lo que se ha denominado principio del **aprendizaje Organizacional**, fundamental para que la **administración por objetivos** no sea meramente una forma de sancionar o de encontrar responsables por el eventual mal desempeño de los organismos públicos, sino que logre desarrollar la capacidad de aprender de su desempeño y hacer un **mejoramiento continuo** de la prestación de los servicios públicos.

La definición de los objetivos no basta para evaluar los resultados obtenidos por la burocracia y para ubicarla en un proceso continuo de aprendizaje organizacional. Se requiere la presencia de otros tres mecanismos esenciales para este proceso. El primero de estos mecanismos es el establecimiento de un modelo contractual entre el organismo central y las agencias descentralizadas. Es el denominado **Contrato de Gestión** que tiene como base metas **cuantitativas definidas a priori** y posteriormente evaluadas. El contrato de gestión es un instrumento que permite tanto una estimación mas rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, toda vez que la sociedad puede saber de antemano cuales son los objetivos de cada organismo público, sus resultados y lo que podría hacerse para corregirse eventualmente un mal desempeño.

En segundo término la definición de los objetivos organizacionales depende también de la modificación de la rígida jerarquía de los antiguos modelos, es preciso hacer a los funcionarios públicos responsables de las metas, concientes de la misión de su organización, y la mejor forma de lograrlo es delegando poder y autonomía a los gerentes. Este mecanismo puede hacer sentir más el aumento del poder individual de decisión y de la responsabilidad ante los objetivos del organismo público; aumentará todavía más la motivación de los funcionarios si se compara su nueva inserción en la Administración Pública Gerencial con el papel que desempeñaban en modelos anteriores, en los cuales solo eran piezas de un mensaje encajado en las reglas no siempre claras para quienes ejecutaban las tareas.

En tercera instancia la administración pública basada en los resultados tendrá que realizar fuertes inversiones en la construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado, de modo de posibilitar la evaluación del desempeño, tanto organizacional como individual. Este es un punto central de la Reforma Gerencial donde el Estado debe montar sólidos sistemas de evaluación del desempeño en los próximos años, en el caso de que quiera en realidad transformar las actuales estructuras de la administración pública.

- La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control.
- El control deja de ser el control burocrático, que averiguaba si todos los procedimientos se habían cumplido en forma correcta, para preocuparse más por las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas. Con la Reforma Gerencial del Estado el control que antes era llevado a cabo solo con los

administradores y las estructuras internas de control externo e interno, ahora, pasa a ser adicionalmente, la combinación de cuatro tipos de control:

✓ Control de Resultados, realizado a través de indicadores de desempeño estipulado de forma precisa en los contratos de gestión.

✓ Control contable de costos que abarcará no solo el control de gastos realizados, sino también el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas (conciencia de costos en el servicio público). A partir de esto los funcionarios públicos comenzaron a valorar el buen uso del dinero público y así a respetar más la población pensada como contribuyente.

✓ Control por competencia administrada, o por cuasi-mercados en los cuales las diversas agencias buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios. Esta competencia puede traer ganancias de eficiencia y efectividad al sistema ya que la pugna obliga a una utilización más racional de los recursos y porque la tendencia es aumentar la gama de servicios a disposición de los ciudadanos.

✓ Y por último, el control social por medio del cual los ciudadanos evaluarán los servicios públicos o participarán en la gestión de los mismos. El control social es un instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los ciudadanos y sus agentes, los políticos, y los burócratas. Se ha mostrado que el control de la población sobre la burocracia es lo que asegura la mayor optimización de la relación entre el principal (ciudadanos) y sus agentes gubernamentales, toda vez que el costo de la información es mayor y las ganancias inmediatas para la sociedad son mayores.

El control social solo trae beneficios en caso de estar basados en sólidos mecanismos institucionales, por tal razón la Reforma Gerencial del Estado debe crear instituciones que incentiven a la población para controlar el poder público. Son ejemplos de este control los padres asumiendo la cogestión de las escuelas, los ciudadanos calificando los servicios médicos, la creación de oficinas para recibir reclamos de la población en cuanto a la calidad de políticas públicas y la escogencia de miembros de la comunidad para participar en consejos directivos o fiscalizadores de las más diversas organizaciones públicas.

Además de estos controles intrínsecos a la Reforma Gerencial del Estado se debe hacer un refuerzo del control judicial sobre actos ilícitos y para garantizar la uniformidad en el trato a los ciudadanos. Dos razones justifican actualmente el refuerzo del control judicial como un aspecto importante del proceso de reforma del Estado.

La primera es que la confianza de los agentes económicos en el poder judicial, sobre todo en su relación de fiscalización del poder público, es fundamental para establecer el buen funcionamiento del mercado.

En segundo lugar es fundamental mejorar el control judicial, porque los derechos civiles y la efectividad de la ley no son respetados integralmente por el poder público; cabe recordar que los usuarios de los servicios públicos en Colombia, por lo general no están protegidos en su derecho como consumidores. Los controles gerenciales, en suma, precisan tener como última salvaguarda el poder judicial.

- En el modelo gerencial de administración pública es preciso distinguir dos formas de autoridades autónomas. La primera son las agencias que realizan actividades exclusivas del Estado, son por definición monopólicas: En este caso la descentralización busca aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estatal.

El segundo tipo de agencias descentralizadas actúan en los servicios sociales y científicos, el Estado debe continuar actuando en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de desarrollo científico tecnológico, pero es posible transferir el suministro de estos servicios a un sector público no-estatal en varias situaciones. Es preciso establecer que no se trata de la privatización de los servicios públicos en el área social. El Estado continuará siendo el principal financiador y más que esto tendrá un papel regulador en el sentido de definir las directrices generales y de poder reformar la aplicación de determinadas políticas, en caso de que sus ejecutores no estén realizando un trabajo acorde con lo esperado por los ciudadanos.

Para superar la confusión conceptual que contrapone lo estatal a lo privado se debe reconocer la existencia de un tercer marco institucional, el espacio público no-estatal. En esta perspectiva el concepto de público sobrepasa el concepto de estatal y abarca la capacidad de la sociedad por actuar en asociación con el Estado en el suministro de servicios públicos, ya sea en el control, ya sea en la producción. La Reforma Gerencial del Estado propone la transferencia de la provisión de servicios públicos sociales al espacio público no- estatal, considerando las siguientes cuatro razones: La primera se refiere a la necesidad de flexibilizar la administración pública, fuertemente marcada por el derecho administrativo en extremo rígido. Con esta

flexibilización, es posible obtener ganancias considerables de eficiencia y efectividad sin afectar verdaderamente los principios básicos del Estado de Derecho, concernientes al trato igual a todos los ciudadanos.

La segunda indica, que los grupos sociales que asumen este espacio público no estatal en su mayoría poseen una motivación mas allá de lo pecuniario, porque el compromiso ideológico con la causa en cuestión (Servicios en área educacional o de asistencia a la vejez por ejemplo) estrecha los vínculos entre los miembros de esas organizaciones siendo el compromiso más relevante que los preceptos organizacionales burocráticos, o aquellos orientados al lucro. En el espacio público no estatal la regulación estatal sobre estas políticas seguirá siendo fundamental para que pueda tener lugar una intervención gubernamental en caso de que haya problemas en la prestación de estos servicios.

Una tercera ventaja del concepto público no – estatal es la de mostrar que el Estado necesita aumentar su capacidad de cooperación con la comunidad, el tercer sector y el mercado; sin estos los gobiernos tendrán dificultades para mejorar la prestación de los servicios públicos.

Así de la asociación con el mercado surgen recursos importantes en el actual momento de escasez; de la asociación con la comunidad, la participación activa de los principales interesados en las políticas. De la asociación con el tercer sector, un conocimiento especializado y la actuación de grupos altamente motivados por resolver los problemas en realidad, la solución para los complejos problemas contemporáneos está en el equilibrio entre estos varios marcos institucionales; el estatal, el mercado y el público no-estatal, por estas razones se proponen la adopción del concepto de Estado red, capaz de aglutinar las varias lógicas y sujetos sociales por hacer frente a los

graves problemas que afectan a nuestro país particularmente en el área social.

- Otra característica de la Reforma Gerencial del Estado es la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano usuario. Se trata de una revolución en la administración pública ya que cambia el antiguo modelo dirigido hacia la afirmación del poder del Estado y de la burocracia estatal, por un modelo dirigido a responder a las demandas de los ciudadanos, es decir, buscando la democratización del poder público.

Con este cambio, los ciudadanos deben participar tanto en la evaluación como en la gestión de las políticas públicas, especialmente en el área social. En el caso de evaluación, se introducen instrumentos para estimar los resultados de los servicios públicos a través de la consulta popular. En el caso de la gestión las comunidades están asumiendo la responsabilidad por programas en las áreas de educación, salud y vivienda.

Este es un proceso que está reinventando la noción de gobierno porque modifica la relación entre el Estado y la sociedad, los ciudadanos asumen un papel activo en la organización de la acción colectiva, y en aquellos problemas de su vida cotidiana y la de sus familias, como la seguridad en el barrio, la gestión de la escuela de los hijos, etc. De este modo la población puede salir de una posición reactiva y pasar a crear nuevas formas de participación, principalmente en lo que refiere al control público en el ámbito local del suministro de los servicios públicos.

- Por último, es fundamental modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del poder público. De acuerdo con los principios de la

reforma gerencial, es preciso aumentar el grado de responsabilización del servidor público en tres aspectos: i.) Ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas. En este sentido es preciso entrenar a los funcionarios públicos para que comiencen a tratar a los ciudadanos como consumidores cuyos derechos deben ser respetados. Además percibir al usuario del servicio como un aliado a la búsqueda de la solución del problema; ii.) Ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, sean del gobierno o sean de la oposición; y iii.) Ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no- estatal. En resumen, la Reforma Gerencial busca aumentar la eficiencia, la efectividad, la democratización del poder público y a partir de esto fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social. La revigorización del Estado hará que este se centre y gane efectividad en la promoción de la educación, la salud, la vivienda, los programas de renta básica, el desarrollo científico-tecnológico y el comercio exterior. Así mismo la implantación exitosa del modelo gerencial capacitará al Estado para ofrecer fundamentos macro-económicos estables creando condiciones para la elevación de la inversión privada nacional y multinacional, así como para aumentar la competitividad internacional de nuestro país.

4.2.4 Una reforma democrática y progresista. La Reforma Gerencial del Estado requiere una estrategia diferente a la asumida por la reforma Neoliberal; porque los medios utilizados por esta, no condujeron a la resolución de los problemas. En lo referente a la administración pública, las medidas tomadas enfatizaron en la dimisión de los funcionarios, la eficiencia a cualquier costo y la identificación pura y simple de la administración pública con la administración de empresas.

La Reforma Gerencial del Estado se posiciona en contra de esta receta. Considera la dimisión como un recurso más para alcanzar el equilibrio fiscal y la eficiencia. La reducción de personal no puede ser un fin en sí mismo, o una mera reacción ante los problemas fiscales sin planificación cuidadosa de los programas de recorte, el riesgo a corto plazo es el éxodo del personal más calificado y a largo plazo la desmoralización de los funcionarios públicos, la calidad inferior del servicio y la pérdida de credibilidad ante recortes arbitrarios y faltos de transparencia.

La Reforma Gerencial tampoco busca la eficiencia a todo costo; busca eficiencia y efectividad, optimización de los recursos públicos, ofreciendo buenos servicios, resolviendo problemas sociales y subordina la eficiencia, el criterio democrático, expresado en voluntad popular. En consecuencia la Reforma Gerencial no opta por los principios del mercado, como ordenador de los nuevos rumbos del sector público. La propuesta es que el camino para modernizar la administración pública pasa por la redefinición de las relaciones entre la sociedad y el Estado, con la construcción de una esfera pública que de hecho involucre la sociedad y a los ciudadanos en la gestión de las políticas públicas⁶.

La Reforma Gerencial del Estado, distingue muy claramente entre la administración pública y la administración de empresas, no se trata de una propuesta contra los servidores públicos. Busca la profesionalización de los funcionarios para aumentarlos en responsabilización ante la sociedad y el sistema político; no defiende la politización ni el clientelismo del funcionariado ni su aislamiento total de la clase política; los dos extremos no hacen posible la transparencia del Estado, ni que esta sea el catalizador de distintos

⁶CUNILL GRAU, Nuria. Represando lo Público a través de la Sociedad. 1997.

intereses sociales y de los provenientes del mercado. La reforma propone nuevos estímulos a la fuente de trabajo, dado el modelo Gerencial de Gestión con funcionarios más autónomos y responsables que tendrán que ser mas entrenados y bien remunerados para responder a las metas de los contratos de gestión y a las demandas del ciudadano usuario; Pero la dignificación de la función pública seguirá siendo un objetivo del Estado.

La Reforma Gerencial del Estado, es una propuesta esencialmente progresista pues:

- ✓ Afirma la responsabilidad del estado en relación con los derechos sociales y su papel financiador en el área de los servicios sociales de educación, salud y cultura.
- ✓ Presupone la función del Estado, como creador de las condiciones favorables para el pleno empleo; para lo cual debe garantizar condiciones macroeconómicas saludables y sobre todo invertir masivamente en educación, la gran puerta para la empleabilidad en el siglo XXI.
- ✓ Busca ampliar el espacio público, con la creación del concepto de lo público no-estatal, y procura aumentar las formas de participación popular en la evaluación y el control de los servicios públicos.
- ✓ Supone que la acción colectiva o la cooperación entre las personas de espíritu público es posible. Con un sistema de controles y equilibrios en el seno de la burocracia y en el sistema político, aunque con un presupuesto de confianza, orientador de la acción humana, que haga posible edificar una convivencia social, organizaciones eficientes y efectivas.

✓ Afirma, finalmente, que la oferta de servicios públicos a través de entidades pública no-estatales, además de ser más segura puede ser mucho más eficiente que la oferta privada o inclusive la estatal.

La Reforma Gerencial, es el instrumento fundamental para hacer al Estado capaz de actuar positivamente en pro del **desarrollo económico sustentado, de la mejor distribución de la renta y de la consolidación de la democracia.**

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Debido a la crisis de finales de la década de 1970 que llevó a la extinción de una era de prosperidad sin precedentes en el capitalismo montado por los países desarrollados en la posguerra, aparece la imperiosa necesidad de reformar el Estado. La primera respuesta fue la Neoliberal que buscando el equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos de los países en crisis, propuso la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado; propuesta con poco sentido económico y político, que desmantelaba el aparato estatal, que no garantizaba el cumplimiento de los contratos económicos y no era lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Nuestro país entró en una crisis fiscal, el modelo anterior de desarrollo económico (modelo de sustitución de importaciones) entró en el agotamiento y el problema de la deuda externa se hizo crónico; la no-resolución de estos problemas estructurales nos llevó a una época marcada por el estancamiento y las altas tasas de inflación.

Frente a este escenario económico se priorizó la dimensión financiera de la crisis del Estado, haciendo énfasis en las reformas orientadas hacia el

mercado sobre todo la apertura comercial y al ajuste fiscal, buscando la estabilización de la economía ante el peligro hiperinflacionario, lo cual fue exitoso dentro de las medidas tomadas en los años 80.

Pero el ajuste estructural que busca en últimas **reducir el tamaño del Estado**, no resolvió los problemas básicos del país, por eso se propone una nueva reforma del aparato estatal, ya que el Estado continua siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país aunque deba cambiar su modelo funcional para adaptarse a la realidad socioeconómica de cada momento histórico. El mayor desafío del proceso de reconstrucción está en hacer compatibles las tendencias mundiales de cambio con las especificidades del país. Colombia tiene que prepararse ante todo para enfrentar la competencia económica internacional que trajo consigo la globalización; el Estado debe modificar sus antiguas políticas proteccionistas, sustituyéndolas por **medidas que induzcan a las empresas a ser más competitivas** en el nuevo ambiente económico mundial. Alcanzar esta meta requiere un sólido proyecto para el sector del comercio exterior que aumente la participación del país en el flujo de comercio mundial.

El cambio del papel del Estado en los sectores económicos y sociales debe orientarse primordialmente hacia la universalidad de los servicios de salud y educación y a crear instrumentos que promuevan el desarrollo económico, garantizando las condiciones macroeconómicas favorables a la inversión privada y aumento de la competitividad sistemática del país, mediante políticas sólidas en los sectores de ciencia y tecnología y del comercio exterior.

La modificación del papel del Estado, en términos económicos requiere que en lugar de una intervención directa como **productor**, concentre sus

actividades en la regulación; las privatizaciones y la creación de agencias reguladoras forman parte de este proceso; igualmente el Estado debe actuar frente al sector privado y la universidad buscando crear un entorno adecuado al aumento de la competitividad de las Empresas. El Estado debe buscar que los nuevos ciclos de desarrollo y la elevación de la productividad sean virtuosos en el uso de los recursos naturales, el incremento de la base tecnológica y la distribución de la renta, escapando así del “crecimiento empobrecedor”.

En el área social el papel del Estado está en fortalecerse como formulador de políticas públicas, atrayendo por medio de los gobiernos a la comunidad, a las empresas o al tercer sector para compartir la responsabilidad en la ejecución de los servicios públicos; principalmente los de salud y educación básica; pero, manteniendo el poder de intervención estatal directa, en los casos que no se pueda compartir las actividades con la sociedad. Diferenciando situaciones en las que los servicios podrán ser suministrados por entidades públicas no- estatales de aquellas en las que el aparato estatal será el único capaz de suministrarlos.

Estos cambios estructurales solo pueden ser viabilizados en nuestro país en el caso de que los proyectos de reformulación estatal consideren tres grandes problemas específicos de la región a saber: La consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social. Las tres especificidades plantean una perspectiva diferente a las anteriores reformas que fueron meramente financieras y tecnocráticas.

El hecho es que la política en nuestro país todavía está enmarcada por una mezcla de partidos débiles, clientelismo, corporativismo y liderazgos

personalistas; esto fortalece la idea de que no basta con la aprobación de las reformas del estado; es preciso realizarlas en un contexto democrático, perfeccionando o creando nuevas instituciones políticas. Es preciso fortalecer las formas democráticas de relacionamiento entre el Estado y la sociedad, aumentando el grado de responsabilización de parte del sistema, procurando capacitar a los ciudadanos para contratar las actividades públicas, pudiendo hacerlas simultáneamente más eficientes y de mejor calidad.

En las cuestiones relativas al desarrollo económico y a la desigualdad social, es preciso que el aparato estatal proporcione tanto las condiciones para un desarrollo económico sustentable como que garantice los recursos financieros y administrativos necesarios para reducir la pobreza y las graves desigualdades sociales existentes en el país⁷. En relación con este último punto basta recordar que uno de cada tres latinoamericanos viven en situación de pobreza, y que en quince de los diecisiete países de América Latina existe un nivel de desigualdad mayor que el que se podría esperar de acuerdo con el grado de desarrollo alcanzado por esas naciones. Si no se resuelven los problemas específicos de nuestro país el proyecto de reforma del Estado tiende en el corto plazo a perder legitimidad social. Las reformas realizadas hasta el momento solo han resuelto la estabilización económica en tanto que el desarrollo no se retomó con firmeza, la concentración de la renta no se revirtió y todavía no se ha consolidado la democracia.

En el marco del desarrollo económico, en lugar de que nuestro Estado siga siendo protector y asuma el papel de regulador que exige la globalización, y a efectos de crear un entorno adecuado al aumento de la competitividad de las empresas, surgen como ejemplo, dentro de la normatividad jurídica

⁷SHEPARD, Geoffrey e VALENCIA, Sofía. "Modernización de la Administración Pública en América Latina". Revista de Servicio Público 1996.

Colombiana, Las Empresas Públicas de Medellín, como empresa social y comercial del Estado (Ley 142 de 1994 y Ley 489 de 1998) y el Hospital El TUNAL E.S.E. de Bogotá, como empresa social del Estado (Ley 100 de 1.993 y Ley 459 de 1998) que son dignas de emular por las utilidades sociales y económicas que prestan a sus respectivos municipios y son ejemplos de competitividad de las empresas estatales de nuestro país.

No se trata de vender lo creado con los recursos de los Colombianos, para que empresas y ganancias pasen a manos de particulares y los contribuyentes sigan pagando servicios públicos, salud, educación entre otros, para enriquecer a los particulares y los entes territoriales se queden sin ingresos, sin empresas; haciéndose cada vez más débiles más pobres y menos competitivos.

4.3.1 Empresas Públicas de Medellín

- Recuento Histórico. El Gobierno, en cumplimiento de lo ordenado por la Asamblea Constituyente, presenta a consideración del Congreso los proyectos de Ley relativos a la prestación de los servicios públicos. Así, el Congreso aprobó, en julio de 1994 las leyes de servicios públicos domiciliarios (142) y Eléctrica (143). Estas leyes establecieron, como mecanismos fundamentales, la promoción de la competencia, la vigilancia y control del Estado sobre las empresas prestadoras de servicios, la apertura al sector privado, y la transformación al régimen jurídico de las empresas oficiales prestadoras, la separación entre las funciones de planeación, regulación y control ejercidas por el Estado y las empresariales, a la par que la racionalización del régimen de tarifas y la administración transparente de los subsidios.

La discusión abierta al público acerca de la transformación jurídica de las Empresas Públicas de Medellín en el nuevo marco de la Ley, suscitó una activa manifestación de opiniones de parte de la población civil: Los gremios económicos y empresariales, las asociaciones de profesionales, los sindicatos de obreros y empleados, los barrios de la ciudad, las universidades y sus académicos, los políticos, las ONG, las amas de casa, la prensa y los diferentes medios de comunicación, los ciudadanos comunes y corrientes así como gentes y organizaciones de diferentes lugares del país, quisieron activamente manifestar su opinión acerca de cual era la mejor forma de organización para la empresa o la que dentro del marco impuesto por la Ley, les parecía más conveniente.

En realidad, ninguna otra empresa de servicios públicos del país suscita tanto interés por su futuro, y ante la posibilidad de abrir la empresa a la inversión privada, aunque fuera en una proporción reducida, se desató un debate y una defensa franca por parte de los usuarios, del público en general y de algunos gremios económicos y profesionales, para que la empresa permaneciera de propiedad exclusiva del municipio.

En el Concejo Municipal de Medellín se efectuaron amplios y, en ocasiones acalorados debates. Al final y luego de resolver algunas objeciones jurídicas que había interpuesto el señor Alcalde, el Concejo votó el día 25 de junio de 1996 luego de una ardua cesión a favor de la transformación de las EPM en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, cuyo único propietario es el Municipio de Medellín. En total 17 concejales votaron a favor y cinco en contra.

La decisión del Concejo fue objetada por el alcalde, mediante demanda ante el tribunal administrativo de Antioquia, porque el acuerdo modificaba de

fondo la iniciativa del proyecto. Así lo falló el tribunal. Posteriormente, el Alcalde presentó nuevamente la propuesta al Concejo, pero modificada en el sentido de mantener la empresa integrada y adoptar la figura de Empresa Industrial y Comercial del Estado. Así lo aprobó la corporación edilicia mediante el acuerdo 69 de Diciembre de 1997.

La opción más popular y la que finalmente adoptó el Concejo fue la de Empresa Industrial y Comercial del Estado, de propiedad única del Municipio de Medellín y en este sentido, fue una decisión democrática que tuvo un amplio debate público.

Los principales temores y razones manifestados entorno a la transformación de las Empresas Públicas en una empresa Mixta o por la privatización parcial de la Empresa fueron, expresados en torno a los siguientes aspectos:

- El posible aumento de las tarifas de los servicios públicos y sus efectos en los sectores más desfavorecidos.
- La suerte que correrían en el futuro los barrios y los sectores más pobres de la ciudad, en cuanto a la prestación de servicios públicos.
- La preocupación de las Empresas Públicas de Medellín por la comunidad y la poca sensibilidad de la empresa privada por las cuestiones sociales y las necesidades comunitarias.
- La no comprensión por parte de la comunidad frente a por qué se quería intempestivamente privatizar las EPM si se trataba de una empresa muy eficiente y querida por el público, cuando la ley 142 se debería aplicar mas

bien a otras empresas que habían demostrado su ineficiencia y malos manejos.

➤ Una sociedad de economía mixta se afirmó, difícilmente sacrificaría sus utilidades para atender a los sectores mas desfavorecidos o redistribuir el ingreso por la vía de los subsidios. La regulación de la economía solamente por la ley del mercado, quebranta la justicia social y numerosas necesidades sociales no pueden ser satisfechas, como por ejemplo los servicios públicos.

➤ ¿Por qué se va a entregar el patrimonio de los antioqueños, fruto de varias generaciones que han contribuido al ahorro social concentrado en EPM, con el mes por mes de sus facturas de servicios públicos al capital privado, si se ha demostrado que está bien administrada?..Las Empresas públicas de Medellín tienen más de tres millones de accionistas y todos contribuyen a la grandeza de las mismas.

➤ El temor de los trabajadores y empleados de la empresa y de otros del sector público solidarios con ellos, por la estabilidad laboral y por las repercusiones que para ellos traería una eventual participación del capital privado en la empresa y un cambio de su forma jurídica de organización.

➤ El sentimiento de riesgo que dejó flotando en el ambiente la afirmación consignada en el documento del grupo de definición empresarial, considerando la propuesta oficial, que sostuvo que la estrategia a largo plazo era la enajenación total de los activos de la Empresa Públicas de Medellín. Sin duda, esta consideración fue utilizada con frecuencia en diversos comunicados para alertar acerca del peligro de la privatización total de la Empresas y se convirtió en un elemento que tuvo mucha fuerza para

alimentar los temores (reales o infundados) e impulsar las movilizaciones en contra de la(s) empresa(s) mixtas.

Estas razones contra la conversión en empresa mixta se confrontaron con otras dos que la sustentaban: la diferencia de regímenes jurídicos que en Colombia favorecen las empresas privadas sobre las oficiales y el riesgo de la desviación de los objetivos y prácticas empresariales eficientes hacia otros favorables a intereses de grupos políticos, como ha sucedido con la mayoría de las empresas oficiales de servicios públicos en Colombia en las últimas décadas, reduciendo así los recursos de la Empresa y deteriorando el pacto político-empresarial. Ambas condiciones se consideraron de alto riesgo en el ambiente de competencia que enfrentaría este tipo de empresas.

En un artículo publicado en El Colombiano el día 12 de julio de 1996, titulado los Servicio Públicos y escrito por Juan Manuel Santos, se afirmaba que precisamente en las dos ciudades más grandes del país, Bogotá y Medellín, los alcaldes fracasaron en su intento de involucrar capital privado a sus empresas. Y agregaba un comentario que es vox populi en el país pero que explica también la particularidad de los servicios públicos en Medellín, a pesar de que al mismo tiempo deploraba que se hubiera perdido la oportunidad para abrirlas al capital privado:

“El caso de Medellín es bien dicente. Sus servicios públicos han sido un verdadero modelo de eficiencia y buen manejo. Puede decirse que no existe un caso similar en otra ciudad del país. ¿Para que cambiar, entonces, lo que ha funcionado tan bien?”

Aunque hubo muchas razones a favor de las empresas por parte de la comunidad, las anteriores razones o temores reflejan los mas frecuentemente expresados a lo largo del debate, con algunas variaciones de forma y estilo.

La principal de ellas es muy sencilla y al mismo tiempo muy fuerte y consistió en la afirmación de que sí las Empresas Públicas de Medellín son buenas y han dado buenos resultados a lo largo de su historia, ¿Por qué se van a cambiar y menos a privatizar?

En verdad, la historia de las EPM han mostrado las bondades de una Empresa Pública. Su eficiencia y muy alta cobertura de los servicios públicos en la ciudad, sus tarifas razonables así como el buen servicio prestado cotidianamente a los hogares durante casi medio siglo, quedó ampliamente respaldado por parte de la comunidad a lo largo del debate en torno a su transformación y adaptación al nuevo marco legal.

Difícilmente se encontraría otra institución pública más querida en la ciudad y más admirada en el resto del país, como lo expresó la Sociedad Antioqueña de Economistas (SAE), lo que no significa que por estas razones se puede dormir sobre los laureles, sino antes por el contrario renueva con mayor fuerza el contrato explicito realizado con la comunidad antioqueña a lo largo de su historia. El contrato social y los lazos que la unen con la comunidad quedaron renovados y fortalecidos luego de este plebiscito ampliamente debatido y discutido en el público antes de tomar la difícil decisión.

De esta manera, el compromiso de la Empresa con el público que la vigila, la controla y la defiende de los agentes externos que la apetecen para conquistarla, seducidos por su gran rentabilidad y altas utilidades, es aún

mayor y **constituyó una reacción profunda y sincera frente al ambiente internacional privatizador y al Estado Colombiano**, que no supo distinguir al diseñar su política frente a los bienes públicos, entre empresas de servicios eficientes y empresas ineficientes.

Después de la decisión final de mantener la empresa en el dominio público, la administración municipal, las directivas de la Empresa y el Concejo promovieron y dictaron normas para el funcionamiento de la entidad, tales como los Estatutos de la Empresa, y políticas y normas internas de operación, que le permitieron **ejercer con éxito en el ambiente de competencia que enfrentaría**.

- **Transformación Interna.** La definición empresarial y la transformación interna hacían parte de un mismo proceso de cambio, y de búsqueda de una nueva forma- externa e interna- que permitiera enfrentar al cambiante mundo de la prestación de servicios públicos. En forma y contenido eran dos propuestas independientes que ni se complementaban ni se excluían. La primera estaba expresamente ordenada por la ley, en cambio la segunda hacía parte de la voluntad soberana de las Empresas y se regía por los parámetros propios de estas, sin necesidad de contar con una aprobación externa.

A finales de 1996 la Empresa adelantó una licitación pública Internacional para escoger la firma consultora que las asesoraría y acompañaría en el proceso de transformación interna. La seleccionada fue la firma Price Waterhouse.

Para adelantar este proyecto se realizó un trabajo participativo conformando un grupo con personal de las Empresas y la firma consultora; el primero

aportó el conocimiento que tenía sobre las mismas y sus dinámicas, mientras que el segundo contribuyó con el conocimiento de las tendencias mundiales y aportes metodológicos.

En el marco de este proyecto se previnieron cuatro etapas: Evaluación, Diseño, Implantación y Mejoramiento.

De este proceso se puede destacar la búsqueda por desarrollar una empresa que estuviera más enfocada hacia el cliente y que contara con mecanismos de comunicación para llegar a éste. También se buscaba generar en las Empresas una **mayor capacidad de reacción frente a cambios competitivos**, gracias a una organización ágil y descentralizada; y por último, la concepción de un centro corporativo, que posteriormente se consolidó como uno de los factores más importantes para la configuración del nuevo funcionamiento de las Empresas.

En 1998 se llevó a cabo la aprobación, por parte de la Junta Directiva, de la **nueva estructura de la organización**⁸. Así, ante ésta, fue presentado el nivel de las gerencias y las direcciones en enero de 1998. Lo más interesante y novedoso era la estructura que se estaba proponiendo, de tres grandes grupos o unidades que asociaba las gerencias, direcciones y Secretaria General según sus funciones. El centro era el Núcleo Corporativo, conformado por la Gerencia General, Gerencia Auxiliar, Gerencia de Planeación, Gerencia de finanzas, Secretaria General y Direcciones de Control Interno y Transformación Interna. Para el Gerente General, esta unidad constituía el cambio fundamental, porque **ella debía trazar las grandes políticas de la empresa y controlar los índices de gestión**.

⁸Empresas Públicas de Medellín (2000). Una Mirada al Pasado Una visión al futuro, transformación interna. P. 85.

Por su parte las Unidades de Servicios Compartidos eran la Dirección Administrativa, la Dirección de Gestión Humana y la Dirección Informática Corporativa. Y el tercer grupo era el de las **Unidades Estratégicas de Negocios** conformado por las gerencias de Generación de energía, de Distribución de energía, de Telecomunicaciones, de Aguas, y Comercial, encargadas de la **parte productiva de la empresa**.

De tiempo atrás, en las Empresas se hablaba de unos procesos de “desintegración hacia dentro” que les había permitido a las gerencias de los negocios gozar del grado de **autonomía necesaria para hacerse completamente responsables por sus resultados**; con el proceso de transformación interna se consolidó y se enmarcó dentro de unas normas esta manera de operar autónoma, comprometida con el cumplimiento de las metas establecidas por el centro corporativo.

En marzo y agosto de 1998 se presentaron los niveles de subgerencias y áreas, que estaban más relacionados con la organización y coordinación de las gerencias y las direcciones. Lo más importante que cabe resaltar es los criterios que sustentaban este tipo de esquema organizativo, que buscaban: la simplificación de la estructura, el crecimiento del ámbito de control, la disminución del número de niveles jerárquicos, una mayor agilidad para la toma de decisiones y un trabajo basado en la seguridad, afianzamiento y apropiación que los funcionarios tuvieran sobre su puesto y sus funciones, fomentando el sentido de pertenencia y autonomía, bajo el concepto de empoderamiento, usual entre los técnicos.

La transformación no se reducía sólo a cambiar nombres a las oficinas existentes, ni a agrupar de otra manera las gerencias, sino que suponía que al **cambiar la estructura tradicional hacia esa nueva**, sé estaba entrando

en una **lógica corporativa** que contaba con dinámicas propias para enfrentar el nuevo panorama de la prestación de servicios. Además, indicaba un cambio de concepción **frente a los consumidores, que pasaron de usuarios a clientes**, porque los funcionarios de la empresa estaban mentalizados de la necesidad de **comercializar y establecer estrategias de ventas**. Y por último, establecía la necesidad de incorporar al personal en nuevas prácticas empresariales acordes con las ideas que se estaban manejando; esto se denominó con el **nombre de cultura**, pero en realidad se materializaba en prácticas, conocimientos, usos, costumbres y aptitudes, englobados en el **concepto de competencias**. Se quería expresar también la necesidad de que el personal de las Empresas interiorizara y se apropiara de una forma diferente de hacer las cosas. El Gerente General, hizo especial énfasis en este punto en las diferentes charlas que tuvo con el personal así como en algunas cartas del gerente que aparecieron en Saetín, medio de comunicación interno. Los incitó a que tomaran conciencia de que ningún cambio podía ser verdaderamente efectivo hasta que la propia fuerza laboral asumiera el cambio.

Un énfasis importante en este periodo lo constituye la tecnología de información que facilitará y optimizará las gestiones técnicas, administrativas y comerciales de la empresa por medio de rediseño de procesos administrativos y de la implantación de sistemas integrados, como los llamados SISIE, SIGMA y Enlace Comercial.

Para llevar a cabo estos cambios se estructuraron siete proyectos, los cuales son: De Planeación Estratégica, de Estructura, y de Finanzas, de la Unidad Comercial, de Recursos Humanos, de Tecnología, y de Cambio y de Cultura. Cada uno cumplió un papel protagónico dentro de los cambios de las Empresas. **Es importante resaltar estos importantes ámbitos, pues**

permitieron alcanzar la meta anhelada, esto es, no solo ser competitiva en el entorno local, sino convertirse en una empresa de clase mundial.

Para esto fue necesario entre otros aspectos, capacitar al personal, planear estrategias corporativas, hacer que la planeación de los balances fuera acorde con estas estrategias, adoptar la nueva cultura del cambio y volcar toda la atención hacia el cliente.

Esta fase de implantación estaba prevista para una duración de tres años, pero el acompañamiento de la Price Waterhouse se limitó al primero porque después la empresa debió seguir sola su camino, lo que es apenas lógico, ya que se encontraba más en un proceso de captar las dinámicas del cambio y las mejoras que se le pudieran hacer. Ya no era cuestión de teoría, sino de práctica, de hacer encajar las fichas, y que ellas funcionaran bien.

En el período de transición se procuró que el cambio fuera lo menos brusco posible y la implantación gradual. La última fase, la de mejoramiento, es un proceso dinámico constante entre la práctica y diseño de mejoras que se va adelantado a la par con el proceso de la implantación. Producto de esto fue la supresión y creación de diferentes cargos; el hecho administrativo más significativo fue la unificación de las gerencias de Planeación y Finanzas en la nueva Gerencia de Planeación Estratégica y Financiera, con el fin de contar con una coordinación total entre estas dos importantes áreas, que necesitan un respaldo mutuo.

La implantación de los cambios produjo los resultados esperados para transformar la organización existente en una empresa moderna volcada hacia el cliente y con una mirada corporativa que le ha hecho ganar nuevas dimensiones. El trabajo sostenido en las diferentes etapas de transformación interna ha demostrado que las Empresas han podido seguir guardando **su**

tradición de eficiencia en otro ambiente diferente al que había sido su escenario durante cuarenta años, igualmente demostró que no solo se lograba adaptar, sino que también podía aprender a efectuar nuevas operaciones con responsabilidad, optimismo, y espíritu decidido.

-Transformación legal de las Empresas Públicas de Medellín. El Concejo Municipal de Medellín aprobó el acuerdo mediante el cual se transforman las Empresas Públicas de Medellín en Empresa Comercial e Industrial del Estado, y el acuerdo por medio del cual se adoptan los estatutos de la Empresa Industrial y Comercial EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P., como se muestra a continuación:

ACUERDO MUNICIPAL No 69 DE 1997

Por medio del cual se transforman las Empresas Públicas de Medellín y se dictan otras disposiciones

EL CONCEJO DE MEDELLÍN

En uso de sus atribuciones constitucionales y legales y especialmente las conferidas en los artículos 313 y 365 de la Constitución Política, las Leyes 136 y 142 de 1994 y la Ley 286 de 1996.

ACUERDA

Artículo 1º. Transformación. El Concejo de Medellín en cumplimiento de las disposiciones de transformación de las empresas de servicios públicos domiciliarios contenidas en las Leyes 142/94 y 286/96, previa iniciativa de la Administración Municipal, y seleccionando entre las naturalezas jurídicas legalmente establecidas, mediante el presente Acuerdo transforma el establecimiento público denominado EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de propietario único y del orden municipal.

Artículo 2º Nombre. La Empresa Industrial y Comercial del Municipio se denominará EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P. y utilizará la sigla EE.PP.M.E.S.P.

Artículo 3º Régimen Jurídico. Los actos y contratos de las EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P. Se regirán por las reglas de derecho privado, salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la Ley y demás disposiciones reglamentarias.

Artículo 4º Objeto Social. Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. tienen como objeto social la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas, combustible, telefonía local móvil en el sector rural, y demás servicios de telecomunicaciones. Podrá también prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras.

Para el cumplimiento de su objeto social, las EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P., sin menoscabar la propiedad de sus activos, podrá desarrollar todo tipo de contratos o asociarse o formar consorcios con otras personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras prestadoras o usuarias, con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios domiciliarios a sus usuarios, procurando siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, atendiendo precisos criterios técnicos, rigor jurídico, costos de operación y prestación de los servicios, y solidaridad y redistribución de ingresos.

Artículo 5º Domicilio. La sede principal, para efectos jurídicos, administrativos y de todo orden, será siempre el Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, y por determinación de la Junta Directiva podrá establecer sedes por fuera de su domicilio para el cabal cumplimiento de su objeto social.

Artículo 6º. Activo Patrimonial. El patrimonio será el mismo que actualmente compone el patrimonio del establecimiento público Empresas Públicas de Medellín y que por este acto se transforma en Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden Municipal. Harán también parte de él todos los demás bienes que por cualquier concepto adquiera la entidad en el futuro.

Artículo 7º. Administración de la Entidad. La entidad obrará por medio de sus órganos que serán:

- Junta Directiva
- Gerencia General

Artículo 8º Composición de la Junta Directiva. La Junta Directiva estará integrada por nueve miembros elegidos o designados como lo establece la Ley y los estatutos.

Artículo 9º Gerencia General. El Gerente General será nombrado y removido por el señor Alcalde; garantizará la continuidad de la gestión gerencial atendiendo criterios de eficacia y eficiencia según los resultados operacionales y los indicadores de gestión de la Empresa.

Artículo 10º. Control Fiscal. El control fiscal de la entidad será ejercido por la Contraloría General de Medellín en los términos consagrados por la Constitución Política, la Ley, las disposiciones que en materia de sistema de

control dicte la Contraloría General de la República, y por los Acuerdos Municipales vigentes.

Artículo 11º Efectos del proceso de transformación. El proceso de transformación no producirá solución de continuidad en la existencia como persona jurídica de la entidad objeto de la transformación, ni en su patrimonio, ni en sus actividades, ni en los derechos y obligaciones surgidos con anterioridad a este acto.

Artículo 12. Estatutos. Los estatutos contenidos en el Decreto 100 de 1994 continúan vigentes hasta tanto se expidan los nuevos por parte del Concejo Municipal.

En los actuales estatutos se entienden incorporadas las modificaciones consagradas en el presente Acuerdo y las derivadas de la Ley, con ocasión de la variación de naturaleza jurídica de la empresa al pasar de establecimiento público a empresa industrial y comercial del Estado.

Los aspectos relativos a este acto de transformación no contemplados en el presente Acuerdo se resolverán de conformidad con los estatutos, las Leyes 142 y 143 de 1994, la Constitución Política y demás disposiciones concordantes.

Quedan derogadas las normas y demás disposiciones que sean contrarias a las establecidas en el presente Acuerdo.

Parágrafo. Los estatutos de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., fijaran los requisitos para el Gerente y los miembros de la Junta Directiva de la Empresa prestadora de servicios, de Acuerdo a la Ley.

Artículo 13º El porcentaje de los excedentes financieros de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., de conformidad con el artículo 97 del Decreto 111 de 1996, no pueden ser transferidos en un porcentaje superior al 30% al Municipio de Medellín y se destinarán por éste exclusivamente a inversión social y al pago del alumbrado público.

Artículo 14º Duración. La Empresa Industrial y Comercial del Estado Empresas Públicas de Medellín E.S.P. tendrá una duración indefinida.

Artículo 15º Vigencia. El presente Acuerdo rige a partir de su publicación en la Gaceta Oficial.

Dado en Medellín, a los diez días de diciembre de 1997.

ACUERDO MUNICIPAL No 12 de 1998

Por medio del cual se adoptan los estatutos de la empresa industrial y comercial Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

El Concejo de Medellín, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales y especialmente las conferidas en el artículo 313 numeral 6 de la Constitución Política y el artículo 71 parágrafo 1 de la Ley 136 de 1994.

ACUERDA

PRIMERO: El Establecimiento Público Autónomo creado por el Acuerdo No 58 del 6 de Agosto de 1955 del Consejo Administrativo de Medellín, y transformado por el Acuerdo No 69 del 10 de diciembre de 1997 expedido

por el Concejo Municipal de la misma ciudad en la Empresa Industrial y Comercial y Comercial del Estado del orden municipal denominada Empresas Públicas de Medellín E.S.P.- EE.PP.M.E.S.P. se regirá por los siguientes estatutos.

CAPITULO I

Artículo 1º. Personalidad jurídica. La empresa industrial y comercial del Estado Empresas Públicas de Medellín E.S.P. es una persona jurídica del orden municipal, dotada de autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio. Sus actuaciones se sujetarán a las reglamentaciones establecidas en la ley y en estos estatutos. Es, en consecuencia, sujeto de los derechos y obligaciones inherentes a la personalidad jurídica, de conformidad con las normas generales que para este tipo de actividades le sean aplicables.

Artículo 2º. Domicilio. La sede principal, para efectos jurídicos, administrativos y de todo orden, será siempre el Municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, y por determinación de la Junta Directiva podrá establecer sedes por fuera de su domicilio, tanto al interior del país como en el exterior para el cabal cumplimiento de su objeto social.

PARÁGRAFO: Con el igual propósito podrá realizar alianzas estratégicas, asociaciones a riesgo compartido y suscribir cualquier tipo de convenios o contratos de colaboración empresarial, que le permitan el cumplimiento de su objetivo; participar en actividades para el fomento de la innovación, investigación científica y el desarrollo tecnológico, en los campos relacionados con los servicios públicos que constituyen su objeto y suscribir convenios para ofrecer o recibir cooperación técnica, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia; y, en general, todas aquellas actividades

que se encuentran dentro de su objeto social o sean necesarias para el cumplimiento de sus fines.

CAPITULO II

PATRIMONIO

Artículo 4º. Patrimonio. Los derechos y obligaciones de que era titular el establecimiento público Empresas Públicas de Medellín a la fecha de iniciación de la vigencia del Acuerdo No 69 de 1997, seguirán formando parte del patrimonio de la Empresa Industrial y Comercial del Estado Empresas Públicas de Medellín E.S.P. por cuanto no existe solución de continuidad de la persona jurídica.

Sin que ello implique rompimiento de la unidad administrativa, las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. mantendrán una separación en su contabilidad de ingresos, costos y gastos asociados a cada uno de los servicios públicos domiciliarios que preste y garantizarán la destinación específica de los fondos procedentes de los empréstitos.

Artículo 5º. Base de liquidación de los excedentes financieros que se transfiere al Municipio de Medellín. Para efectos de la determinación de la cuantía o el porcentaje de los excedentes financieros que harán parte de los recursos de capital del presupuesto municipal, el COMPES formará como base de liquidación los recursos correspondientes a las utilidades antes de ajustes por inflación menos los impuestos.

CAPITULO III

Artículo 6º. Dirección, administración y representación. Para los fines de su dirección, administración y representación, las Empresas Públicas de

Medellín E.S.P. tienen los siguientes órganos, Junta Directiva y Gerente General. Cada uno de estos órganos ejercerá las funciones que le son propias, de acuerdo con la ley y con los presentes estatutos.

Artículo 7º Composición de la Junta Directiva. La Junta Directiva estará integrada por:

- a) El Alcalde de Medellín quien la presidirá, o el delegado que él designe para que lo reemplace en las ausencias temporales. Este deberá ser funcionario de la administración municipal.
- b) Cinco personas designadas libremente por el Alcalde de Medellín.
- c) Tres personas escogidas por el Alcalde de Medellín, entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios.

PARÁGRAFO: Tendrán voz en la Junta Directiva, el Gerente General, el Secretario General y los demás funcionarios y personas a quienes aquella se la otorgue.

Artículo 8º. Continuidad de las Funciones. Si por cualquier causa no se hiciere oportunamente la designación de los miembros de la Junta Directiva, o los designados no se hubieren posesionado, quienes vienen ejerciendo los cargos los continuarán desempeñando hasta cuando sean válidamente reemplazados.

Artículo 9º. Inhabilidades e incompatibilidades para ser miembro de la junta. El régimen de inhabilidades e incompatibilidades para los miembros de la Junta Directiva será el definido por la Ley.

Artículo 10º. Reuniones. La Junta Directiva se reunirá en el día, hora y sitio que ella misma acuerde, en forma ordinaria, por lo menos una vez al mes, y

extraordinariamente, cuando sea necesario. Así mismo y por excepción, podrá realizar reuniones no presenciales y tomar decisiones mediante expresión, por escrito, del sentido del voto por cada uno de sus miembros, en los términos y condiciones dispuestos por los artículos 19 y 20 de la Ley 222 de 1995.

Artículo 11º. Reuniones extraordinarias. La Junta Directiva podrá ser convocada a reuniones extraordinarias por el Presidente, de oficio o a solicitud del Gerente General. Además, estará obligado a citarla cuando se lo solicite la mayoría de los miembros.

Artículo 12º. Citación de servidores públicos. La Junta Directiva podrá citar a sus reuniones a cualquier servidor público de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. para que rinda los informes que le solicite.

Artículo 13º. Quórum y decisiones. Se formará quórum deliberatorio en toda reunión de la Junta Directiva con la mayoría de sus miembros. Igual mayoría se requerirá para decidir válidamente los asuntos de su competencia.

Artículo 14º. Vacantes en la Junta Directiva. Constituye falta absoluta de un miembro de la Junta Directiva, la muerte, la renuncia o la remoción en los términos de la ley.

Cuando ocurriere la falta absoluta se procederá al reemplazo en la misma forma en que fué designado por el Alcalde Municipal.

Artículo 15º. Honorarios de los miembros de la Junta Directiva. El Alcalde de Medellín por medio del decreto fijará los honorarios que recibirán

los miembros de la Junta Directiva. No tendrán derecho a esa remuneración el Alcalde y quienes sean servidores públicos.

Artículo 16º Actas. Las decisiones de la Junta Directiva se harán constar en actas aprobadas por la misma las que deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario. Las copias darán fe cuando sean expedidas por el secretario.

Artículo 17º Funciones de la Junta Directiva. Son funciones de la Junta Directiva:

a) Previa iniciativa del Gerente General, definir la estructura administrativa de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. y crear, fusionar y suprimir las dependencias y empleos que considere necesarios para su operación y señalar sus funciones básicas, de conformidad con la ley.

b) Formular las políticas generales de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. y los planes y programas que deba desarrollar.

c) Aprobar los planes de negocios para los periodos que señale. Al hacerlo, se entienden autorizadas todas las operaciones incluidas en ellos y que les consideren necesarias para su cabal ejecución, tales como asignación de recursos, formas de financiación, fuentes de crédito, emisiones de bonos, titularización de activos, constitución de garantías, entre otras.

d) Autorizar la participación en sociedades, consorcios, uniones temporales o cualquiera otra forma de asociación permitida por la ley para el cumplimiento de su objeto.

e) Fijar las políticas generales en materia de asignaciones del personal al servicio de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. y aprobar, improbar o

modificar las normas generales que han de regir el empleo, el régimen de compensación, las escalas de salarío y la administración del personal, preparadas y presentadas a su consideración por el Gerente General, de conformidad con la normas vigentes.

f) Examinar, aprobar o improbar los estados financieros de fin del ejercicio, y las cuentas que deba rendir el Gerente General.

g) Expedir las normas generales de contratación de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. y señalar las cuantías dentro de las cuales el Gerente General podrá delegar la competencia para adjudicar y celebrar contratos.

h) Fijar las tarifas en aquellos casos en que la competencia le haya sido asignada por norma superior.

i) Autorizar la enajenación de bienes inmuebles de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. o la limitación del dominio de ellos, cuando la cuantía supere los mil salarios mínimos legales mensuales vigentes.

j) Autorizar la constitución de garantías, reales o personales, para respaldar las obligaciones de las empresas en las que se tenga alguna inversión de capital, pero limitadas hasta el porcentaje de la participación en su capital.

k) Autorizar al representante legal para adquirir cualquier concesión, privilegio, patente, marca, nombre de comercio o los demás derechos sobre tales intangibles, y su enajenación, en caso de ser ello posible.

l) Autorizar el sometimiento de las diferencias de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. con terceros, cuya cuantía supere los quinientos salarios mínimos legales mensuales vigentes, a la decisión de árbitros o amigables

componedores. Salvo cuando este mecanismo se haya pactado contractualmente.

m) Aprobar la transacción de las diferencias de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. con terceros cuya cuantía supere los quinientos salarios mínimos legales mensuales vigentes.

n) Autorizar al Gerente General y a los servidores públicos del primer nivel de la estructura administrativa de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., que deleguen en servidores públicos de los demás niveles algunas de sus atribuciones propias, especialmente determinadas.

ñ) Establecer las normas generales sobre formación de fondos especiales y autorizar la creación de los mismos, de conformidad con las normas presupuestales.

o) Constituir las reservas que le señale la ley.

p) Aprobar o improbar el nombramiento y remoción de los funcionarios del primer nivel de la estructura que realice el Gerente General.

Artículo 18º Representación Legal. La administración de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., su representación legal y la gestión de sus negocios estarán a cargo del Gerente General, quien tiene facultades para celebrar o ejecutar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos estatutos, todos los actos comprendidos en su objeto o que se relacionen directamente con su existencia o funcionamiento.

Otros empleados podrán tener, por delegación con responsabilidad, del Gerente General, la representación de la Empresas Públicas de Medellín E.S.P. en los asuntos expresamente señalados por éste en el acto administrativo que ello dispongan.

Artículo 19º Nombramiento. El Gerente General será nombrado y removido por el Alcalde de Medellín, de conformidad con las disposiciones legales.

PARÁGRAFO: Durante las faltas transitorias del Gerente General lo reemplazara la persona que designe el Alcalde de Medellín.

Artículo 20º Funciones del Gerente General. Son funciones del Gerente General:

- a) Representar jurídicamente a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. en toda clase de asuntos.
- b) Expedir y ejecutar los actos y celebrar los contratos que sean de su competencia.
- c) Delegar con responsabilidad en funcionarios, con la previa autorización de la Junta Directiva, una o varias de las atribuciones que le son propias.
- d) Autorizar el sometimiento de las diferencias de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. con terceros, cuya cuantía no supere los quinientos salarios mínimos legales mensuales, a la decisión de árbitros o amigables componedores. Salvo cuando este mecanismo se haya pactado contractualmente.

- e) Aprobar la transacción de las diferencias de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. con terceros, cuya cuantía no supere los 500 salarios mínimos legales mensuales.
- f) Constituir mandatarios que representen a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. en asuntos administrativos, judiciales y extrajudiciales.
- g) Presentar a la Junta Directiva un informe anual de actividades.
- h) Presentar para la aprobación de la Junta Directiva los estados financieros de fin del ejercicio.
- i) Fijar, de acuerdo con las políticas generales adoptadas por la Junta Directiva, las compensaciones y asignaciones salariales para los diferentes empleos.
- j) Someter a la aprobación o improbación de la Junta Directiva el nombramiento y remoción de los empleados públicos del primer nivel de la estructura.
- k) Dirigir las relaciones laborales de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
- l. Fijar las tarifas y precios por los servicios que prestan las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., que no estén asignados por norma superior a otro órgano o autoridad.
- m) Además de las que señalen la ley y los presentes estatutos, el Gerente General ejercerá todas aquellas atribuciones que se relacionen con la

organización y funcionamiento de las EMPRESAS Empresas Públicas de Medellín E.S.P. que no se hallen expresamente atribuidas a otro órgano.

CAPITULO IV

SECRETARIA GENERAL

Artículo 21º. Secretario General. Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., tendrán un Secretario General que lo será a su vez de la Junta Directiva a quien corresponderá elaborar las actas y firmarlas conjuntamente con el Presidente; Igualmente dará fe de las mismas y de los actos del Gerente General expidiendo bajo su firma las copias auténticas respectivas. El Secretario General desempeñará las funciones que le sean asignadas.

CAPITULO V

DE LOS EMPLEADOS

Artículo 22º Clasificación. Las personas que presten sus servicios a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. son trabajadores oficiales, sin embargo la Junta Directiva precisará que actividades de dirección o confianza deben ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos.

CAPITULO VI

Artículo 23º Control fiscal. El control fiscal será ejercido por la Contraloría General de Medellín, en los términos de la Constitución y la ley.

Artículo 24º Control Interno. El control interno se ceñirá a los artículos 209 y 269 de la Constitución Política y a las disposiciones de las Leyes 87 de

1993 y 142 de 1994, y demás normas que las reglamenten, notifiquen o adicionen.

Artículo 25º Auditoria Externa. Independientemente de los controles interno y fiscal, las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. están obligadas en los términos de la Ley 142 de 1994, a contratar una auditoria externa de gestión y resultados, con personas privadas especializadas en la materia.

PARÁGRAFO: Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. podrán ser eximidas de esta obligación, si la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios encuentra demostrado que los controles internos y fiscal de que es objeto, satisfacen a cabalidad los requerimientos de un control eficiente.

CAPITULO VII

Artículo 26º Administración durante el periodo de liquidación. Si las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. incurrieron en alguna causal de liquidación, los administradores tomarán las medidas conducentes para evitar que se presente interrupción en la prestación de los servicios a cargo de éstas; y darán inmediatamente los avisos que ordena la ley a las autoridades competentes encargadas de garantizar la continuidad de los servicios.

Artículo 27º Liquidador. El Gerente General ejercerá las funciones de liquidador.

Artículo 28º Disposición del Activo. Al liquidarse la Empresa todos los servicios públicos que administre quedarán a cargo del Municipio de Medellín. En general, su patrimonio se incorporará al mismo Municipio.

CAPITULO VIII

REFORMA DE LOS ESTATUTOS

Artículo 29º Competencia. Las reformas de los presentes estatutos solo podrán llevarse a cabo mediante acuerdo expedido por el Concejo de Medellín, previa iniciativa del Alcalde Municipal.

SEGUNDO: Vigencia y derogatorias: El presente acuerdo rige a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del Municipio de Medellín y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Decreto 100 del 28 de enero de 1994.

Dado en Medellín, a los veintiocho días del mes de mayo de 1998.

- Naturaleza Jurídica, Objeto Social y actividades que desarrolla. Empresas Públicas de Medellín E.S.P., es una empresa Industrial y Comercial del Estado de orden Municipal, cuyo propietario único es el Municipio de Medellín. Se creó mediante el Acuerdo No 58 de Agosto de 1955, emanado del Consejo Administrativo de Medellín y se transformó a su naturaleza jurídica actual mediante Acuerdo No 69 del 24 de diciembre de 1997 del honorable Concejo de Medellín.

Los estatutos vigentes de Empresas Públicas de Medellín E.S.P., se adoptaron por el Acuerdo N° 12 de 29 de Mayo de 1998 del honorable Concejo Municipal de Medellín.

Su objeto es la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía local móvil del sector rural, y demás

servicios de telecomunicaciones, puede prestar también el servicio público domiciliario de aseo, así como las actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras.

Empresas Públicas de Medellín E.S.P., es contribuyente del impuesto sobre la renta y complementarios y del impuesto de industria y comercio en los municipios en donde desarrolla sus actividades y en los cuales se ha gravado específicamente la prestación de sus servicios. Es además responsable del Impuesto Valor Agregado IVA, agente de Retención de Impuesto de Timbre, de Renta y de otras retenciones practicadas a terceros ordenadas por la autoridad competente.

Empresas Públicas de Medellín E.S.P., como la Empresa Industrial y Comercial del Estado, está sujeta al control fiscal de acuerdo con la ley 42 del 26 de Enero de 1993. Es una entidad pública directa, del orden municipal, y todo el capital con el que constituyó y funciona, es de naturaleza pública. De acuerdo con el Concepto 89285 del 20 de Noviembre de 1998 emitido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, las empresas industriales y comerciales del estado no están obligadas a tener revisor fiscal.

- **Marco Legal regulatorio.** Para la preparación de sus estados contables, y por disposición legal, la empresa debe observar principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y establecidos por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Contaduría General de la Nación, tales como las leyes 142 y 143 de 1994, entre otras, las cuales regulan las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de la

energía eléctrica, los estatutos de la empresa y las demás disposiciones contenidas en el Código de Comercio.

Las leyes de 142 y 143 del 11 de julio de 1994 establecieron una nueva estructura de competencia, el régimen económico tarifario y de subsidio para las ventas de electricidad, y demás aspectos de operación regulación del sector.

La Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), organismo técnico adscrito al Ministerio de Energía y Minas, regula las tarifas de venta de energía.

La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), organismo técnico adscrito al Ministerio de Telecomunicaciones, regulan las tarifas de telecomunicaciones.

Las tarifas de acueducto y alcantarillado las regula la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), organismo técnico adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico.

- **Saneamiento Contable.** La ley 716 de 24 de diciembre de 2001, establece para los entes del sector público, la obligación de adelantar las gestiones administrativas necesarias para depurar la información contable, con el fin de que los estados contables reflejen en forma fidedigna la realidad económica, financiera y patrimonial de las entidades públicas.

En reglamentación de dicho mandato, el decreto 1282 del 19 de junio de 2002, estableció la conformación de comités técnicos de saneamiento contable en las entidades. En cumplimiento de tal obligación, Empresas

Públicas de Medellín E.S.P. dispuso la creación del Comité Técnico por medio del Decreto 1244 del 26 de septiembre de 2002.

Para dar cumplimiento a las obligaciones derivadas de la Ley, y dada la complejidad del trabajo requerido, la empresa realizó un contrato con la Universidad de Antioquia cuyo objeto es llevar a cabo el proceso de saneamiento contable en Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

De la gestión administrativa adelantada durante el año 2002, se destacan las siguientes actividades:

- La contratación con la Universidad de Antioquia para llevar a cabo el proceso de saneamiento contable, que consideró, entre otros aspectos, la determinación del alcance del trabajo y la planeación del mismo.
- La conformación del Comité Técnico de Saneamiento Contable de la empresa.
- Expedición del reglamento de funcionamiento del Comité Técnico.
- Definición del decreto que determina políticas, montos objeto de depuración y procedimientos que sobre saneamiento contable deberán observarse y cumplirse en Empresa Públicas de Medellín E.S.P.

- **Políticas y Prácticas Contables.** Para la preparación de sus estados contables, por disposición legal, la empresa debe observar principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia establecidos por la Contaduría General de la Nación, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y por otras normas legales; dichos principios pueden diferir en

algunos aspectos de los establecidos por otros organismos de control del Estado.

En el proceso de identificación, clasificación, registro, valuación, preparación y revelación de los hechos financieros, económicos y sociales derivados de la administración de los recursos públicos, Empresas Públicas de Medellín E.S.P., aplicó la resolución 400 del 1 de diciembre de 2000, por la cual se adopto el nuevo Plan General de Contabilidad Pública y se dictaron otras disposiciones, y las Resoluciones 364 y 365 del 29 de noviembre del 2001, las cuales modifican parcialmente la Resolución 400 con respecto a la eliminación de los ajustes por inflación para efectos del reconocimiento contable y la denominación y descripción de las cuentas de inversiones patrimoniales no controlantes y controlantes.

Igualmente se rige por el marco normativo incluido en el Plan de Contabilidad para Entes Prestadores de Servicios Públicos Domiciliarios adoptado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios mediante Resolución 001416 del 14 de abril de 1997, modificado por las Resoluciones Nos. 6572 del 4 de septiembre de 2001, en lo relacionado con el catálogo general de cuentas y el conjunto de descripciones y dinámicas y el Sistema Unificado de Costos y Gastos, adoptado según Resolución 1417 de 1997.

Empresas Públicas de Medellín E.S.P. utilizó los criterios y normas de valuación de activos y pasivos, en particular los relacionados con la valorización de las inversiones permanentes, la conversión de la moneda extranjera, la determinación de avalúos técnicos y la construcción de provisiones, así como las relacionadas con la contribución de los activos al

desarrollo del cometido estatal, tales como depreciaciones y amortizaciones de los activos.

Para el reconocimiento patrimonial de los hechos financieros, económicos y sociales, se aplicó la base de causación.

-Impuestos, gravámenes y tasas

➤ **Impuesto de Renta.** Empresas Públicas de Medellín E.S.P. está exenta del impuesto de renta y complementarios hasta el año gravable de 2002, en relación con la prestación de los siguientes servicios y porcentajes, de acuerdo con el artículo 23 de la ley 633 de 2000 que modificó el artículo 211 del Estatuto Tributario:

✓ Las rentas provenientes de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y distribución de energía eléctrica estuvieron exentas en un 80% por los años 2001 y 2002.

✓ Las sociedades prestadoras de servicios públicos domiciliarios no están sujetas al sistema de renta presuntiva aplicable a otras empresas en Colombia.

✓ Las rentas provenientes de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de generación de energía eléctrica, gas, telefonía local y móvil rural estuvieron exentas en un 30% por el año 2001 y en un 10% por el año 2002.

La reforma tributaria promulgada mediante la Ley 788 del 27 de diciembre de 2002, entre otros aspectos, establece lo siguiente:

Una sobretasa en el impuesto sobre la renta equivalente al 10% y el 5% del impuesto neto de renta para los años 2003 y 2004, respectivamente, lo que supone un incremento del 3.5% y 1.75% en la tarifa de impuesto sobre la renta, respectivamente.

Las pérdidas fiscales ajustadas por inflación, generadas a partir del año gravable 2003 se podrán compensar con las rentas líquidas ordinarias de los ocho períodos gravables siguientes, sin exceder anualmente el 25% del valor de la pérdida fiscal.

Son rentas exentas las generadas por la venta de energía eléctrica producto de los recursos eólicos, biomasa o residuos agrícolas, realizada únicamente por las empresas generadoras, por un término de 15 años, siempre que se cumplan los requisitos legales establecidos por la Ley.

- **Otros Impuestos.** Empresas Públicas de Medellín E.S.P. es responsable del impuesto sobre las ventas IVA, contribuyente y retenedor del impuesto de timbre nacional, contribuyente de los impuestos de industria y comercio y predial, y es agente de retención de estos impuestos y del impuesto sobre la renta, en las condiciones señaladas por la ley.

Igualmente la entidad ostenta el carácter de agente de recaudo de varios tributos, tales como la estampilla de la Universidad de Antioquia, impuesto de guerra e impuesto telefónico.

4.3.2 Gestión Social Empresas Públicas de Medellín

MARCO INSTITUCIONAL DE LA GESTION SOCIAL

IMPUESTOS, TRANSFERENCIAS Y APORTES AL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

2001-2003

Estos dineros corresponden al pago cumplido de impuestos a la Nación y a los municipios donde la empresa acredita propiedades o desarrolla sus actividades, e igualmente a las transferencias del sector eléctrico y a los aportes anuales al Municipio de Medellín para inversión social⁹.

EE.PP.M. realizó pagos por valor de \$227.121 millones por concepto de impuesto de Renta, \$16.039 millones por Industria y Comercio y \$2.307 millones por impuesto Predial a los 32 municipios en los que tiene su infraestructura o en los que desarrolla su actividad comercial y social.

En la vigencia del año 2003, EE.PP.M. le entregó al Municipio de Medellín la suma de \$140.000 millones, que corresponden al 30% de los excedentes del ejercicio del año 2002.

Igualmente pagó, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 45 de la Ley 99 de 1993, un total de \$25.519 millones a los municipios que tienen predios o aportan aguas a los embalses utilizados para la generación hidráulica y predios para la generación térmica, y a las corporaciones autónomas regionales con jurisdicción en estos municipios. Por orientación de la Administración Municipal, EE.PP.M. participa en el Plan de Desarrollo Municipal. La inversión en el periodo alcanza los \$105.989 millones, que se concretan en los siguientes programas: Masificación de Internet, saneamiento del río Medellín, Biblioteca Temática EE.PP.M., Contact Center, reforestación integral, dotación de servicios públicos para vivienda de interés social y Empresarismo.

⁹Empresas Públicas de Medellín (2002). Revista: Balance Social, Estados Contables e Informe Ambiental

Ampliación de la cobertura social. A pesar de no estar cubiertos por sus redes, EE.PP.M. busca dotar con los servicios públicos básicos a amplios sectores urbanos y rurales de su área de influencia. En algunos casos los costos son asumidos parcialmente por los usuarios.

Telefonía pública gratuita. En el año 2003 se instalaron 113 teléfonos públicos gratuitos, para un total de 3.567 en operación. La densidad de teléfonos públicos en el área de cobertura de Empresas Públicas de Medellín es de 3.4 por cada 1.000 habitantes.

La inversión en telefonía pública gratuita en el 2003 fué de \$10.6 millones, y el costo total de la operación y mantenimiento e impulsación de los 3.567 teléfonos gratuitos para el período fue de \$6.490 millones.

Telefonía para discapacitados auditivos y/o de habla. Entró en funcionamiento el sistema telefónico para personas con discapacidad auditiva y/o de habla, denominado Contacto, para la población residente en Medellín y el Área Metropolitana.

Este servicio hace parte de un convenio suscrito entre el Fondo de Comunicaciones, entidad adscrita al Ministerio de Comunicaciones, y Empresas Públicas de Medellín, gracias al cual se instaló una red de 20 soluciones en igual número de puntos de Medellín, Bello, Itagüí y Rionegro. Para el desarrollo del programa el Gobierno Nacional aportó recursos por \$174 millones y medio, representados en los costos de los equipos, el personal contratado, los servicios de la plataforma del Contact Center y la capacitación, entre otros rubros. EE.PP.M., por su parte, entregó aportes por \$54 millones y medio, invertidos en las líneas telefónicas, la impulsación, la

instalación, el mantenimiento de equipos y la campaña de promoción del servicio.

Televisión vía EPM TV a escuelas y colegios públicos. Al terminar el 2003 se completaron 64 entidades sin ánimo de lucro que reciben la señal de EPM Televisión sin ningún costo, entre las cuales se encuentran escuelas, colegios, hospitales y centros para la atención de jóvenes y ancianos.

El valor estimado de la inversión realizada durante el 2003 para llevar el servicio a estas entidades se estima en \$ 20.800.000 aproximadamente.

Programa de Habilitación Viviendas

Habilitación Viviendas Energía. A través del programa de Habilitación Viviendas, que permite extender el servicio a los sectores de más escasos recursos económicos, ingresaron al sistema 16.627 instalaciones nuevas con una inversión de \$4.951 millones.

En lo que se refiere a los beneficios sociales del programa, se concedió por financiación un ahorro para los clientes de los estratos 1, 2 y 3 de \$ 2.014 millones.

Habilitación Viviendas Aguas. Este programa ha permitido la vinculación de cerca del 35% de los clientes actuales del servicio de Aguas. En el año 2003 se conectaron 1.893 viviendas al servicio de acueducto y 2.313 al servicio de alcantarillado, mediante proyectos que incluyen la construcción de nuevas redes y acometidas de los sistemas de Acueducto y Alcantarillado, con una inversión que asciende a \$2.879 millones. Así mismo se construyeron 9.582 nuevas acometidas individuales de acueducto y de

alcantarillado para atender la demanda del servicio en los estratos 1 a 3, con una inversión aproximada de \$3.858 millones.

Programa de Electrificación Rural. En el año 2003 se extendieron redes de energía para suministrar el servicio a 1.956 instalaciones, con una inversión de \$1.769'246.431. Se beneficiaron 9.780 personas de los municipios donde se encuentran las centrales de generación de energía, así como de los corregimientos del municipio de Medellín (Palmitas, San Antonio de Prado, San Cristóbal y Alta vista) y las zonas rurales de los municipios ubicados en el Valle de Aburrá.

De estos totales se destaca, como se indicó antes, la extensión de redes para suministrar el servicio a 385 familias de los municipios de Gómez Plata, Guadalupe, Angostura, Carolina, Yolombó, San Pedro, Santa Rosa, Entreríos, Don Matías y Puerto Nare, con una inversión de \$ 467 millones que son asumidos por la empresa en su totalidad, al igual que el de Habilitación Viviendas, el programa de electrificación rural está orientado a dotar con el servicio público de energía eléctrica a clientes en zonas rurales de dichos municipios, en condiciones económicas más favorables que si las realizaran de manera directa. Empresas Públicas de Medellín suministra e instala todas las redes eléctricas sin costo para los propietarios de las viviendas, y ellos deben pagar únicamente el valor total de la instalación domiciliaria (cable de la acometida, contador, caja para contador y protecciones) con una cómoda financiación negociada con la empresa.

El programa fue especialmente diseñado según las condiciones socioeconómicas y ambientales existentes en las áreas rurales.

Mecanismos Tarifarios de Beneficio Social. Para permitir una flexibilización de las tarifas y de los plazos de pago para todos los sectores de la población, EE.PP.M. aplica diferentes medidas englobadas en claros criterios de equidad.

Subsidios y contribuciones. Durante el 2003 se otorgaron subsidios por \$168.467 millones a 676.855 usuarios de estratos 1, 2 y 3, y se facturaron contribuciones por \$154.879 millones en estratos 5 y 6, y en los sectores industrial y comercial. Los superávits generados en energía y gas, por \$11.436 y \$5.218 millones respectivamente, fueron girados a los respectivos fondos de solidaridad del orden nacional, por lo que el monto de subsidios no compensados asciende a \$30.242 millones, que corresponden a la suma del déficit generado en los servicios de aguas y telecomunicaciones.

Generación de Empleo y Contratación Social. Esta área de la gestión social se refiere al empleo interno y externo generado directamente por la empresa o mediante la contratación con empresas nacionales y con organizaciones comunitarias y solidarias de Medellín y Antioquia.

Indicador: Empleos hombre / año equivalente.

En desarrollo de la contratación para la ejecución de obras, proyectos, mantenimiento y prestación de los diferentes servicios en general, Empresas Públicas de Medellín registró la generación de 10.885 empleos externos hombre / año equivalentes, más 1.078 empleos permanentes en desarrollo de los diferentes contratos externos, a los cuales se suman los 6.449 funcionarios de la nómina de la empresa (incluyendo aprendices del Sena y tecnólogos en práctica). Adicionalmente, a través de las filiales del Grupo Empresarial EE.PP.M. se generaron 4.246 empleos directos o permanentes,

sin contar con los empleos de la contratación externa que realizan estas empresas.

Contratación con grupos precooperativos, solidarios, juntas de acción comunal y otras organizaciones comunitarias urbanas y rurales

En el 2003 Empresas Públicas de Medellín le dió continuidad a la contratación social, entendida como la realización de contratos con organizaciones asociativas como son las cooperativas, precooperativas, juntas de acción comunal y otras organizaciones comunitarias. Contratando con estos grupos asociativos, en especial con juntas de acción comunal, además de **redistribuir el ingreso se enseña a las comunidades a contratar con el Estado, a obtener conocimiento y comportamiento de empresa y a administrar las utilidades para invertir las en obras o actividades prioritarias para la Población. Adicionalmente EE.PP.M. le hace un seguimiento a esas inversiones.**

Gracias a los contratos celebrados con juntas de acción comunal y otros grupos asociativos del Valle de Aburrá, Empresas Públicas de Medellín generó durante el año 2003 alrededor de 462 empleos, los cuales se destacan dentro del total de empleos generados por la empresa.

Empleo en Habilitación Viviendas y otros programas de la Gerencia de Aguas.

En desarrollo de los diferentes contratos de inversión y mantenimiento del sistema de acueducto y aguas residuales, en el 2003 se generaron 1.816 empleos hombre / año equivalente, dentro de los que se destacan 189 empleos hombre / año equivalente generados en contratos celebrados con juntas de acción comunal y grupos precooperativos para la construcción de redes de acueducto y alcantarillado a través del Programa Habilitación Viviendas. En total se generaron 222 empleos hombre año

equivalente en los diferentes contratos realizados en la Gerencia de Aguas con grupos precooperativos, solidarios, juntas de acción comunal y otras organizaciones comunitarias urbanas y rurales.

Empleo en programas de reforestación. En cumplimiento del programa de reforestación que adelantó la empresa en convenio con la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia -Corantioquia -, durante el año 2003 **fueron sembrados 1'039.852 árboles en los municipios de Sabaneta, Envigado, La Estrella, Itagüí, Copa Cabana, Barbosa, Santa Rosa de Osos, Gómez Plata y Yolombó** (equivalentes a 770 hectáreas) que representaron pagos por valor de \$879 millones de los dineros aportados por Corantioquia.

De otro lado EE.PP.M. contrató la siembra de 200.000 árboles en predios de su propiedad, con juntas de acción comunal de los municipios de Santa Rosa de Osos, Gómez Plata y Yolombó, equivalentes a 148 hectáreas y 27 más en plantación de caucho.

Igualmente celebró convenios con los municipios de Entreríos y Don Matías para la producción y siembra de 125.000 árboles para la protección de micro cuencas afluentes de los ríos Grande y Chico, programas estos que se adelantaron en un 90%; y con el municipio de San Vicente para la producción y siembra de 250.000 árboles para programas de huertos tutores, contrato que tuvo un avance del 100% en lo que se refiere a la producción de los árboles. Además entregó, por medio del Programa de Fomento a la Reforestación, 2'435.146 árboles para sembrar en áreas de su interés equivalentes a 1.604 hectáreas. Para dar cumplimiento al convenio con Corantioquia, realizar las siembras en sus predios y adelantar el Programa

de Fomento a la Reforestación, EE.PP.M. aportó árboles, recursos humanos, administrativos y logísticos por valor de \$473 millones.

Empleo generado en las zonas de influencia de las centrales de generación de energía. Para adelantar la gestión de conservación de recursos naturales, el manejo de impactos ambientales, la operación de la red hidrometeorológica, el seguimiento geotécnico de las presas y otras estructuras, y la participación en el desarrollo comunitario en las zonas de influencia de la empresa, durante los años 2003 se adjudicaron 81 contratos por valor de \$7.335 millones (Incluyendo modificaciones a contratos vigentes), de los cuales el 49% (40 contratos) por valor de \$3.931 millones, se adelantaron con juntas de acción comunal, asociaciones de éstas, cooperativas y otros grupos asociativos que también se beneficiaron con la capacitación y el apoyo de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de los contratos.

El 27% de los contratos, por valor de \$1.999 millones, se ejecutó con administraciones municipales, y 23% (por valor de \$1.405 millones) con personas naturales y jurídicas, corporaciones y otras entidades oficiales.

De otro lado, para la operación y mantenimiento de las 198 estaciones que conforman la red hidrometeorológica (80 de telemetría, 104 digitales y 14 analógicas), así como para el mantenimiento de la instrumentación de auscultación geotécnica en las presas y para adelantar las actividades de seguimiento y monitoreo ambiental, se realizaron pagos por mano de obra no calificada por valor aproximado de \$126.45 millones, que generaron el equivalente a 32 empleos directos hombre/año.

Empleo en programas de servicio, mantenimiento, aseo y ornato de sedes de la empresa, zonas verdes y espacios públicos administrados por EE.PP.M. La Dirección Administrativa generó 2.846 empleos /hombre /año en la ejecución de todos sus contratos, de los cuáles 461 hombre / año se pactaron con organizaciones comunitarias. Se destacan los contratos de vigilancia de sedes de tanques de acueducto en algunos barrios periféricos de la ciudad.

Empleo Generado en operación y mantenimiento de redes y nuevas conexiones de distribución eléctrica en municipios fuera del Valle de Aburrá. Igualmente, para la operación y mantenimiento de las redes de distribución de energía, así como para la conexión de nuevos clientes en las zonas urbanas y rurales de los municipios atendidos por la empresa y ubicados fuera del Valle de Aburrá, se realizaron pagos por mano de obra calificada y no calificada por un valor aproximado de \$662 millones, que generaron el equivalente a 47 empleos directos hombre/año en cooperativas asentadas en Guatapé, Guadalupe y Entrerriós. En trabajos de construcción y modernización de instalaciones de centrales de generación también se contrataron 65 personas de la zona, incluidos indígenas Wayúu en la Alta Guajira.

Apoyo al desarrollo tecnológico y científico. EE.PP.M. reconoce la importancia que tiene la proyección del uso y Disponibilidad de sus recursos y de su conocimiento académico y científico en beneficio de la comunidad, representada en instituciones educativas, investigadores, etc. Las acciones encaminadas a materializar esta proyección incluyen los convenios pactados con entidades de educación superior.

Convenios interadministrativos con universidades y otras entidades.

Desde 1995, y como parte de su relación productiva con la comunidad académica y científica, Empresas Públicas de Medellín viene estableciendo convenios marco con instituciones universitarias de la región para la prestación de servicios técnicos, académicos y científicos.

Actualmente estos convenios están establecidos con 19 instituciones: Universidad Eafit, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, Instituto Tecnológico Metropolitano, Universidad de San Buenaventura, Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Universidad Católica del Norte, Universidad del Valle, Escuela de Ingeniería de Antioquia, CEIPA, Universidad Industrial de Santander, SENA, Universidad Politécnica de Valencia en España, Universidad de Los Andes, Universidad Autónoma Latinoamericana y Complexis.

A diciembre 31 de 2003 se pagaron o comprometieron, por efecto de los convenios marco, recursos acumulados por valor de \$2.286 millones, que se revierten a la empresa mediante investigaciones en distintas áreas del conocimiento. Estudios como el manejo, mercadeo y aprovechamiento de la riqueza forestal de EE.PP.M.; el impacto ambiental del proyecto hidroeléctrico Porce III; el diseño y el plan de acción para la asimilación de la nueva solución de facturación; la investigación de mercados en nuevas líneas de negocios, y otros temas de igual o mayor envergadura, han ocupado la agenda de los estudiantes y los investigadores especializados de las universidades. Adicionalmente, a través de los convenios la empresa ha recibido asesorías y consultorías en distintos campos, y cursos de actualización en áreas como finanzas, mercadeo, calidad, competencias, y

ecología y medio ambiente, por citar algunas, que se reflejan en la calificación de la gestión de la empresa y en el mejoramiento del servicio.

El valor total pagado y comprometido en los convenios se distribuye porcentualmente en asesorías, consultorías y actividades de capacitación, según el caso.

Proyección de la Biblioteca y Centro de Aprendizaje. Aunque estuvo cerrada al público externo durante todo el año, la Biblioteca abrió su puerta virtual para todas aquellas personas que requirieron sus servicios a través de su página Web. Fue así como registró 330.190 ingresos tanto a través de la Intranet corporativa como de Internet.

En la sala se atendieron 74.631 consultas, se realizaron 53.262 transacciones entre préstamos, renovaciones, reservas y devoluciones de material; se adquirió nuevo material bibliográfico, se realizaron convenios de canjes y donaciones con 70 unidades de información entre bibliotecas públicas, universitarias y empresariales; se realizaron 442.951 consultas a sus bases de datos y se pusieron en circulación 600 libros infantiles a través del programa de Caja Viajera de Comfama. Además permitió la certificación de 12 estudiantes en el Programa de Alfabetizadores -Servicio Social Estudiantil.

La Biblioteca lidera y apoya el desarrollo de importantes eventos para el público interno, entre ellos el Día del Idioma (150 participantes), la Tercera Jornada Ambiental (600 participantes) el Primer Encuentro de Bibliotecas de las centrales hidroeléctricas y otros eventos de importancia para los trabajadores de la empresa.

La biblioteca de EE.PP.M. tiene uno de los archivos especializados más importantes en materia de servicios públicos en Latinoamérica, lo que resalta su importancia como patrimonio de la ciudad.

Programa Navegantes. Durante el 2003, y para promover la cultura del uso de las nuevas tecnologías de comunicación, Empresas Públicas de Medellín auspició la producción y patrocinó la emisión de 44 ediciones del programa de televisión Navegantes, creado para formar a los televidentes en una cultura informática que les permita hacer parte activa en la **construcción de una ciudad competitiva y de proyección tecnológica.**

Adicionalmente la empresa participó o desarrolló los siguientes programas, orientados a promover la ciencia y la tecnología en la región:

Desarrollo temático orientado al aprendizaje de la herramienta Internet en TV (Programa Titaramácara en Telemedellín). Titaramácara es un programa de Telemedellín (canal local de televisión del municipio de Medellín) donde se presentan temas de interés para los jóvenes y niños con participación en vivo de los televidentes, planteando sus inquietudes frente al tema tratado. Se aprovechó este espacio durante 28 emisiones para desarrollar el tema de Internet, variando el contenido en cada emisión y solucionando las inquietudes mediante la interacción constante con el público.

Capacitación en innovación tecnológica a docentes vinculados en el programa de educación sobre servicios públicos Cuidamundos EPM. Taller realizado en convenio con el SENA, con la participación de 75 docentes vinculados al programa Cuidamundos EPM, con el cual se capacitó a los educadores en innovación tecnológica con el fin de obtener proyectos

con mayor nivel científico y tecnológico en torno al tema de los servicios públicos.

Programas Educativos para la Valorización

De los Servicios Públicos Domiciliarios. EE.PP.M. considera que buena parte de la sostenibilidad de la empresa descansa en un usuario informado y consciente de sus derechos y deberes como miembro de una comunidad. Por eso ha establecido programas educativos y de sensibilización dirigidos a distintos sectores de la población para incentivar en ellos la valoración y el uso eficiente de los servicios públicos, y para ampliar su conocimiento en diversos aspectos de la gestión empresarial.

Programa “CUIDAMUNDOS”. A través de este programa, anteriormente conocido como “Los escolares y la cultura de los servicios públicos”, se busca promover en la comunidad educativa del Valle de Aburrá la cultura de los servicios públicos domiciliarios, con un sentido de responsabilidad en el disfrute de los recursos. Durante el año participaron 50 establecimientos educativos del Área Metropolitana, con una representación de 300 docentes, 3.000 padres de familia y 15.000 estudiantes.

El resultado del trabajo académico sobre los procesos, usos y beneficios de los servicios públicos se pudo observar en la “VIII Muestra de trabajos escolares” realizada como cierre del programa en el Palacio de Exposiciones. Un total de 130 centros educativos tuvieron la oportunidad de exponer el trabajo académico de sus alumnos. Al evento asistieron alrededor de 60.000 personas adscritas al sector educativo.

Participación comunitaria para el desarrollo local y regional en las áreas de influencia. La empresa se vincula a procesos de desarrollo económico,

social y cultural de los municipios del área de influencia de las centrales de generación, de tal manera que contribuyan con la sostenibilidad empresarial y la viabilidad social del entorno.

Empresas Públicas de Medellín articula su gestión con los planes de desarrollo social de los municipios y entidades con presencia en las zonas de influencia de las centrales de generación eléctrica (ONG nacionales e internacionales, sociedad civil, Gobierno Departamental y Nacional, entre otros).

La vinculación al desarrollo sostenible de las regiones se realiza a través de dos estrategias:

Fortalecimiento comunitario e institucional. La empresa se vincula a procesos de fortalecimiento institucional y comunitario para contribuir al empoderamiento de las organizaciones comunitarias, al fortalecimiento de las instituciones públicas y a posibilitar el relacionamiento interinstitucional entre los diferentes actores presentes, con el fin de potenciar los recursos existentes y articular acciones coordinadas que contribuyan al desarrollo sostenible local y regional.

Proyectos de desarrollo. EE.PP.M. se vincula a proyectos de desarrollo en las áreas de influencia en 20 municipios en donde está ubicada la infraestructura necesaria para la generación eléctrica. Estos proyectos deben estar previstos en los planes de desarrollo municipal y los esquemas de ordenamiento territorial, y encajar en las siguientes líneas de acción: Infraestructura asociada al mejoramiento ambiental, desarrollos productivos con énfasis en producción limpia y educación y cultura.

Como mecanismo operativo de la concertación se establece mesas de trabajo en las que confluyen los diferentes actores (instituciones públicas, ONG, organizaciones comunitarias, empresarios), con quienes se concreta la participación a través de convenios con los municipios, entidades y comunidades. En esta concertación se llevaron a cabo, en la vigencia del año 2003, proyectos que ascendieron a \$11.598 millones, en los cuales la empresa participó con aportes por \$4.352 millones y las demás instituciones presentes en las zonas con \$7.248 millones.

A continuación se detallan los proyectos de cada una de las líneas de acción:

Línea 1: Infraestructura. Mejoramiento de vivienda asociado al saneamiento básico: en esta línea EE.PP.M. se articuló a programas de construcción del sistema de alcantarillado de viviendas rurales, como también de Unidades Sanitarias Familiares (UNISAFAS) y tanques sépticos, con miras a evitar la contaminación de las fuentes hídricas que aprovecha la organización en sus procesos productivos. Durante el 2003 se invirtieron en este rubro \$ 527 millones y se beneficiaron aproximadamente 600 familias. Cabe destacar que del total invertido \$6 millones sirvieron para mejorar el saneamiento básico en algunas escuelas del municipio de Gómez Plata.

Acueductos veredales: estos proyectos buscan satisfacer las necesidades de las comunidades que no disponen de agua potable y uso eficiente de este recurso. En el año 2003 se invirtieron 272 millones de pesos para el beneficio de más de 680 familias del sector rural.

Electrificación rural: este programa busca mejorar la calidad de vida de las comunidades en las zonas de influencia de las centrales y evitar el deterioro del bosque. En el 2003 se electrificaron 385 viviendas rurales con un aporte de EE.PP.M de 467 millones de pesos.

Mejoramiento de vías: la participación de EE.PP.M. está orientada principalmente al mejoramiento ambiental de las vías terciarias, pues además de evitar la erosión hacia los embalses se mejoran las condiciones para el comercio de los productos agropecuarios de la región y el acceso a los servicios de atención básica para las comunidades rurales. Durante la vigencia del 2003 se apoyaron programas de mejoramiento o recuperación de la infraestructura vial por valor de \$390 millones de pesos, que benefician a los habitantes de los municipios de Guatapé, San Rafael, San Vicente, El Peñol, Alejandría, San Luis, Granada, Guadalupe y Angostura.

El total invertido por la entidad en la línea de infraestructura fue de \$1.662 millones.

Línea 2: Educación y cultura. Recuperación de la memoria cultural: por medio de esta línea EE.PP.M. participa en proyectos de rescate de la memoria cultural que tengan la potencialidad de ser dinamizadores, con el propósito de conservarlos y hacerlos vivos y actuantes en la vida cotidiana de las regiones y municipios. Durante la vigencia del 2003 se invirtieron 71 millones de pesos en programas de recuperación de la memoria cultural de los municipios de Guatapé, San Rafael y San Luis.

Mejoramiento de la calidad de la educación formal: en esta temática se busca la articulación a programas de mejoramiento integral de la educación

formal en la zona rural de los municipios y veredas del área de influencia de las centrales de generación de energía (formación en valores, derechos y deberes de los niños; revisión y adaptación del Plan Educativo Institucional; programa nutricional infantil; mejoramiento de la infraestructura física; Equipamiento escolar y material pedagógico), mediante la implementación de estrategias como “Escuelas amigas de los niños y las niñas de UNICEF EAN” y “Escuela Saludables de la Secretaría de Educación Departamental”. En este año se invirtieron 724 millones de pesos en programas que beneficiaron a más de 1.300 niños del Oriente Antioqueño.

Recreación y deporte: la empresa se vincula a programas deportivos o recreativos que estén articulados a los procesos de educación formal, en escuelas y colegios localizados en los municipios y veredas de la zona de influencia de las centrales de generación de energía. En el año 2003 se invirtieron 135 millones de pesos para el beneficio de más de 3.500 niños y jóvenes.

Programas artísticos y culturales: se participa en programas artísticos y culturales articulados a procesos de educación formal infantil, con énfasis en comunidades

Centros de recreación y cultura. Para la realización comunitaria de actividades recreativas y culturales durante el período, la empresa entregó en comodato 22 inmuebles que alcanzan un valor comercial de \$5.111 millones. Entidades como la Asociación de Scouts de Antioquia, la Corporación Niño Alegre del municipio de San Rafael y la Diócesis de Santa Rosa de Osos, entre otras, se han beneficiado con

predios de EE.PP.M. para el desarrollo de estas actividades, tan importantes para la vida de la comunidad.

Rellenos sanitarios. Para la disposición final de desechos orgánicos en localidades ubicadas en el área de influencia de los proyectos de EE.PP.M., se entregaron en comodato tres predios con un valor comercial estimado de \$11 millones. Estos predios están localizados en los municipios de Carolina del Príncipe, Don Matías y Entreríos.

Centros deportivos. Para las actividades deportivas se mantienen en comodato 20 terrenos con un valor comercial estimado de \$1.252 millones. Estos predios están localizados en su mayoría en los municipios de El Retiro, San Pedro de los Milagros, Girardota, San Rafael, Barbosa, El Peñol, Copa Cabana y otros en Medellín, particularmente en el corregimiento de Santa Elena

Acueductos veredales. Son 16 los predios en comodato con esta destinación, con un valor comercial estimado de \$225.5 millones. Estos predios están localizados en los municipios de Gómez Plata, Girardota, San Rafael y Guarne, y en Medellín en los corregimientos de Altavista, Santa Elena, San Cristóbal y San Antonio de Prado.

Venta directa. Se realizaron entregas por \$793 millones, de los cuales no se cobraron \$238 millones correspondientes a varios inmuebles que se consideraron como mitigación de impacto en los municipios de Copa Cabana, Carolina del Príncipe y Gómez Plata

Aprovechamiento. Al igual que en años anteriores, escuelas, municipios, hospitales, universidades y otras instituciones de la región se vieron

beneficiadas durante el año 2003 con las ventas directas de bienes muebles o material de aprovechamiento por \$66 millones, que realizó EE.PP.M. con un 30% por debajo del valor comercial, lo cual se traduce en un beneficio social estimado en \$20 millones.

Actuación social a través de la Fundación EE.PP.M. Las acciones de la Fundación Empresas Públicas de Medellín han estado encaminadas principalmente hacia las familias, los niños y los jóvenes de todos los estratos socioeconómicos de Medellín y el Área Metropolitana, que se han convertido en usuarios de sus tres principales espacios recreativos y culturales: el Museo Interactivo EPM, el Parque de los Pies Descalzos y el nuevo Parque de los Deseos.

Durante el año 2003 ingresaron al Museo 253.130 personas. Se desarrollaron estrategias para facilitar el disfrute de este espacio, dedicado con criterio pedagógico al conocimiento de los aspectos científicos y tecnológicos que hacen posible la utilización de los servicios públicos en hogares y empresas.

Por su parte, el Parque de los Pies Descalzos, complementado con la Puerta Urbana, es ya un referente urbano asociado con lo natural, el encuentro y la expresión artística. En el año 2003, cuando entró en funcionamiento la Puerta Urbana, el Parque de los Pies Descalzos fue visitado por 1'082.384 personas. El servicio es gratuito y accesible a todos los sectores del Área Metropolitana, lo mismo que de otras ciudades de Colombia y de fuera del país. Para lograr los objetivos de este lugar ideal para el sano esparcimiento, único en Medellín, se cuenta con un grupo de guías con perfil de educadores, artistas, recreacionistas, ambientalistas y asistentes en primeros auxilios.

El ingreso al Parque le significa a la Fundación un costo de \$800 por persona, mientras que con la entrada al Museo cada visitante se ahorra \$14.000 aproximadamente, que son asumidos por la entidad. En total, la Fundación genera empleos en la contratación de 44 guías para el Museo Interactivo, 22 para el Parque de los Pies Descalzos y 33 para el Parque de los Deseos.

De igual manera, con la intención de crear un espacio para la popularización de la ciencia y tecnología, la Fundación llevó a cabo el proyecto “Parque de los Deseos”, construido en inmediaciones de la Universidad de Antioquia y el Planetario Municipal. En el año 2003 la construcción y puesta en servicio del Parque demandó una inversión de \$4.139 millones, los cuales fueron donados por Empresas Públicas de Medellín. En el proceso se generaron 596 empleos directos. El Parque se inauguró el 27 de noviembre de 2003, y desde ya es un espacio privilegiado para el disfrute de la ciudad a través del conocimiento de la evolución de los principios científicos asociados a los desarrollos tecnológicos que respaldan los servicios públicos domiciliarios, complementarios y conexos.

Este proyecto fue certificado por el Instituto para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología – Colciencias - como de carácter científico, popularizador de la ciencia y la tecnología, y se constituye en el primer espacio público que logra dicho reconocimiento en nuestro país. El Parque de los Deseos recibió 150.000 visitantes en su primer mes de funcionamiento.

Otro programa es el que se ha denominado “Una aventura por mi ciudad”, que constituye una jornada pedagógica con la que se pretende crear sentido de pertenencia por la ciudad y los servicios públicos, además de fomentar el interés por desarrollos científicos y tecnológicos entre los niños de la básica primaria. En el 2003 se beneficiaron con este programa 122.090 personas, entre niños y personal docente, en su mayoría de los sectores populares. Esta fascinante aventura urbana permitió la generación de 78 empleos directos en el año.

De otro lado, y con la intención de apoyar la formación académica en áreas relacionadas con la ingeniería y el desarrollo tecnológico, como estrategia social de fomento de la competitividad en los campos relacionados con los servicios públicos domiciliarios, la Fundación entregó 18 becas para estudios de pregrado y postgrado a personas destacadas por sus valores académicos y humanos. La selección se realizó entre un grupo significativo de candidatos que respondieron ante la convocatoria pública realizada por la organización a través de los distintos medios de comunicación de la ciudad. Para el desarrollo del programa se recibieron recursos por valor de \$500 millones, aportados por EE.PP.M., con los cuales se constituyó un fondo para financiar a estos becarios.

Adicionalmente, la Fundación recibió de EE.PP.M. la suma de \$30.000 millones para dotación de salas de computadores en red para las escuelas y hospitales de Medellín, en convenio con la Secretaría de Educación Municipal. Este proyecto, denominado “Computadores e Internet gratis para la educación”, demandó recursos en 2003 por \$27.091 millones de pesos.

Gracias a este aporte de EE.PP.M. fue posible la dotación de 408 instituciones educativas con salas de informática, las cuales se componen en promedio de 21 equipos, red de datos, adecuación física, y acceso a Internet. Este avance en la adecuación de instituciones educativas, deberá acelerar el proceso de apropiación social de las nuevas tecnologías de la informática y las telecomunicaciones y propiciar ambientes virtuales de aprendizaje e investigación.

En total fueron 494 salas de informática, las cuales se entregaron a la Secretaría de Educación del Municipio para su administración y manejo. Este proyecto tiene un potencial de beneficiarios de 375.000 personas anualmente.

En el mismo proyecto, se dotaron 50 unidades hospitalarias del Municipio de Medellín con equipos para el soporte administrativo y operacional de centros de atención en salud. En los procesos de adecuación de las salas se generaron 150 empleos directos.

En total la Fundación EE.PP.M. generó 1.174 empleos directos y benefició directamente a 1'607.622 personas durante el año 2003.

La actuación social de Empresas Públicas de Medellín a través de la Fundación EE.PP.M. en la vigencia del año 2003 llegó a \$6.150 millones.

Estas erogaciones obligatorias, que suman \$516.974 millones, contribuyeron al desarrollo de obras e inversiones para el mejoramiento de la calidad de vida en sus áreas de influencia.

4.3.3 Gestión Social Hospital El Tunal E.S.E

Naturaleza Jurídica. Empresa Social del Estado del orden Público, ubicada en Bogotá D.C., adscrita a la Secretaria Distrital de Salud, cuenta con patrimonio propio y autonomía administrativa.

Reseña Histórica. El Hospital fue concebido en desarrollo del programa de ciudad Bolívar, el cual se generó por un convenio internacional celebrados entre la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, el que no solamente incluyó programas de salud sino que adelantó proyectos de vivienda a través de la Caja de Vivienda Popular del Distrito, de Vías y Obras Públicas a través de la Secretaria Distrital de Obras Públicas, de Bienestar Social a través del Departamento Administrativo de Bienestar Social Distrital y de Servicios Públicos, entre otros cargos de la E.T.B, E.E.B. y E.A.A.B.

En el año de 1990 mediante el Acuerdo Distrital No 20 el Hospital El Tunal fue clasificado como institución de tercer nivel de atención, considerando esencialmente su ubicación geográfica y las necesidades de servicios de salud altamente especializados en la población del área de influencia más próxima.

Fue inaugurado en mayo de 1990¹⁰ y dado al servicio el 15 de septiembre del mismo año. Desde entonces sus Directores han sido: 1. Daniel Escallón, 2. Juan Manuel Uribe Díaz, 3. Javier Fernando Díaz, 4. David Saavedra Corredor, 5. Sonia Narvárez de Mejía, 6. Carlos Ariel Rodríguez, 7. Patricia Lozano Guarnizo (Encargada) y actualmente 8. Aldemar Bautista.

¹⁰ BAUTISTA OTERO, Aldemar. Informe Personal del Hospital El Tunal de Bogotá, 2005.

Años 1991-1994. En Enero de 1991, la comunidad pudo utilizar los servicios de Hospitalización y Pediatría. En los años 1993 – 1994, con financiación de la Alcaldía Mayor de Bogota, El Instituto de Desarrollo Urbano y la Secretaria Distrital de Salud, se construyó la unidad de patología y el edificio para el funcionamiento del Departamento de Suministros y Servicios Generales.

Año 1995. En 1995 como consecuencia de un proyecto de Cofinanciación celebrado entre el Fondo de Inversión Social (FIS), El Fondo Nacional Hospitalario y la Secretaria Distrital de Salud, se construyeron los pisos tercero y cuarto (84 camas hospitalarias), la ampliación del área de salas de cirugía y recuperación, la unidad de cuidados intensivos adultos y la unidad de cuidados intensivos neonatales, entre otros.

Años 1997-2000. En 1997-1998 se transforma en Empresa Social del Estado, dando apertura a la sala de partos, UCI de Adultos, UCI neonatal, Banco de Sangre e inicia el proyecto del área de Imagenología con recursos del Fondo Financiero Distrital de Salud.

En 1998-2000, con recursos propios, se realiza la ampliación del servicio de Urgencias, ampliación de Internación, se crea el centro de documentación y la Biblioteca, se inicia el área de investigaciones, se construye el área de mantenimiento, se incorporan herramientas tecnológicas como el Internet uno de los medios de comunicación externos y el Intranet para comunicación interna entre áreas y oficinas, se construye un nuevo pabellón de Hospitalización con capacidad para 17 nuevas camas dirigidas inicialmente al Régimen Contributivo, se construyen dos nuevas salas de cirugía para un total de siete, se construye la nueva sede administrativa y una nueva subestación eléctrica que soporta todas las nuevas exigencias eléctricas de acuerdo a la ampliaciones realizadas.

Año 2001. En el año 2001, se inicia la construcción del servicio de Cuidados Intensivos adultos, con capacidad para nueve camas.

Igualmente se logra el premio de “ALTA GERENCIA” otorgado por la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, así mismo los premios como mejor institución de tercer Nivel del Distrito y la mejor Gestión Asistencial entregados por la Secretaria Distrital de Salud y GEHOS.

La Contraloría Distrital nos reconoce como la cuarta mejor empresa entre las 52 más grandes del Distrito y la primera del Sector Salud en los procesos de Control Interno.

Año 2002. En el año 2002, se obtiene el premio Calidad en Salud Colombia otorgado por el Centro de Gestión Hospitalaria, reconocimiento a los grandes adelantos en los procesos de calidad en todos los servicios.

Así mismo se logra la certificación ISO9002/94 otorgada por el ICONTEC, para los servicios quirúrgicos de alta complejidad.

En el año 2003 el Hospital El Tunal participó en el Premio Calidad de las ESEs adscritas a la Secretaria Distrital de Salud, obteniendo el galardón a mejor ESE de II y III Nivel puros.

Durante el año 2003 se avanzó en el mejoramiento de la infraestructura física, realizando los estudios medico arquitectónicos como base para el reordenamiento de los servicios y el crecimiento de la empresa y el estudio de reforzamiento estructural del edificio de hospitalización y adecuación del piso 5.

Año 2003. En el año 2003 el equipo de Vigilancia Epidemiología Institucional conformado en el Hospital El Tunal, ha trabajado intensamente en la captura de control y prevención de infecciones intrahospitalarias, labor que fue calificada por el Área de Vigilancia de Salud Pública de la Secretaria de Salud de Bogotá, como sobresaliente emitiendo calificación de 9.1/10, lo cual le permitió al hospital ser escogido para presentar su experiencia a una comisión Mexicana de la Secretaria Distrital de Salud del Distrito Federal, ante la solicitud del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de la Protección Social.

En el año 2003 el Hospital El Tunal recibió la certificación por parte de la UNICEF, como Hospital IAFI (institución Amiga de la Madre y la Infancia).

Año 2004. Durante el año 2004 el Hospital El Tunal, en su búsqueda por lograr una gestión eficaz y eficiente tanto a nivel asistencial como administrativo; orientó su compromiso institucional hacia la seguridad de sus trabajadores y la protección del medio ambiente, certificando el sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional y el Sistema de Administración Ambiental, convirtiéndose en la única institución en Ibero América que cuenta con los tres certificados de Sistema de Gestión de la Calidad: OSAS 18001:2000 – ISO 14001/96 respectivamente y la certificación ISO 9001/2000 para los servicios asistenciales.

Igualmente el Hospital El Tunal en concordancia con la propuesta de la Secretaria Distrital de Salud, para desarrollar especialización de los servicios que prestan los hospitales de III nivel de atención y consolidar servicios de alta complejidad que se está en capacidad de ofertar y prestar de manera continua e integral a la población del Distrito Capital, pone en servicios La Clínica Gástrica con consulta especializada, toma y lectura de endoscopias

digestivas, se especializa el servicio de oftalmología ofertando y contratando con diferentes pagadores procedimientos que no prestaba ningún hospital adscrito a la red pública, así como la oferta del Urodinamia y Endocrinología, todos estos servicios la S.D.S. los contrataba con IPS privadas.

Se crea la Unidad Renal como servicio de IV NIVEL DE COMPLEJIDAD CON 10 UNIDADES DE DIÁLISIS Y HEMODIÁLISIS MEDIANTE ALIANZA ESTRATEGICA CON LA EMPRESA PRIVADA, quien aporta la tecnología, adecuación de infraestructura y entrenamiento en el manejo de los equipos al personal médico-asistencial, en esta alianza el hospital mantiene la administración total del servicio y los ingresos que se generen por la prestación del servicio de terapia renal.

El Hospital El Tunal realiza un convenio interinstitucional en el mes de abril de 2004 con la Registraduría Nacional del Estado Civil, con el fin intrínseco de crear una cultura ciudadana hacia el registro de los recién nacidos. Así mismo, este programa piloto a nivel nacional se convierte en un valor agregado para la institución que registró más de 1000 recién nacidos, suministrándoles a los padres los medios para que en el mismo hospital realicen este tramite de forma ágil, oportuna y sin ningún costo adicional.

En las instalaciones del hospital se firma el convenio "Hospital Sin Dolor y Dolor como Quinto Signo Vital", entre la Federación Latinoamericana de Asociaciones para el Estudio del Dolor y la Asociación Colombiana para el Estudio del Dolor (FELAC), convirtiendo el Hospital El Tunal como primera institución acreditada, en proporcionar alivio a los pacientes a través de un adecuado y eficiente manejo y control del dolor, determinando su naturaleza, intensidad y comportamiento por intermedio de un grupo interdisciplinario.

Durante la vigencia 2004 se inicia el proceso de prueba para cambiar la plataforma tecnológica que soporta el sistema de información, presentando proyecto a la S.D.S e iniciando prueba piloto en los servicios de Urgencias, Radiología, Unidad Transfusional y Patología, todo basado en la sistematización de la Historia Clínica.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS HOSPITAL EL TUNAL E.S.E

Unidades Estratégicas de Negocios. Esta **modalidad organizacional** nos permite atender eficientemente los requerimientos de nuestros clientes corporativos y de los usuarios. Cada una de estas unidades, responde por el desarrollo y cumplimiento de las **metas de calidad y equilibrio financiero** que garantizan la estabilidad del hospital.

Servicios de Medicina Crítica y Urgencias. Urgencias: La atención en el servicio de urgencias esta dada por médicos generales con entrenamiento y certificación en ACLS: Reanimación cardiopulmonar avanzada- BLS: Reanimación básica de adultos- ATLS: Atención inicial del paciente poli traumáticos FCCS.

Contamos con médicos especialistas en medicina interna, neurocirugía, pediatría, cirugía maxilo-facial y cirugía general las 24 horas del día, como soporte al área de urgencias. Como apoyo durante 12 horas de ortopedia, neurología, oftalmología, gastroenterología y psiquiatría.

Igualmente contamos con el grupo de fisioterapeutas, quienes realizan terapia respiratoria y rehabilitación cardiopulmonar. Se cuenta con camas para observación adultos, camas de observación de urgencias pediátricas y servicio de traslado terrestre de alta y mediana complejidad.

-Ginecología de Urgencias .Atendiendo por ginecobstreticia las 24 horas.
Cuenta con ECO Obstétrico/ ECO transvaginal /Monitoreo Fetal.

-Pediatria de Urgencias. Consultorio de observación pediátrica las 24 horas.
Atendido por médicos pediatras y enfermeras con entrenamiento en pediatría, cuenta con tres camas de observación.

-Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal. Comprometida en brindar servicios de medicina crítica en la forma más ágil oportuna y efectiva con el recurso humano y técnico más altamente calificado.

-Capacidad Instalada

UCI 12 Incubadoras

INTERMEDIOS 12 Incubadoras

-Recurso Humano

Pediatras y Neonatólogos

Enfermería y Terapia Respiratoria altamente calificado.

-Unidad de Cuidado Intensivo Adulto. Es un servicio ágil, científico y lógico que busca disminuir las consecuencias fatales y las incapacidades derivadas de ello por la falta de instauración temprana de terapias apropiadas, así como la optimización de recursos a favor de salud del paciente en estado crítico.

-Capacidad instalada

UCI 10 camas

INTERMEDIO 9 camas

-Recurso Humano. 12 médicos especializados en cuidado intensivo, 10 fisioterapeutas, 16 jefes de enfermería, 1 auxiliar de fisioterapia, 33 auxiliares de enfermería y 5 camilleros.

Servicios Ambulatorios y de apoyo diagnóstico y terapéutico.

Consulta Externa. Nuestra oferta en este campo comprende un total de 103 especialidades, atendidas por 103 especialistas, personal de enfermería y auxiliar, además de un completo equipamiento tecnológico de respaldo.

Tabla 1. Especialidades Hospital El Tunal

Especialidades
Ortopedia y Traumatología
Pediatría
Anestesia
Ginecobstetricia
Otorrinolaringología
Oftalmología
Cirugía General
Cirugía Pediátrica
Cirugía Maxilofacial
Neurocirugía
Cirugía Plástica
Urología
Medicina Interna
Gastroenterología
Neumología
Neurología
Cardiología
Nutrición
Endocrinología
Nefrología

Servicios de apoyo diagnóstico. Comprenden los servicios de laboratorio clínico, patologías e imágenes diagnósticas.

El proceso de apoyo diagnóstico y terapéutico posee los más altos índices de calidad generando una alta confiabilidad.

Laboratorio Clínico. Hematología química sanguínea, microbiología, inmunología especializada, hormonas, drogas de tratamiento, y inmunofluorescencia microscopía.

Patología. Estudios macro y microscópicos de especímenes, biopsias simples y múltiples, citología de líquido en general, citología por aspiración aguja fina, necropsia adultos, embalsamiento, citología médula ósea, Biopsias por congelación.

Imágenes Diagnósticas. Radiología convencional, ecografía general, obstetricia abdominal, mamografía, TAC helicoidal, radiología intervencionista, y fluoroscopia.

Procedimientos especiales. Urodinamía, cistoscopia, colangiografía nasofibroscopias.

Servicio de apoyo terapéutico. Comprenden las áreas de rehabilitación y farmacia; la primera ofrece un completo portafolio, que incluye como servicio especial la clínica del dolor.

Rehabilitación. Terapia física, terapia ocupacional, terapia del lenguaje, terapia respiratoria

Servicio terapia respiratoria. Todos los días, 24 horas.

Ofrecemos integralidad a los procesos de intervención médica y paramédica, así como el cumplimiento del fortalecimiento de salud pública entre los cuales

se encuentra: prevención y rehabilitación de discapacidad por VIH-SIDA, plan canguro y lactancia materna.

Brindamos complementariedad a los procesos de hospital sin dolor y hospital en casa. Contamos con un alto nivel de manejo en políticas de trabajo con la Red Sur del Distrito Capital, con lo cual se logra que el usuario obtenga un óptimo proceso de rehabilitación y se garantiza la complementariedad con los programas de segundo y primer nivel de atención.

Farmacia. Dispensación intrahospitalaria de medicamentos y material medicoquirúrgico, preparación de mezclas-unidosis.

Recurso Físico. Bodega médica, bodega de líquidos, área de dispensación, área estéril. Horario de atención 24 horas, todos los días.

Hospital sin dolor. Este programa tiene como fin el manejo y el control de todo dolor y sufrimiento en el ser humano que lo padece.

Sus actividades se centran en el manejo del dolor agudo postoperatorio, fracturas costales, herpes zoster, neuralgia postherpética, síndromes miofaciales, lumbalgias, hernias discales, espalda fallida, dolor neuropático, dolor por cáncer, síndromes dolorosos regionales complejos o distrofias simpáticas reflejas, cusalgias, neuropatías periféricas, dolor por deafferentación.

Soporte Nutricional. Un médico especialista en cirugía general, un médico con experiencia en soporte nutricional, una enfermera jefe con experiencia en soporte nutricional, un nutricionista con experiencia en soporte nutricional.

Unidad Transfusional. Glóbulos rojos empaquetados, plaquetas y plaquetas por Aféresis, plasmas fresco congelado, crióprecipitados y sangre total, flebotomía y transfusión glóbulos desleucitados, glóbulos rojos lavados, plasmaféresis programa de autotransfusión, y programa de donación voluntaria.

Servicio Especializados en

Terapia Renal: Los servicios que presta la unidad renal son: Hemodiálisis, urgencias dialíticas, diálisis peritoneal.

Recurso físico: 10 unidades

Recurso Humano la unidad brinda un servicio integral para lo cual cuenta con un equipo humano conformado por médicos especialistas en nefrología, enfermeros jefes, auxiliares de enfermería, trabajo social y psicología.

Oftalmología Avanzada: Cirugía de cámara anterior y posterior y cirugía de retina. Con estos servicios el Hospital El Tunal se convierte en la única Institución pública en ofrecer este tipo de servicios de alta tecnología.

Urodinámica: Estudio de la fisiología de la vejiga y del tacto urinario de salida se puede realizar en hombres y en mujeres de cualquier edad, incluyendo niños.

Se evalúa:

- Flujo libre
- Cistometría
- Flujo presión
- Esfinteromanometría
- Electromiografía.

Endocrinología: Consulta especializada.

Programas de Promoción y Prevención. Como corresponde a un hospital de tercer nivel, las actividades en este campo cubren necesidades específicas de las patologías que atendemos y dan soporte y orientación profesional a los usuarios.

Es una forma de extender nuestros servicios especializados y de cooperar con la comunidad en el mantenimiento de su condición saludable y en la prevención de la enfermedad.

Programas:

- Madre Canguro
- ETS y VIH/SIDA (accesoria pre y post prueba)
- Lactancia Materna
- Vacunación
- Prevención del Maltrato Infantil
- TBC
- Lepra
- Leishmaniasis
- Malaria

✓ **Servicios de internación y quirúrgicos.**

HOSPITALIZACION. Tenemos a disposición de nuestros clientes corporativos y usuarios 168 camas en el área de hospitalización, atendidas por un completo equipo de especialistas y médicos hospitalarios, asistido por personal de enfermería y auxiliar.

De las 168 camas se adecuaron 17 en habitaciones unipersonales y bipersonales con baño privado, televisión, las cuales complementan nuestra asistencia personalizada.

Atención del servicio 24 horas con asistencia de médicos especialistas en todas las áreas y disponibilidad de llamado con apoyo de médicos hospitalarios. Atención especializada, comodidad y calidez.

Contamos también con excelentes programas de Hospital Día Pediatría y Hospital Día Adultos.

Adicionalmente, El programa especial PAC: Plan de Atención en Casa, ofrece ínter consulta de medicina interna, cirugía, ortopedia, neurocirugía, cirugía plástica y pediatría.

CIRUGÍA. Los cirujanos de las diferentes especialidades con que cuenta el Hospital El Tunal poseen toda una amplia experiencia y reconocimiento nacional e internacional. Contamos con siete quirófanos dotados todos con tecnología de punta, acorde a las necesidades contemporáneas. De la atención altamente especializada. Disponemos de una unidad de ciudad post anestésico con 17 camillas de recuperación.

- Cirugía mínimamente invasiva (laparoscopia)

- Cirugía pediátrica correctiva

- Cirugía Laparoscópica y Toracoscopia

- Cirugía antirreflujo

- Cirugía gástrica

- Cirugía de la vesícula y vía biliar

- Cirugía para obesidad mordida

Especialidades

- Pediatría
- Plástica
- Maxilofacial
- Ortopedia
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Urología
- Neurocirugía
- Ginecología

Procedimientos Especializados. Nuestro Hospital ofrece algunos procedimientos específicos adicionales, como complemento a las demás actividades médico- quirúrgicas que realizamos.

Responsabilidad y alta especialidad.

PROGRAMAS ADICIONALES

PLAN DE ATENCIÓN EN CASA

HOSPITAL DÍA PEDIÁTRICO

HOSPITAL DÍA ADULTOS

VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA

SOPORTE NUTRICIONAL

HOSPITAL SIN DOLOR

PLAN CANGURO

INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE. La orientación al cliente para que pueda hacer uso adecuado de nuestros recursos, es parte muy importante de nuestro quehacer. Contamos con informadoras en el área de acceso a consulta externa y con una oficina de atención al usuario que se encarga de atender quejas y reclamos. El área de mercadeo realiza

periódicamente encuestas de satisfacción, las cuales retro alimentan a la gerencia.

CÓMO ACCEDER A NUESTROS SERVICIOS. El hospital el Tunal brinda acceso a toda la población que requiera servicios especializados en salud, tal como ordenan las normas vigentes. Sólo basta reunir los requisitos exigidos por la Ley para cada uno de los grupos de población, bien sea vinculados o pertenecientes a los regímenes subsidiado o contributivo.

Acceso y servicio altamente especializado para todos.

PARTICIPANTE VINCULADO

- Reemisión del centro de Salud
- Estudio socio-económico
- Documento de identidad

REGIMEN SUBSIDIADO

- Remisión de la ARS
- Carné de afiliación vigente
- Documento de identidad

REGIMEN CONTRIBUTIVO

- Remisión de la EPS
- Carné de afiliación vigente
- Documento de identidad

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizo un Estudio descriptivo buscando demostrar que las empresas estatales pueden ser rentables social, económica y políticamente, sin necesariamente ser privatizada, cuando son objeto de Reforma Gerencial y de transformación en empresas Industriales y Comerciales del Estado.

5.2 FUENTES

En la elaboración del presente trabajo se utilizo información obtenida directamente de las Gerencias de las Empresas Públicas de Medellín y el Hospital El Tunal de Bogotá. Se complemento con Internet, libros y revistas, constitución política de Colombia, leyes y decretos reglamentarios.

5.3 POBLACION OBJETO

La población objeto del presente trabajo incluye en toda la nación colombiana principalmente usuarios (clientes) servicios públicos domiciliarios, usuarios(clientes) de los servicios de salud, corporaciones públicas de elección popular, gobierno colombiano, personal administrativo de entidades oficiales y clase política.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

Estado de Balance General de Empresas Públicas de Medellín. (1998-2004)

cifras en billones de pesos colombianos

INGRESOS

AÑO	VALORES
1998	1.1
1999	1.3
2000	1.6
2001	1.9
2002	2.2
2003	2.7
2004	3.0

Utilidad Neta de las Empresas Públicas de Medellín (1998-2004)

Cifras en miles de millones de pesos colombianos

UTILIDAD

AÑO	VALORES
1998	249
1999	334
2000	465
2001	577
2002	264**
2003	564
2004	740

* Se pagó impuesto al patrimonio, seguridad democrática, impuesto a la renta.

Patrimonio de las Empresas Públicas de Medellín (1998-2004)

En billones de pesos colombianos.

PATRIMONIO

AÑO	VALORES
1998	5.7
1999	6.3
2000	7.1
2001	7.7
2002	8.1
2003	8.8
2004	10.

Activos de las Empresas Públicas de Medellín (1998-2004)

En billones de pesos colombianos

ACTIVOS

AÑO	VALORES
1998	7.9
1999	9.4
2000	10.6
2001	10.5
2002	11.4
2003	12.4
2004	13.4

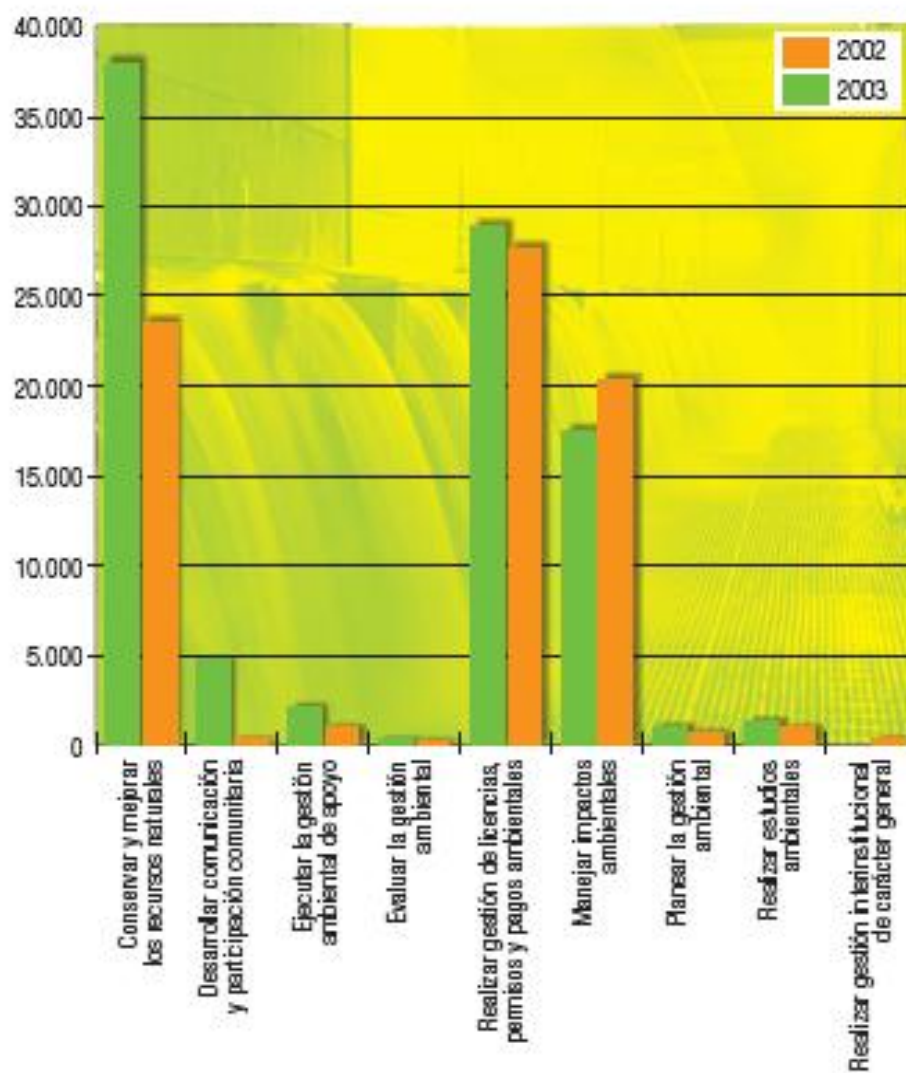
GESTION AMBIENTAL COMPARATIVO 2003-2002

**Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
GESTIÓN AMBIENTAL
COMPARATIVO 2003-2002**

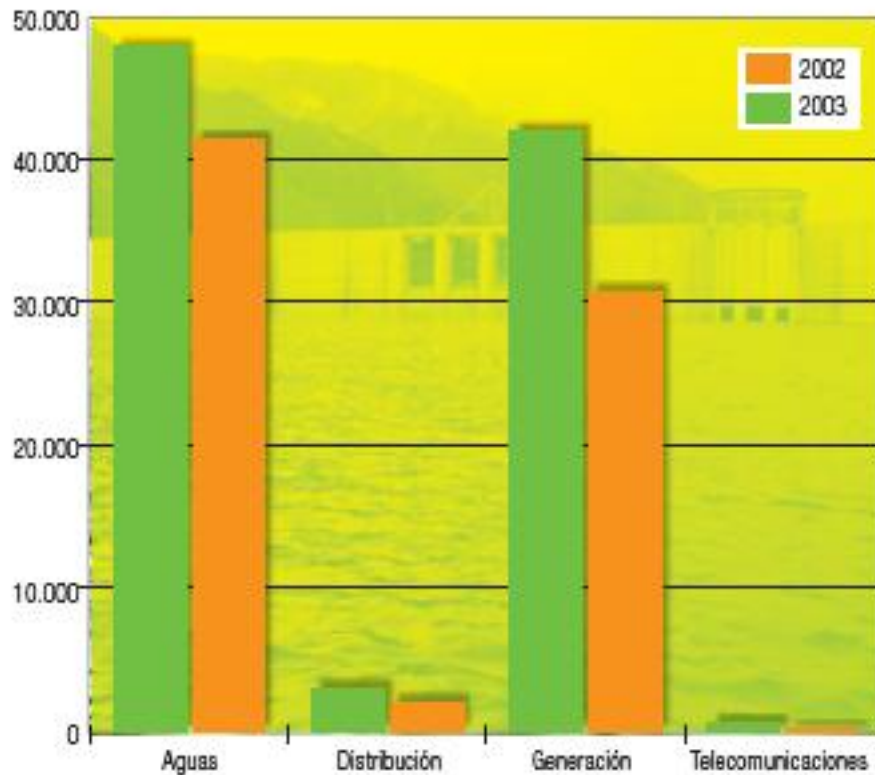
Cifras en millones de pesos

CATEGORIA AMBIENTAL	UNIDAD ESTRATEGICA		AGUAS		DISTRIBUCION ENERGIA		GENERACION ENERGIA		TELECOMUNICACIONES		TOTAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Conservar y mejorar los recursos naturales	30,712	18,315	269		6,888	5,119	10		37,879	23,434	14,445	62%
Desarrollar comunicación y participación comunitaria	31		17	26	4,724	242	18		4,790	268	4,522	
Ejecutar la gestión ambiental de apoyo	617	22	1,163	15	290	845		56	2,070	938	1,132	121%
Evaluar la gestión ambiental	1	23	44	106	228	44		11	273	184	89	48%
Realizar gestión de licencias, permisos y pagos ambientales	4,365	4,489	42	17	24,414	23,014	1		28,822	27,520	1,302	5%
Manejar impactos ambientales	11,161	17,494	1,102	1,857	4,566	834	682	153	17,501	20,338	-2,837	-14%
Planear la gestión ambiental	47	28	398	62	532	500		79	977	669	308	46%
Realizar estudios ambientales	927	731	15	10	383	194			1,325	935	390	42%
Realizar gestión interinstitucional de carácter general		286		1						287	-287	-100%
TOTAL	47,861	41,386	3,050	2,094	42,015	30,792	711	289	93,637	74,573	19,064	26%

Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
Gestión Ambiental por Categorías-Comparativo 2003-2002
 Cifras en millones de pesos



Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
Gestión Ambiental por Unidad Estratégica-Comparativo 2003 - 2002
Cifras en millones de pesos



Las EE.PP.M AÑO 2004

- Es la sexta empresa más grande de Colombia.
- Es la segunda empresa con mayor representación en activos en Colombia.
- Es la tercera empresa en Colombia que más genera dinero en efectivo con la operación de su negocio.
- Es la segunda empresa después de ECOPETROL, que más ganó dinero en el año 2004.
- Ocupó el puesto 12 entre las 25 empresas de mayor rentabilidad en Colombia.

-Es la décima empresa en Colombia con Mayor número de empleados.

6.2 HOSPITAL EL TUNAL DE BOGOTA

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2004. A continuación presentamos el plan operativo utilizado por el Hospital El Tunal durante el año 2004, mes a mes.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2004

Misión: Somos una empresa social del Estado, líder en la prestación de servicios de medicina crítica y atención de usuarios con patologías de alta complejidad brindados con calidad y tecnología de OP-05-12-S1 punta por manos amigas comprometidas con la población pobre vulnerable del país y con proyección al mercado Latinoamericano.

Visión: Para el año 2007 seremos un hospital reconocido nacional e internacionalmente por la prestación de servicios de alta calidad y mejoramiento continuo respondiendo a las necesidades del cliente interno y externo, con aporte al desarrollo del país. En términos de generación de empleo auto sostenible y años de vida saludable ganados.

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
1. controlar con el sistema de calidad que disminuya al máximo la probabilidad de errores en los procesos y por ende logre los mejores índices de satisfacción al cliente según estándares internacionales	1.1A 31 de Marzo de 2004 controlar con la certificación de Gestión de la calidad ISO 9001,ISO 14001,IHSAS180 01	Se cuentan con dos ítems implementados	Ítems implementados *100/ 6 ítems a implementar	1 Diagnostico del SIG 2 Desarrollar plan para la unificación de los sistemas 3 Implementar los seis elementos 4 Auditoria interna-Acciones Correctivas y Preventivas 5.Auditoria Externa	Jefe de Control Organizacional y de calidad. Coordinadores de cada sistema de calidad ambiental y SO
	1.2 A 31 de Dic-2004, contar con siete procesos de Six Sigma gestionados por las UEN, mostrando resultados	No se ha formulado proyectos de Six sigma	fqssss	1 Proceso de contratación con firma externa. 2. Planificación de proyectos y recursos 3.Implementación y entrenamiento 4.Implementación de proyectos 5.verificación de resultados	Coordinadores de proyectos-Oficina de Planeación y Mercadeo y de control Organizacional.
	1.3 A 31 dic-2004 alcanzar y mantener el índice de satisfacción del cliente externo por encima del 91% correspondiente a un incremento de 5 puntos frente al actual	ISC cliente externo 86%	ISC cliente externo/índice opuesto	1.Medición del ISC cliente externo 2. Implementar planes de mejoramiento 3. Evaluación y seguimiento a los planes 4. Cierre de acciones correctivas	Oficina de Planeación y mercadeo-atención al usuario-Gerentes UEN
	1.4 A 31 de dic-2004 alcanzar y mantener el índice de satisfacción del cliente interno por encima del 91%	70%	ISC cliente interno/índice propuesto =91%	1.Medición del ISC cliente externo 2.Implementar planes de mejoramiento	Talento Humano Jefes y Coordinadores de Áreas

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
	correspondiente a un incremento de 21 puntos frente al actual			3.Evaluación y seguimiento a los planes 4. Cierre de acciones correctivas	
1.controlar con el sistema de calidad que disminuya al máximo la probabilidad de errores en los procesos y por ende logre los mejores índices de satisfacción al cliente según estándares internacionales	1.5 A mayo 30/2004 lograron índice de satisfacción de proveedores y pagadores superior 75% y al 31 de dic superior al 86%	Se realizo una primera con la construcción evaluación de una muestra de pagadores, con la construcción de un indicador parcial de 60%.No se ha diseñado el indicador a proveedores.	Satisfacción de pagadores y proveedores superior al 75% en el segundo bimestre del año y superior al 86% en el sexto bimestre	1.validación del sistema de evaluación de la satisfacción a pagadores 2.Diseño del sistema de evaluación de la satisfacción a proveedores 3.Implementación del plan de mejoramiento sobre resultado de los indicadores	Oficina de Planeación y Mercadeo
	1.6 A31 de dic-2004 con la acreditación del Hospital, bajo los parámetros de la resolución 1474-2003 del Ministerio de Protección Social.	Se han obtenido 5 de 5 como calificación sobre la evaluación de la resolución del MPS	el certificado de acreditación	1.Realizar auto evaluación frente a estándares 2.formular plan de mejora 3.Implementar plan de mejora 4.verificar acciones propuestas 5.Realizar ajustes	Jefe de control Organizacional y de calidad.
	1.7 A 31 de dic-2004 haber logrado la construcción del 5º piso y el reforzamiento estructural del edificio de hospitalización	Proyecto viabilizado por la SDS y con observaciones del MPS	100% ejecución del proyecto de construcción y reforzamiento estructural edificio de hospitalización	1.Dar respuesta a las observaciones formuladas por el MPS 2. Radicación en la SDS, para su verificación y aprobación de observación 3.Radicar en el MPS, para obtener concepto técnico final favorable 4.Contratar la construcción de proyecto 5. finalizar la ejecución del proyecto	Oficina de Planeación y Mercadeo Subdirección de apoyo logístico

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
	1.8 La aprobación definitiva del proyecto de reordenamiento médico arquitectónico, iniciando la construcción de la unidad clínica pediátrica	la SDS y con observaciones del MPS	Por el MPS	1. Formuladas por el MPS 2. Radiación en la SDS, para su verificación y aprobación de observaciones 3. Radicar en el MPS, para obtener concepto técnico final favorable	Subdirección de apoyo Logístico y mercadeo
	1.9 a marzo 31/2004, contar con un plan integral de seguridad implementando para salvaguardar los bienes del hospital	se cuenta con un proyecto de Consignas generales de seguridad pero no se tiene el plan integral de Seguridad elaborado	Plan implementando al 100%	1. Diagnostico de vulnerabilidad 2. crear oficinas y mapas seguridad 3. Comité de seguridad 4. Plan de seguridad 5. Implementación y evaluación 6. Seguimientos y ajustes	Jefe de servicios Básicos Coordinador de salud ocupacional
2. Aumentar la participación en el mercado en salud, a través de uniones temporales, alianzas estratégicas, etc. fortalecer financiera y administrativamente la empresa	2.1 a 31 de dic-2004 incrementar como mínimo el 13% las ventas totales y que el 51% de las ventas de servicios correspondan a otros pagadores diferentes al FFD	54.864 millones la facturación para 2003 y las ventas a otros pagadores de \$26.371 millones de pesos en el mismo año	Ventas totales 61.996 millones, con una facturación mensual de 5.166 millones	2. Hacer seguimiento de la Facturación a otros pagadores por UEN.	subdirección científica Subdirección de apoyo Logístico, planeación y mercadeo Financiera UEN
	2.3 a 31 de dic-2004 recaudar como mínimo el 92.5% del total de la radicación mensual de la vigencia Rotación de cartera de 3.5 veces/año y glosas de 1.2%	Recaudo 81% y rotación de cartera 3 Veces 1.7%	Recaudo = valor total del recaudo/valor radicado mes rotación: cuentas x cobrar/ventas crédito: glosas; glosas definitivas/ facturación.	1. Evaluación económica de descuento por auditorias concurrente 2. Radicación 100% en los 20 primeros días del mes 3. Alternativas de negociación de pago con administradoras 4. definición de la condiciones de negociación	Apoyo Logístico, planeación y mercadeo
	2.4 A junio 30/2004 haber implementado un sistema de información para el seguimiento de la contratación	Se ha iniciado el diseño un software del Modulo de contratación, se esta conformando el	Sistema de contratación implementado en un 100%		Comité de contratación

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
		sistema normativo y procedimental		3.Seguimiento a la contratación con pagadores 4.Formulación de directrices para la negociación contratación reclamaciones y ajustes	
	2.5 a Agosto 31-2004 implementar el sistema de información al 100% ajustado con el componente de gestión clínica	Se revisaron alternativas de software a través de prueba piloto y visitas a entidades donde están implementadas los sistemas de información requeridos	Sistema de información de gestión clínica implementado al 100%	1. Análisis y evaluación de las alternativas compras, out-sourcing, arrendamiento de licencias, uso software y alianza estratégicas entre otros 2. Evaluación económica y técnica de las diferentes alternativas de solución 3. Selección de la alternativa optima para la institución 4. Implementación de la solución seleccionada en cada una de las áreas asistenciales.	Oficina de Planeación, mercadeo y sistema
	2.6 a 31 de marzo de 2004 continuar con el fortalecimiento de la participación social a través de eventos de capacitación social y asambleas involucrando a la asociación de usuarios, el comité de ética	Se realizaron 4 asambleas generales 20 reuniones de asociación de usuarios, 5 conferencias, especializadas y 16 talleres de inducción al nuevo usuario	Implementados el *100% de las actividades planteadas y ejecutadas	1.Contar con un programa de capacitación para el nuevo usuario que cubran a usuarios nuevos 2.Realizar un ciclo de educación continuada sobre aseguramiento en el SGSS, atención en gastroenterología PAC y cardiología. 3. Compilar en un doc. la metodología y técnicas aplicadas desde la disciplina de trabajo social en los procesos de	Participación social Apoyo logístico calidad

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
				participación social en el HT 4.Continuar fomentando el desarrollo de la red de participación social de la red del sur. 5. Realizar la recuperación de la memoria histórica de la asociación de usuarios del H. Tunal parte II	
	2.7 A dic-31 de 2004 cumplir al 100% el plan de mejoramiento formulado a partir de las observaciones	Existencia del plan de mejoramiento Aprobado por la contraloría distrital	observaciones ejecutadas/ observaciones planteadas en el informe * 100	1. Solicitar información al cumplimiento de las observaciones por áreas trimestralmente 2.Realizar seguimiento al incumplimiento de los compromisos adquiridos por las áreas y aplicar correctivos 3. Verificación de cumplimiento de correctivos	Apoyo logístico calidad
2.Redefinir el portafolio de servicios de la red y proponer pautas de contratación en red	2.8 a dic./04 se conocerán los resultados del estudio del valor de la empresa, a través de la metodología EVA, y se habrán implementado los correctivos	Se ha levantado información interna para el calculo de indicador	informe contenido de estudio de EVA al 100%	1.Contactar asesor externo de modo que sirva a la empresa departamento evaluador de información interna 2.Solicitar vista de la Secretaría de Hacienda Distrital para saber el nivel de avance del indicador 3.difundir el indicador al comité directivo de la empresa de modo que sirva como herramienta de evaluación de la gestión financiera de la misma	Apoyo logístico calidad
	2.9 a 31 de dic-	Todos los	Todos los	1.Reforzamiento	Subdirección

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
	04fortalecer al 100% los programas orientados a los eventos de interés en salud publica PAI programa VIH, lactancia materna, plan canguro	programas se encuentran en un 70% de cumplimiento de acuerdo a los lineamientos de interés en salud pública	programas se cumplen al 100%/total de programas de la institución	y análisis de de mortalidad evitable 2.Ampliar cobertura programa VIH 3.Ampliar cobertura del plan de lactancia materna y plan canguro	general control ginecología UCI, consulta externa
	2.10 a 30 de junio /04 haber logrado la implementación de los procedimientos para la complementariedad en la prestación de servicios de acuerdo a su especialización, con los seis hospitales de la red	Se ha iniciado el proceso a través de acciones de trabajo en red pero aún no se cuenta con la implementación de de todos los procedimientos	Procedimientos implementados y un funcionamiento en un 100% para el trabajo con los seis hospitales de la red	1.Establecimiento de estrategia para la sensibilización del trabajo en red 2. Rendir la especialización de los servicios de cada una de las ESE 3 .Establecimiento de los criterios para la implementación de la complementariedad de los servicios por especialización 4.Redefinir el portafolio de servicios de la red y proponer pautas de contratación en red	Subdirección científica, planeación y mercadeo
3.Ganar el mayor numero de años saludables, a través de la prestación de los servicios mas costos efectivos para el nivel de atención	3.1 a 31 de dic - 2004 con el funcionamiento al 100% el comité de farmacia y terapéutica, para la selección dispersación y uso racional de medicamentos	Se cuenta con la resolución para la creación del comité, pero no ha empezado a operar	Items con un mínimo de 12 reuniones al año	1.Estructuración y planteamiento de objetivos 2.Acompañamiento académico 3.actividad de educación y divulgación 4. Operativización de las definiciones del comité	jefe científica, comité de farmacia y terapéutica
	3.2 A 30 de junio -04 fortalecer en recursos humanos los planes de atención en casa y en infraestructura el Hospital día para mejorar la calidad	Área de curaciones, simples, complejas recepción y antibiótico terapias, actualmente en un solo sitio se encuentra con	Áreas separadas para curaciones simples, complejas, recepción y antibiótico terapias separadas. Contratación de un especialista	1.Hacer estudio de factibilidad de ampliación del recurso físico 2.Desarrollo de programas enfocados hacia la promoción y prevención terciaria con el	Subcientífica e Internación

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
	de atención	un sólo médico general para la atención	en medicina familiar para el plan atención en casa	apoyo del especialista en Medicina Familiar 3.Desarrollo de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de atención	
	3.3 a 31 de dic-04 lograr aumentar al 36% la aceptación de pacientes en el área de urgencias	Se encuentra en un 22% en cuanto aceptación en el año 2003	Porcentaje de aceptación del 36%	1. Participación continua del trabajo en red 2.Implementación de procesos 3. Capacitación y seguimiento	Coordinación SIRC
	3.4 a 31 de Ma-04 elaboración de implementación al 100% de un sistema de vigilancia y control epidemiológico de las complicaciones intra-hospitalarias	Existe información de los primeros seis meses de 2003 aproximadamente el 10%	Sistema de vigilancia y control epidemiológico de las complicaciones implementado	1.diseño del sistema de vigilancia epidemiológica. 2.Implementación de sistema 3.generación de perfil 4 integración de los componente	VE u Subcientífica
4. Contar con reconocimiento nacional e internacional al participar activamente en por lo menos tres estudios de dos Líneas de investigación con apoyo extranjero y con la participación de 4 estudios realizados por el hospital, en Congreso nacional y participar en por lo menos tres estudios de investigación en asocio con universidades y proveedores	4.1 a 31 dic-04 se estará participando en 3 estudios multicéntricos	Se cuenta con dos propuestas para Evaluación	No de estudios realizados/ estudios programados = 1	1. Estímulo a la presentación de anteproyectos 2. Evaluación técnica de proyectos 3. Liberación de tiempo para investigación 4. Compromiso para desempeño a la realización de los proyectos de investigación 5. Aprobación de los proyectos 6. Formulación, investigación de los estudios de investigación multicéntricos	Edumed sub. científica
	4.2 A 30 abril-04se encuentran implementadas dos líneas de investigación, costo efectividad y calidad	Se encuentra definidas pero no implementada	líneas implementadas /líneas definidas = 1		Edumed sub. científica

1. Creación del protocolo base de investigación
2. Capacitación y sensibilización en las líneas de investigación
3. Definición de estímulos para la investigación

OBJETIVOS 2007	METAS AÑO 2004	INDICADOR BASE DE META 2004	INDICADOR DE RESULTADO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
				4. Aprobación y seguimiento de los estudios planteados	
	4.3 a 31 de dic-2004 habrán realizado 4 estudios originados en el Hospital El Tunal	Se están realizando dos estudios	Estudios realizados programados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estímulo a la presentación de anteproyectos 2. Evaluación y aprobación de proyectos 3. protección de tiempo para investigación 4. Compromiso contra desempeño a la realización de los proyectos de investigación 5. Ejecución y seguimiento a los proyectos aprobados 	Edumed sub. científica
	4.4 a 31 de dic se harán realizado 2 eventos médicos de carácter nacional	Se realizó un evento de orden nacional de ortopedia	Eventos realizados/eventos programados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección temas de interés 2. Sensibilizar proveedores para apoyo a los eventos 3. Eventos 	Edumed sub. científica

INFORME GERENCIAL DE COSTOS

Periodo de estudio Enero 2005

Preparado por Financiera- Oficina de Costos

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis estructura de costos enero de 2005. En el indicador N° 1 (véase p.180) se observa que durante el mes de enero de 2005 los costos fueron de \$4.004.736-186, con unos ingresos de \$4.829.493.659, de tal manera que la convergencia entre estas dos variables fue positiva, se presentó utilidad de \$824.757.473 esto significa que la institución obtuvo un margen de rentabilidad neto positivo del +17.08%.

Los costos del mes de Enero de 2005 con respecto a los de diciembre del año inmediatamente anterior, disminuyeron en \$578.919.913 representando una reducción de (12.63%), lo anterior tiene explicación por la disminución en todos los elementos del costo, en mano de obra de \$305.924.647 representando un (-12.04%), los suministros de \$197.097.637 representando él (-14.66%), y en gastos generales de \$75.897.629 representando el -10.86%.

Por otro lado los ingresos totales aumentaron en \$83.191.649 lo que representa un (+1.75%) frente al mes inmediatamente anterior, explicando por el aumento en el concepto de venta de servicios a tarifa SOAT en \$51.256.959, es importante mencionar que para el mes de enero de 2005 la diferencia entre tarifa SOAT y P.F.G.P. presentó comportamiento favorable, disminuyendo la brecha en \$140.049.530 con respecto al mes inmediatamente anterior.

Si se retiran los ingresos NO operacionales (los que NO provienen de la prestación de servicios asistenciales) de total de ingresos de la institución, la utilidad del período de estudio disminuye en \$20.856.102, esto significa que la utilidad operativa del mes de Enero es de \$803.901.370, y el margen de contribución operativo es de +16.72%, con lo que se puede aplicar que para el mes de enero de 2005 la institución presenta un mejor rendimiento operativo, debido que al comparar este indicador con el mes inmediatamente anterior aumentó en 15.99 puntos porcentuales.

Este mismo indicador, muestra que de 39 servicios asistenciales, el 43.59% (17 servicios) de ellos esta en semáforo ROJO, es decir que No alcanzaron su punto de equilibrio (sus costos fueron superiores a sus ingresos). De otro lado el 56.41% (22 servicios) del portafolio de servicios están en semáforo verde, es decir, que además de alcanzar su punto de equilibrio, generaron utilidad para la institución.

El indicador N° 2, (véase p. 181) permite conocer la distribución que se efectuó en cada uno de los factores de la producción durante el periodo de estudio. En el mes de enero de 2005 se invirtió en mano de obra el (55.79%), en consumo de suministros el (28.66%) y en gastos generales el (15.55%) Comparando la inversión del respectivo mes frente al estándar (mano de obra: 50%-55%, suministros: 30%-35%, gastos generales: 10%-15%), se puede concluir que la estructura de los elementos del costo se encuentra balanceada en todos los elementos. Así mismo, el indicador permite observar la distribución que se efectuó entre las áreas administrativa y asistencial. En el área administrativa y logística se invirtió él 18.81.-% mientras que en el área asistencial se invirtió él 81.19%. La inversión dirigida al área administrativa durante el mes de Enero de 2005 fue inferior al promedio del año inmediatamente anterior la cual se situó en él (20.89%), con lo anterior

se puede concluir que los recursos destinados a la carga administrativa y logística se ubicaron 2.08 puntos porcentuales por debajo del acumulado de vigencia anterior.

En el Indicador N° 3 (véase p. 183) muestra el punto de equilibrio institucional con corte a 31 de Enero de 2005, el cual se logra cuando la empresa genera ingresos por valor de \$3.747.616.356 monto en el cual se espera que los costos estén por el mismo orden. Analizando el punto de equilibrio con corte al mes de Enero es claro que el hospital logra llegar a punto de equilibrio en el día 23. Al comparar el comportamiento frente al consolidado del año 2004 se aprecia una mejoría de dos días en alcanzar la situación de paridad económica, esto significa que le hospital contó con 8 días para general utilidad, y en los 23 días anteriores cubrir la totalidad de costos.

En el Indicador N° 4 (véase p. 185) se observa la tendencia de los costos y la facturación desde el año 1998 hasta nuestros días. En este indicador se observa que el mes de Enero de 2005 MEJORO su gestión frente al mismo mes del año 2004, cuando se presento utilidad de \$750.646.257 cuyo margen de rentabilidad representaba el (+17.45%)

Finalmente en el indicador 5 (véase p. 193) se muestran los costos y los ingresos de la Unidades Estratégicas de Negocios, las cuales para el mes de estudio se encuentran en semáforo verde Servicios Ambulatorios y Urgencias y Áreas Críticas, mientras que Internación y Quirúrgicas se encuentran en semáforo rojo. Al clasificar las U.E.N. de acuerdo a la rentabilidad se tiene el primer lugar Servicios Ambulatorios, seguida de Urgencias y Áreas Críticas y finalmente Internación y Quirúrgicos.

A continuación se presenta un comparativo de los costos del mes de Enero de 2005 frente a los resultados del mes de Diciembre de 2004, en donde se encuentran los principales incrementos y disminuciones en los elementos del costo de institución.

CONCEPTO	DIC-04	ENE-05	\$	%
	COSTOS	COSTOS	VARIACION	VARIACION
Rem.ser.Tec	1,103,949,723	1,170,842,572	66,892,849	6,06%
Medicamentos	494,427,463	535,568,863	41,141,400	8,32%
Destajo	197,377,666	217,376,171	19,998,505	10,13%
PROVISIÓN Res. Fiscal	-26,654	12,386,672	12,413,326	-46572,09%
Repuestos	13,662,277	23,793,992	10,131,715	74,16%
Comunicaciones y transporte	3,434,000	12,926,000	9,492,000	276,41%
serv.aseo, cafetería, lavandería	63,500,000	70,576,140	7,076,0140	11,14%
Combustible, lubricantes gasolina		5,450,001	5,450,001	
aporte pensión	57,929,525	62,692,317	4,762,792	8,22%
Dotación suministro a trabajado	11,695,932	15,995,934	4,300,002	36,76%
Vigilancia y seguridad	57,221,969	60,376,260	3,154,291	5,51%
Serv. aseo, cafete,restau,lavand	27,354,249	30,039,129	2,684,880	9,82%
Depreciación computadores	16,489,849	18,516,547	2,026,698	12,29%
Aportes de salud	42,711,755	44,724,195	2,012,440	4,71%
Seguros generales-cte débil	5,210,214	6,208,751	998,537	19,16%
Bonificación	11,126,012	11,630,258	504,246	4,53%
Subsidio alimentación	4,0257,005	4,456,563	399,558	9,85%
subsidio transporte	3,584,759	3,953,234	368,475	10,28%
Recargos	19,129,808	19,496,148	366,34	1,92%
servicios públicos teléfono	3,140,400	3,302,450	162,05	5,16%
prima de antigüedad	14,602,983	14,710,905	107,922	0,74%
ser. Pub. teléfono -conmutador	195,384	243,333	47,949	24,54%
Riesgos profesionales	9,307,000	9,351,932	44,932	0,48%
Depreciación edificaciones	4,703,222	4,740,270	37,048	0,79%
ser. Publi. teléfono otros cargos	47,633	66,299	18,666	39,19%
Prima tec-ant.	6,000	6,330	330	5,50%
Servicio pública energía	19,784,620	19,781,700	-2,92	-0,01%
prima de riesgo	178,179	166,286	-11,893	-6,67%
prima secretarias	256,554	215,371	-41,183	-16,05%
servicios públicos gas natural	5,626,980	5,573,780	-53.200	-0,95%
Seguros generales –soat	172,997	101,521	-71,476	-41,32%
servicios públicos celular	1,818,718	1,747,110	-71,608	-3,94%
Mat. Odontológico	153,075		-153.075	-100,00%
Fotocopias	10,059,125	9,777,436	-281.689	-2,80%

CONCEPTO	DIC-04	ENE-05	\$	%
	COSTOS	COSTOS	VARIACION	VARIACION
Supernumerarios	410,559		-410.559	-100,00%
Perdida baja planta y equipo	429,186		-429.186	-100,00%
Servicio público teléfono ETB dir	3,165,146	2,472,811	-692.335	-21,87%
gastos financieros	1,769,001	335,957	-1.433.044	-81,01%
Arrendamiento	55,482,149	53,929,725	-1.552.424	-2,80%
Impresos publi, suscrip. afiliación	1,600,000		-1.600.000	-100,00%
servi. De aseo, café, resta, lavan.	51,566,624	49,156,432	-2.410.192	-4,67%
prima de servicio	51,861,631	49,152,730	-2.708.901	-5,22%
Viáticos y gasto de viajes	3,600,000	790,100	-2.809.900	-78,05%
de. Equipo medico y científico	83,798,491	80,513,899	-3.284.592	-3,92%
gasto de representación	11,479,464	8,090,909	-3.388.555	-29,52%
Servicio pub -ETB conmutador	12,982,935	9,075,844	-3.907.091	-30,09%
mantenimiento CM	4,000,000		-4.000.000	-100,00%
Aporte f .sena	14,222,506	9,836,587	-4.385.919	-30,84%
Depre. muebles enseres equi ofi	11,917,813	7,195,944	-4.721.869	-39,62%
Tasas	7,684,674	2,860,697	-4.823.977	-62,77%
Quinquenios	6,535,781	1,696,307	-4.839.475	-74,05%
Intereses cesantías	8,062,609	2,661,502	-5.401.106	-66,99%
Elementos lencería	19,140,000	13,681,790	-5.458.210	-28,52%
Comunicaciones y transporte	5,600,000		-5.600.000	-100,00%
viveres y rancho	6,636,600	374,869	-6.261.731	-94,35%
Bienestar	43,793,000	37,248,501	-6.544.499	-14,94%
Aporte fiscal ICBF	21,333,758	14,754,880	-6.578.878	-30,84%
Salario básico	342,755,606	336,058,956	-6.696.650	-1,95%
Prima técnica	79,799,771	72,932,644	-6.867.127	-8,61%
Impuesto, publi, suscrip. afiliación	8,236,522	1,039,163	-7.197.359	-87,38%
Auxiliar. Maternidad	8,014,353	561,818	-7.453.535	-92,99%
Material. medico Qx	476,352,283	468,496,292	-7.855.991	-1,65%
Aporte fiscal caja compensación	28,445,011	19,673,174	-8.771.837	-30,84%
Servicio público ecsa	16,481,950	7,600,000	-8.881.950	-53,89%
Publicidad y propaganda	17,714,360	7,625,860	-10.088.500	-56,95%
Indem. Vacaciones	10,171,097		-10.171.097	-100,00%
Mat. Imagenología	14,995,183	4,476,208	-10.518.975	-70,15%
Capacitación	14,291,200	3,378,900	-10.912.300	-76,36%
Amortización de intangibles	17,470,711	5,637,490	-11.833.221	-67,73%
Materiales y suministros	12,962,494		-12.962.494	-100,00%
servicios públicos agua	25,498,710	12,400,000	-13.098.710	-51,37%
Materiales y suministros	27,308,034	12,031,292	-15.276.742	-55,94%
Reparaciones	33,880,962	12,951,850	-20.929.112	-66,77%
Prima de vacaciones	45,871,784	23,806,739	-22.065.045	-48,10%
Mantenimiento CM	141,375,330	119,085,353	-22.289.977	-15,77%

CONCEPTO	DIC-04	ENE-05	\$	%
	COSTOS	COSTOS	VARIACION	VARIACION
Elementos de aseo, lavan. cafete	51,239,962	7,378,698	-43.861.264	-85,60%
Honorarios	49,258,257	4,988,000	-44.270.247	-89,87%
Prima de navidad	104,840,647	39,336,833	-65.503.814	-62,48%
Cesantías	111,143,483	40,466,895	-70.676.589	-63,59%
Sueldo vacaciones	123,593,663	9,908,835	-113.684.828	-91,98%
Mat. reactivo y laboratorio	177,672,854	39,955,699	-137.717.155	-77,51%

Adicionalmente en este informe se hizo seguimiento a las estrategias planteadas por cada gerente de UEN y los resultados son los siguientes:

SERVICIO	PUNTO CRÍTICO	ACCIONES A TOMAR	IMPACTO	META	RESULTADO
URGENCIAS	NO COBRO DE PROCEDIMIENTO DE TERAPIA	Fortalecimiento de programa de rehabilitación cardiaca, con el cobro De las sesiones de Rehabilitación \$24.200	\$ 2.444.200 Realizando en promedio mes 101 Rehabilitación en el área de urgencias		aumento en la facturación en \$ 44.038.240
UCI ADULTOS	realización de procedimientos no facturables uci A gasimetría -oxígeno terapia, terapia física glucometrías	Gasimetría arterial reducción del costo de los insumos con manejo de promedio diario de gases arteriales Por paciente en promedio dos por paciente en UCI adultos y urgencias, distribución de costos e Insumos por unidad	2.418.000	2 gases por paciente en UCI diarios, Ahorro del 12% en Los insumos, Distribución de la mano rehabilitación cardiaca y pulmonar a los pacientes de UCI Revisión de agendas de especialistas.	disminución del 8.12% 100%
SERVICIO				Verificación de Programación de consultorios	100%
AMBULATORIO				En terapia se llevará un control estricto de las Justificaciones de solicitud de mayor número de Sesiones que las	Disminución del ingreso en el Centro de los costos de rehabilitación en \$10.014.456 que representa

SERVICIO	PUNTO CRÍTICO	ACCIONES A TOMAR	IMPACTO	META	RESULTADO
				Establecidas para usuarios del régimen subsidiado y FFDS se llevará a cabo sensibilización en la afectación en costos de solicitudes de insumos y mantenimiento acorde a la producción, así como reforzamiento del control de insumos en todas las áreas de la unidad	reducción del 12.25% Disminución del en insumos de \$ 163.808.998 y disminución del costo de carga logística en \$ 17.801.682
INTERNACION Y CIRUGÍA	Disminución de la producción en salas de cirugía áreas críticas cx pediátrica y ginecología	Mantener como mínimo un promedio de 40 cirugías diarias entre semana	Aumentar la facturación de la unidad quirúrgica como mínimo \$50.000.000 mensuales	Aumentar como mínimo un 8% de la facturación mensual del área quirúrgica	la facturación de la unidad quirúrgica aumento en \$ 17.233.641 lo que representa un aumento del 3.46%
		mantener estables los costos de mano de obra y gastos	No desviarse de los promedios históricos	No aumentar los costos totales	los costos de mano de obra disminuyeron en 445.774.122 representando un 12.84%, lo mismo
		generales de acuerdo a los comportamientos históricos			ocurrió con gastos generales disminuyeron en \$ 9.743.073 representando Deducción de 14.93% el costo total disminuyo en \$ 56.670.367 representando Reducción de 14.6.51%

INDICADOR 1**UTILIDAD NETA POR SERVICIO**

ESTE INDICADOR MUESTRA LA UTILIDAD NETA DE CADA SERVICIO

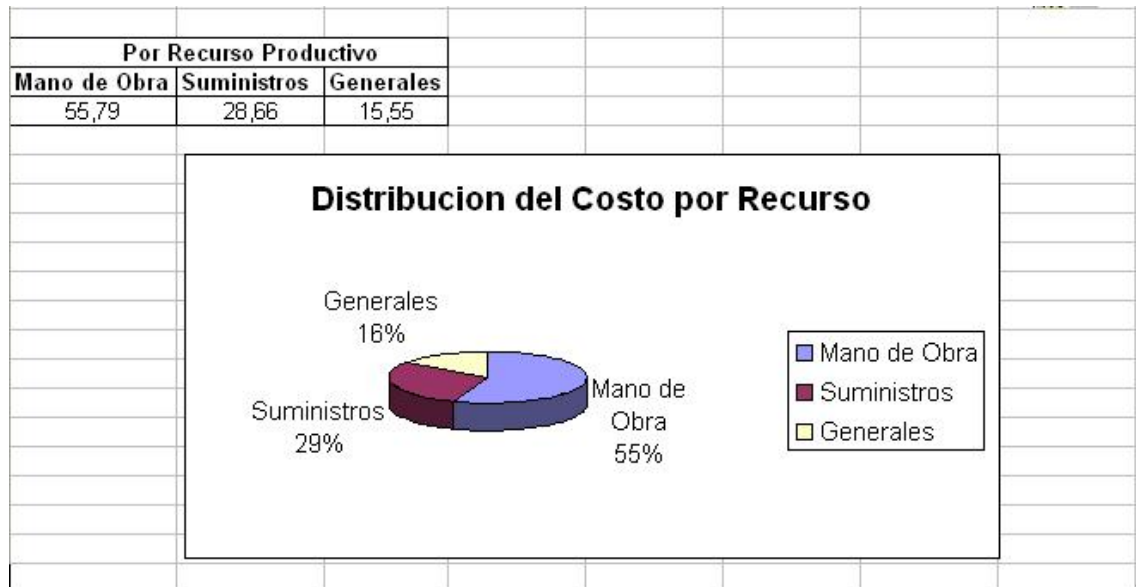
HOSPITAL EL TUNAL-PERIDO ENERO 2005**INDICADOR No 1- UTILIDAD NETA**

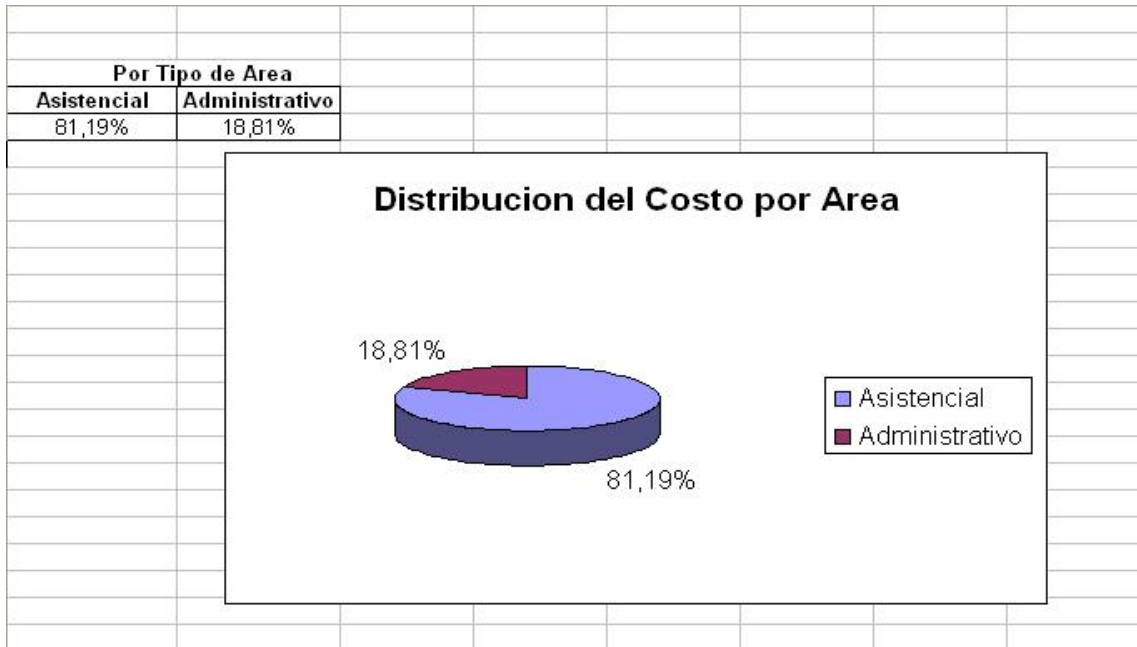
	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	UTILIDAD	MARGEN DE RENTA.
Ambulancia	73,652,057	35,362,982	(38,289,075)	-108,27%
Anestesia	7,858,530	4,026,926	(3,831,604)	-95,15%
Banco de sangre	31,894,070	57,733,173	25,839,103	44,76%
Cardiología	43,224,264	87,131,786	43,907,523	50,39%
Cirugía General	502,861,233	325,481,420	(177,379,813)	-54,50%
Cirugía Pediátrica	39,154,146	43,588,630	4,434,484	10,17%
Cirugía Plástica	19,332,972	7,562,225	(11,770,747)	-155,65%
Cirugía del Dolor	8,797,756	15,208,675	6,410,919	42,15%
Dermatología	360,417	108,900	-251,517	-230,96%
Endocrinología	2,793,238	6,676,729	883,491	24,03%
Enfermería	3,765,166	12,006,090	8,240,925	68,64%
Farmacia	47,859,865	64,087,562	16,227,697	25,32%
Gastroenterología	53,469,480	83,929,818	30,460,338	36,29%
Ginecobtetricia	182,028,620	149,970,147	(32,058,473)	-21,38%
Hemocentro	24,125,385	84,547,300	60,421,915	71,47%
Hospital día – adultos	18,568,516	1,761,737	(16,806,779)	-953,99%
Hospital día – pediátricos				
Hospitalización clínica				
Mandalay	121,118,947	136,801,395	15,682,448	11,46%
Hospitalización domiciliaria				
Imagenología	115,465,706	248,287,856	132,922,150	53,51%
Laboratorio clínico	148,787,794	321,438,520	172,650,726	53,71%
Medicina interna	98,756,125	150,743,074	51,986,949	34,49%
Neumología	4,449,158	4,821,284	372,126	7,72%
Neurocirugía	122,766,387	103,430,471	(19,335,916)	-18,69%
Neurología	7,759,157	10,496,572	2,737,416	26,08%
Nutrición	327,538	279,361	-48,177	-17,25%
OFTAMOLOGIA	82,103,808	-79,433	45,292,966	35,55%
Optometría	-58,797	317,679,602	-20,636	25,98%
Ortopedia	376,556,579		(58,876,977)	-18,53%
Ortopedia Extramural				
Otorrino	30,645,982	24,862,714	(5,783,268)	-23,26%
Patología	28,069,413	33,028,910	4,959,497	15,02%

	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	UTILIDAD	MARGEN DE RENTA.
Pediatría	220,897,830	191,001,991	(29,895,839)	-15,65%
Promoción y prevención				
Rehabilitación	57,139,506	71,745,324	14,605,818	20,36%
Rehabilitación Marichuela				
Sala de partos	188,060,987	173,879,218	(14,181,769)	-8,16%
Salud Mental	728,882	244,099	-484,783	-198,60%
Maxilofacial	24,698,123	17,389,315	(7,308,808)	-42,03%
Salud oral	204,224	16,828	-187,396	-113,60%
Soporte Nutricional	60,770,691	101,780,062	41,009,371	40,29%
UCI Adultos	447,866,509	865,146,644	417,280,135	48,23%
UCI Neonatal	198,859,840	283,878,451	85,018,611	29,95%
Unidad Renal y Nefrología	63,888,650	43,119,941	(20,768,709)	-48,16%
Urgencias	483,088,212	553,675,576	70,587,364	12,75%
Urología	62,039,218	50,655,938	(11,383,280)	-22,47%
Otros		21,489,069	21,489,069	100,00%
TOTAL HOSPITAL	4,004,736,186	4,829,493,659	824,757,473	17,08%

INDICADOR No 2

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS





INDICADOR 3

PUNTO DE EQUILIBRIO

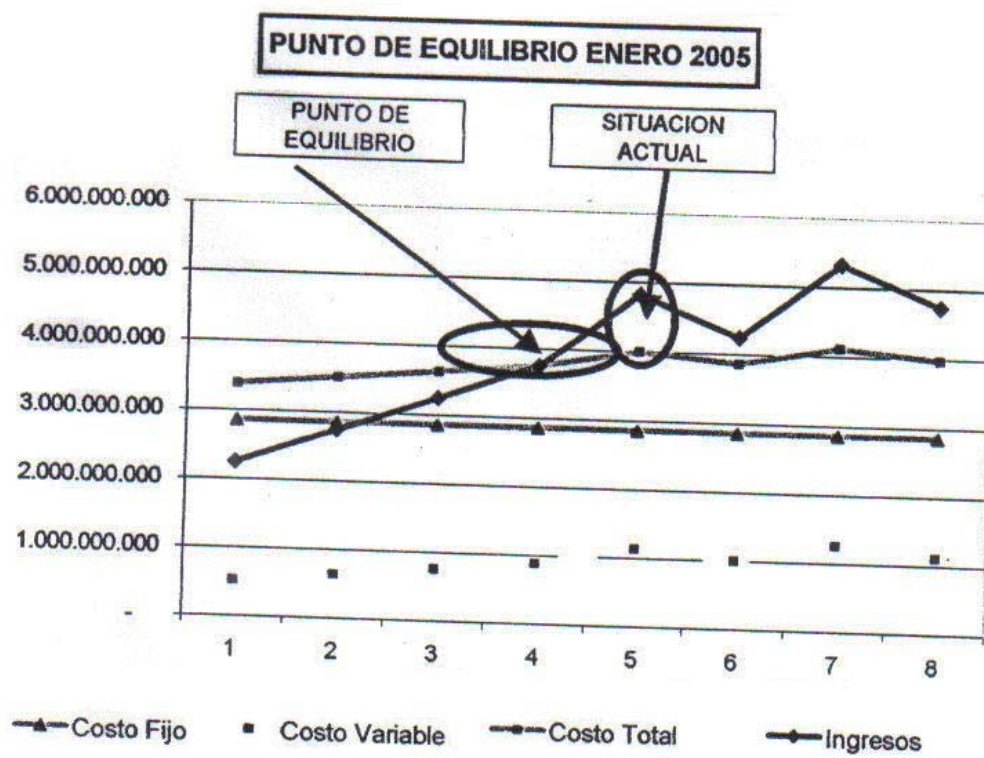
HOSPITAL EL TUNAL PERIODO ENERO DE 2005
 INDICADOR No 3 - PUNTO DE EQUILIBRIO

ESTE INDICADOR MUESTRA EL PUNTO DE EQUILIBRIO INSTITUCIONAL EN DIAS Y EN PESOS (\$)

PERIODO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESOS
Ene-05	2,856,954,838	1,147,781,348	4,004,736,186	4,829,493,659
TOTAL	2,856,954,838	1,147,781,348	4,004,736,186	4,829,493,659
PROMEDIO	2,856,954,838	1,174,781,348	4,004,736,186	4,829,493,659

SERIE	CARGO JIFO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESOS
1	2,856,954,838	534,170,311	3,391,125,149	2,247,616,356
2	2,856,954,838	653,000,713	3,509,955,552	2,747,616,356
3	2,856,954,838	771,831,116	3,628,785,954	3,247,616,356
4	2,856,954,838	890,661,518	3,747,616,356	3,747,616,356
5	2,856,954,838	1,147,781,348	4,004,736,186	4,829,493,659
6	2,856,954,838	1,009,491,920	3,866,446,758	4,247,616,356
7	2,856,954,838	1,266,611,150	4,123,566,588	5,329,493,659
8	2,856,954,838	1,128,322,322	3,985,277,161	4,747,616,356

PUNTO DE EQUILIBRIO				
FACTURACION PROMEDIO		FACUTRACION		DÍA DE
DEL MES	4,829,493,659	PROM. DÍA	160,983,122	QUILIBIRO



INDICADOR 4

COMPARATIVO INTERANUAL

En los presentes cuadros mostramos el indicador del costo total, ingresos y la utilidad mensual durante los últimos siete años: desde el año 1998 al 2004.

Año 1998

Comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-98	952,132,416	525,408,864	(426,723,552)	-81,22
2	Feb-98	984,106,320	538,412,179	(445,694,141)	-82,78
3	Mar-98	1,043,448,687	838,094,912	(205,353,775)	-24,5
4	Abr-98	1,102,339,491	1,028,690,581	(73,648,910)	-7,16
5	May-98	1,297,132,404	1,530,295,749	233,163,345	15,24
6	Jun-98	1,358,117,415	1,562,293,733	204,176,318	13,07
7	Jul-98	1,412,119,898	1,701,535,441	289,415,543	17,01
8	Ago-98	1,531,577,443	1,609,096,146	77,518,703	4,82
9	Sep-98	1,518,927,825	1,973,311,493	454,383,668	23,03
10	Oct-98	1,577,460,008	2,003,827,050	426,367,042	21,28
11	Nov-98	1,613,995,724	1,989,837,839	375,842,115	18,89
12	Dic-98	1,855,810,672	2,036,379,986	180,569,314	8,87

Año 1999

Comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-99	1,832,198,084	2,291,253,495	459,055,411	20,04
2	Feb-99	1,788,119,567	2,341,043,371	552,923,804	23,62
3	Mar-99	2,053,300,526	2,685,733,620	632,433,094	23,55
4	Abr-99	2,017,446,777	2,615,637,291	598,190,514	22,87
5	May-99	2,014,213,957	3,356,191,562	1,341,977,605	39,99
6	Jun-99	2,070,120,818	2,696,353,280	626,232,462	23,23
7	Jul-99	2,322,749,201	2,853,874,299	531,125,098	18,61
8	Ago-99	2,400,031,692	3,229,669,726	829,638,034	25,69
9	Sep-99	2,288,497,522	2,986,096,135	697,598,613	23,36
10	Oct-99	2,486,380,521	3,495,415,263	1,009,034,742	28,87
11	Nov-99	2,362,394,076	2,057,472,152	(304,921,924)	-14,82

12	Dic-99	2,604,132,045	2,409,695,077	(194,436,968)	-8,07
----	--------	---------------	---------------	---------------	-------

Año 2000

Comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-00	2,121,552,365	2,456,154,830	334,602,465	13,62
2	Feb-00	2,522,712,869	2,409,593,930	(113,113,939)661,145,845	-4,69
3	Mar-00	2,610,441,674	3,271,587,519	661,145,845	20,21
4	Abr-00	2,220,866,073	2,349,643,838	128,777,765	5,48
5	May-00	1,874,131,722	2,825,829,999	951,698,277	33,68
6	Jun-00	3,152,464,232	2,819,303,276	(333,160,956)	-11,82
7	Jul-00	2,573,058,301	3,262,081,465	689,023,165	21,12
8	Ago-00	2,559,071,930	2,960,789,642	401,717,712	13,57
9	Sep-00	3,362,798,585	3,040,979,925	(321,818,660)	-10,58
10	Oct-00	2,383,399,477	3,028,628,070	645,228,593	21,3
11	Nov-00	2,678,115,094	2,879,255,164	201,140,070	6,99
12	Dic-00	3,548,509,737	2,832,506,308	(716,003,429)	-25,28

Año 2001

Comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-01	2,635,599,076	2,313,762,720	(321,836,356)	-13,91
2	Feb-01	2,703,016,628	3,107,255,769	404,239,141	13,01
3	Mar-01	2,619,853,847	2,904,945,068	285,091,221	9,81
4	Abr-01	2,824,954,159	3,231,997,406	410,043,247	12,69
5	May-01	2,971,089,162	3,564,353,835	593,264,674	16,64
6	Jun-01	3,566,587,359	3,065,125,753	(501,461,606)	-16,36
7	Jul-01	3,217,431,062	2,998,816,231	(218,614,831)	-7,29
8	Ago-01	3,093,314,106	3,189,094,025	95,779,919	3,00
9	Sep-01	3,063,898,209	3,011,487,434	(52,410,775)	-1,74
10	Oct-01	3,032,805,063	3,460,540,569	427,735,506	12,36
11	Nov-01	3,004,514,650	3,136,870,951	132,356,301	4,22
12	Dic-01	3,325,678,914	3,113,758,791	(211,920,123)	-6,81

Año 2002

Comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-02	2,832,472,321	3,185,949,372	353,477,051	11,09
2	Feb-02	3,001,708,903	3,109,386,091	107,677,188	3,46
3	Mar-02	3,145,619,286	2,627,069,874	(518,549,412)	-19,74
4	Abr-02	3,184,241,208	3,512,373,393	328,432,185	9,35
5	May-02	3,671,397,492	3,771,489,632	100,092,140	2,65
6	Jun-02	3,875,129,308	3,974,302,081	99,172,772	2,5
7	Jul-02	3,729,787,243	4,122,124,103	392,336,860	9,52
8	Ago-02	3,883,634,776	4,200,226,839	316,592,063	7,54
9	Sep-02	3,834,595,345	3,844,637,894	10,042,549	0,26
10	Oct-02	3,810,430,738	4,271,824,038	461,3933	10,8
11	Nov-02	3,745,067,443	4,551,785,757	806,718,314	17,72
12	Dic-02	4,230,359,044	4,518,244,816	287,885,772	6,37

Año 2003

comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-03	3,440,270,932	4,482,027,758	1,041,756,827	23,24
2	Feb-03	3,501,964,412	4,521,514,886	1,019,550,474	22,55
3	Mar-03	3,893,362,999	4,142,139,624	248,776,625	6,01
4	Abr-03	3,753,025,649	4,357,824,203	604,798,554	13,88
5	May-03	3,986,771,696	4,343,132,128	356,360,432	8,21
6	Jun-03	3,935,986,602	4,236,665,739	300,679,137	7,1
7	Jul-03	3,945,254,330	4,515,775,158	570,520,828	12,63
8	Ago-03	3,905,053,478	4,361,913,674	456,860,196	10,47
9	Sep-03	3,736,578,673	4,410,745,790	674,167,117	15,28
10	Oct-03	3,664,674,420	4,720,327,016	1,055,652,596	22,36
11	Nov-03	3,775,759,338	4,100,969,926	325,210,588	7,93
12	Dic-03	5,597,340,778	4,219,602,244	(1,377,738,534)	-32,65
	total 2003	47,136,043,308	52,412,638,146	5,276,594,838	10,07

Año 2004

comparativo interanual				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-04	3,551,300,068	4,301,946,325	750,646,257	17,45
2	Feb-04	3,710,001,313	4,491,967,209	781,965,896	17,41
3	Mar-04	4,230,169,536	5,420,027,339	1,189,857,803	21,95
4	Abr-04	4,085,624,262	5,037,617,135	951,992,873	18,9
5	May-04	4,008,180,326	5,197,871,337	1,189,691,011	22,89
6	Jun-04	4,712,396,215	5,034,355,893	321,959,678	6,4
7	Jul-04	4,215,108,242	5,005,931,532	790,823,108	15,8
8	Ago-04	4,240,367,820	5,025,020,266	784,652,245	15,61
9	Sep-04	4,945,920,030	4,886,826,761	(59,093,269)	-1,21
10	Oct-04	3,996,347,470	4,277,143,118	280,795,649	6,57
11	Nov-04	4,446,611,977	3,777,045,656	(669,566,322)	-17,73
12	Dic-04	4,583,656,100	4,746,302,009	162,645,909	3,43
	Total 2004	50,725,683,542	57,202,054,380	6,476,370,838	11,32

Año 2005

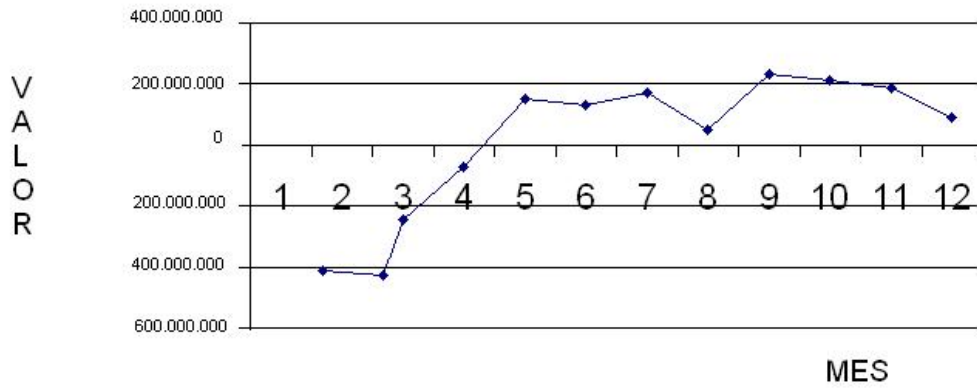
COMPARATIVO INTERANUAL				RENTABILIDAD	
	PERIODO	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	\$	%
1	Ene-05	4,004,736,186	4,829,493,659	824,757,473	17,08
2	Feb-05	4,456,056,292	4,847,915,902	391,859,610	8,08
3	Mar-05	4,473,304,440	4,832,419,111	359,114,671	7,43
4	Abr-05	4,489,422,087	4,818,115,490	328,693,404	6,82
5	May-05	4,504,551,704	4,804,837,196	300,285,492	6,25
6	Jun-05	4,518,810,235	4,792,449,309	273,639,074	5,71
7	Jul-05	4,532,294,870	4,780,841,772	248,546,902	5,2
8	Ago-05	4,545,087,272	4,769,923,645	224,836,372	4,71
9	Sep-05	4,557,256,732	4,759,618,931	202,362,199	4,25
10	Oct-05	4,568,862,555	4,759,863,481	181,000,926	3,81
11	Nov-05	4,579,955,896	4,740,602,656	160,646,760	3,39
12	Dic-05	4,590,581,198	4,731,789,542	141,208,343	2,98
	Total 2005	53,820,919,469	57,457,870,693	3,636,951,225	6,33

Los meses de Febrero a Diciembre no son cifras reales, sino proyectadas

GRAFICOS DE UTILIDA MENSUAL AÑO POR AÑO.

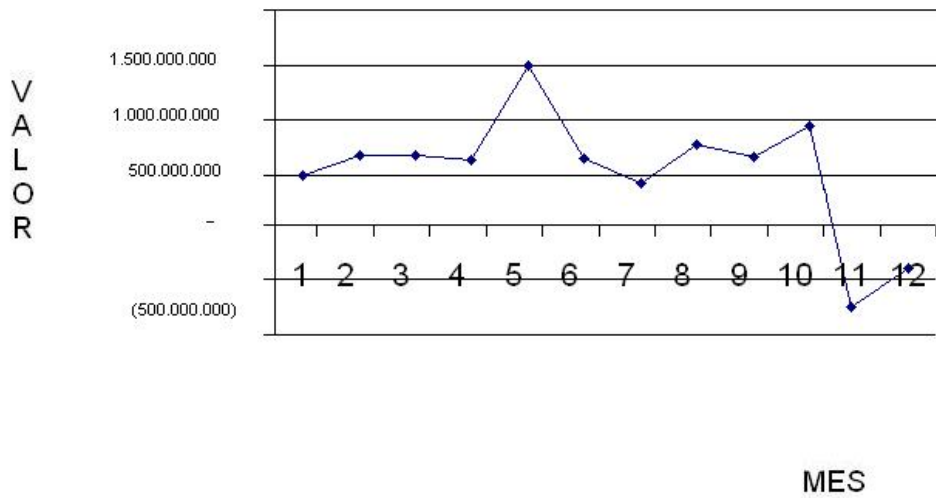
Año 1998

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 1998.



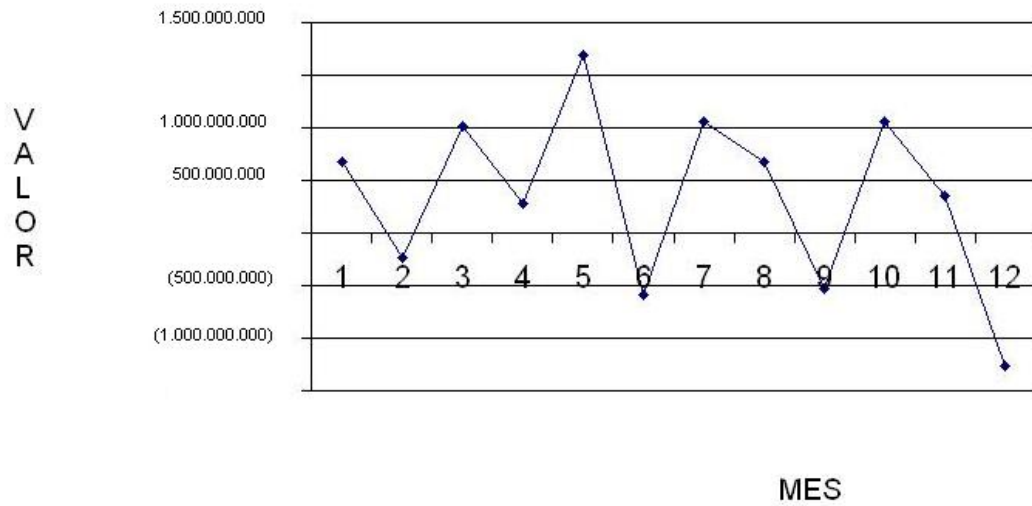
Año 1999

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 1999.



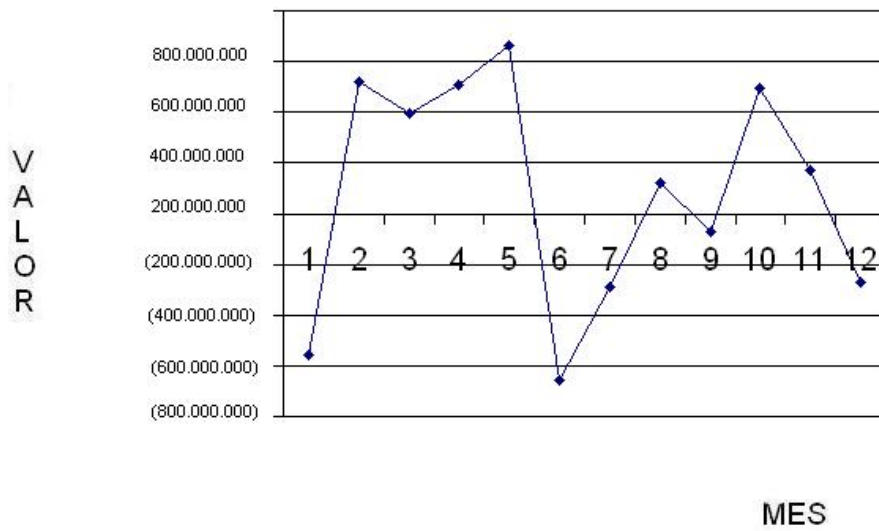
Año 2000

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 2000.



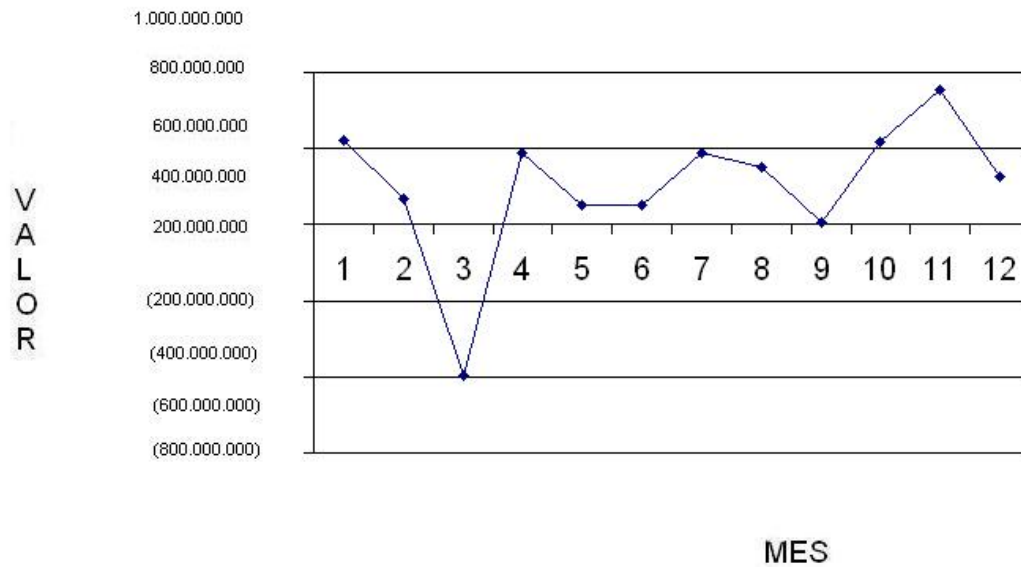
Año 2001

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 2001.



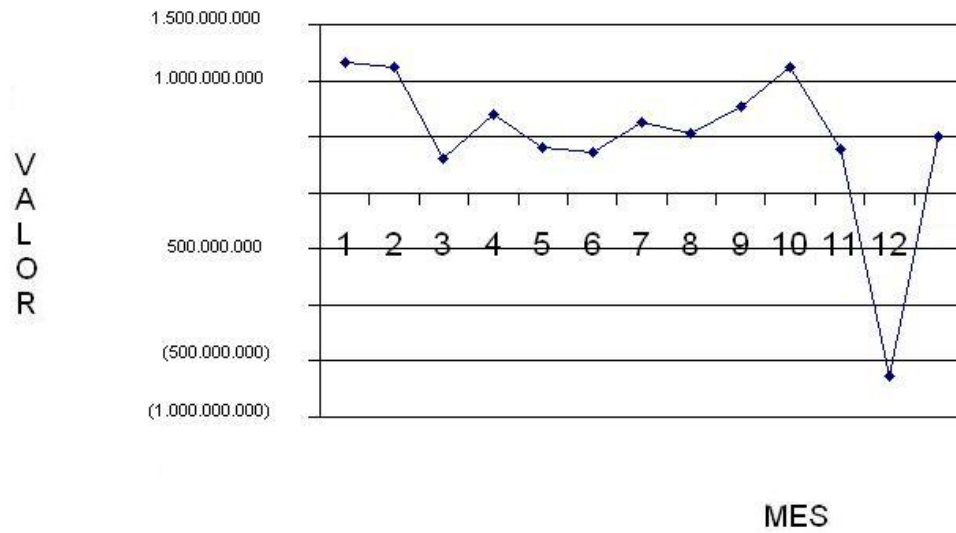
Año 2002

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 2002.



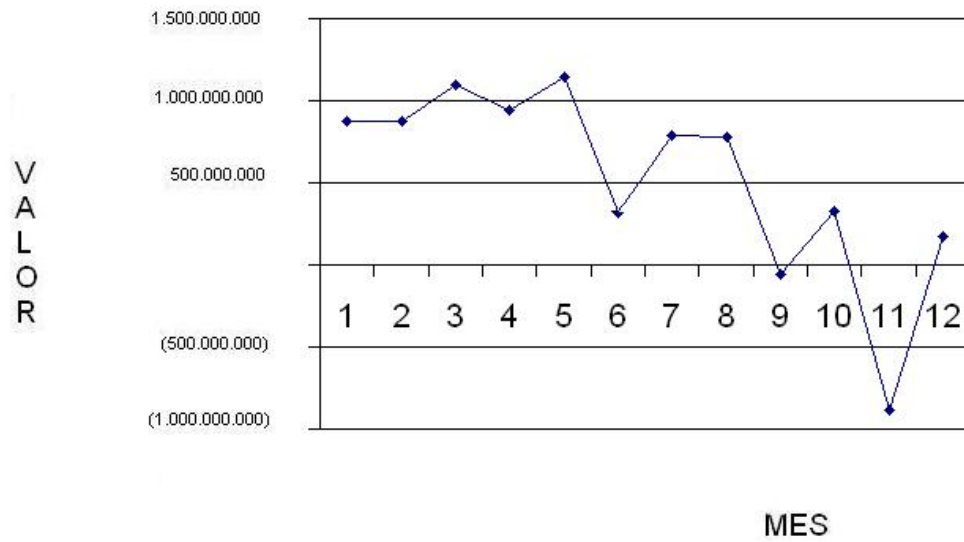
AÑO 2003

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 2003.

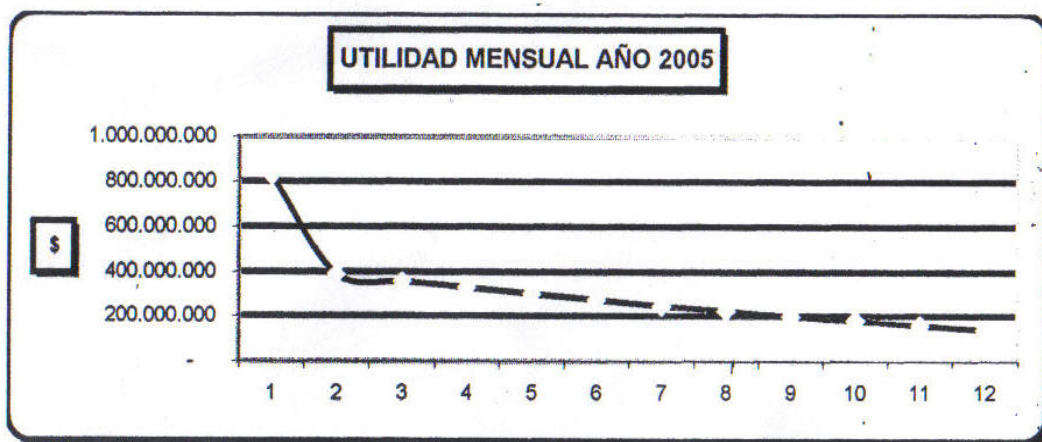


Año 2004

UTILIDAD MENSUAL DEL AÑO 2004.



Año 2005



INDICADOR 5

UTILIDAD NETA POR U.E.N.

HOSPITAL EL TUNAL – Periodo: Enero de 2005

INDICADOR 5 – UTILIDAD NETA

Este indicador muestra la utilidad neta de cada Unidad Estratégica de Negocios.

UEN	COSTO TOTAL	INGRESOS NETOS	UTILIDAD	MARGEN DE RETABILIDAD
SERVICIOS AMBULATORIOS	890,421,377	1,482,020,667	591,599,290	39,92
INTERNACION Y QUIRURGICOS	1,910,848,190	1,587,920,270	(322,929,920)	-20,34
URGENCIAS Y AREAS CRITICAS	1,203,466,619	1,738,063,653	534,597,034	30,76
OTROS		21,489,069	21,489,069	100,00
TOTAL HOSPITAL	4,004,736,186	4,829,493,659	824,757,473	17,08

MATRIZ GENERAL

PERIODO ENERO 2005

Matriz general

Esta matriz contiene el detalle de los costos y la facturación por cada servicio Asistencial, Administrativo y logístico.

	CENTRO DE COSTOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	GENERALES	COSTO PRIMO	CARGA LOGIS.	CARGA ADMINIS.
	URGENCIAS	170,051,184	131,270,645	75,602,939	376,924,768	42,484,624	63,678,820
1,100	URGENCIAS	170,051,184	131,270,645	75,602,939	376,924,768	42,484,624	63,678,820
	CONSULTA EXTERNA	223,754,939	18,169,448	19,486,010	261,410,398	9,441,914	41,363,761
2,210	CIRUGÍA GENERAL	8,271,417	943,801	633,175	9,848,392	355,696	1,429,804
6,110	REHABILITACIÓN						
2,212	CIRUGÍA PEDIATRICA	1,933,856		346,380	2,280,236	101,134	350,313
2,214	ORTOPEDIA	15,157,803	875,877	1,549,386	17,583,066	736,213	2,625,841
2,216	PEDIATRIA	9,490,794	49,468	594,623	1,0234,885	470,745	1,507,212
2,218	MEDICINA INTERNA	14,893,998	875,877	1,636,692	17,406,567	671,047	3,755,979
2,220	GINECOBSTERICIA	27,711,978	891,05	1,186,794	29,789,822	1,078,084	4,437,122
2,222	OFTAMOLOGIA	19,296,658	974,126	1,282,112	21,552,896	770,611	3,856,557
2,224	UROLOGÍA	25,983,382	1,128,254	942,424	28,054,060	620,995	3,707,099
2,226	SALUD MENTAL	256,259		271,317	527,575	117,539	74,92
2,228	OTORRINO	8,264,494	897,645	1,311,704	10,473,843	629,9	1,711,047
2,230	CIRUGÍA PLASTICA	812,111	875,877	239,838	1,927,826	99,634	325,826
2,232	GASTROENTEROLOGIA	39,303,860	3,119,724	2,985,700	45,409,284	1,025,103	7,013,198
2,234	ANESTESIA	5,305,929	875,877	580,188	6,761,993	252,983	808,9
2,236	NUTRICION	148,420		242	148,662	69,818	27,547
2,238	ENFERMERIA	621,845	875,877	865,907	2,363,629	820,594	553,69
2,240	PROMOCION Y PRE						
2,256	OPTOMETRIA						
2,258	DERMATOLOGÍA	314,055		94	314,149	4,137	42,131
2,260	NEUROLOGÍA	2,702,240	875,877	644,063	4,222,180	129,967	776,804
2,264	CLINICA DEL DOLOR	53,602	908,715	49,915	1,012,232	13,329	178,354
2,266	CARDIOLOGÍA	32,749,799	1,320,095	2,544,719	36,614,613	738,353	5,841,479
2,268	NEUMOLOGÍA	2,495,906	875,877	326,399	3,698,182	131,530	617,574
2,270	NEUROCIRUGÍA	4,851,103	875,877	356,253	6,083,233	167,359	854,637
2,271	MAXILOFACIAL	1,103,736	929,553	900,961	2,934,249	314,494	465,957
2,273	ENDOCRINOLOGIA	2,031,697		237,125	2,268,822	122,648	401,768
	SALUD ORAL			175,968	175,968	2,317	25,939
2,346	SALUD ORAL			175,968	175,968	2,317	25,939
	HOSPITALIZACION	335,041,224	188,830,759	124,960,323	648,832,306	60,512,583	105,023,615
3,410	CIRUGÍA GENERAL	69,325,060	74,429,177	33,803,585	177,557,822	20,212,600	27,392,782
3,412	CIRUGÍA PEDIATRICA	8,355,843	620,449	1,034,230	10,010,521	444,035	1,428,569
3,414	ORTOPEDIA	38,519,688	27,580,175	16,193,986	82,293,850	9,188,256	13,198,191
3,416	PEDIATRIA	118,347,930	22,347,761	29,023,912	169,719,603	10,958,020	28,107,365
3,418	MEDICINA INTERNA	19,586,848	30,647,298	10,414,588	60,648,734	6,294,608	9,979,190
3,420	GINECOBSTERICIA	40,018,734	13,305,663	23,247,038	76,571,434	5,470,736	13,892,856
3,422	OFTAMOLOGIA	181,072	1,501,057	105,483	1,787,612	79,153	339,917

	CENTRO DE COSTOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	GENERALES	COSTO	CARGA	CARGA
					PRIMO	LOGIS.	ADMINIS.
3,424	UROLOGÍA	5,297,214	2,274,276	2,333,885	9,905,376	1,352,415	1,446,542
3,426	SALUD MENTAL		7,56	9	7,569	100	1,180
3,428	OTORRINO	949,086	4,373	152	953,611	12,557	127,728
3,430	CIRUGÍA PLÁSTICA	1,925,373	218,154	513,180	2,656,707	299,575	396,900
3,432	GASTROENTEROLOGÍA		3,992	719	4,711	62	17,122

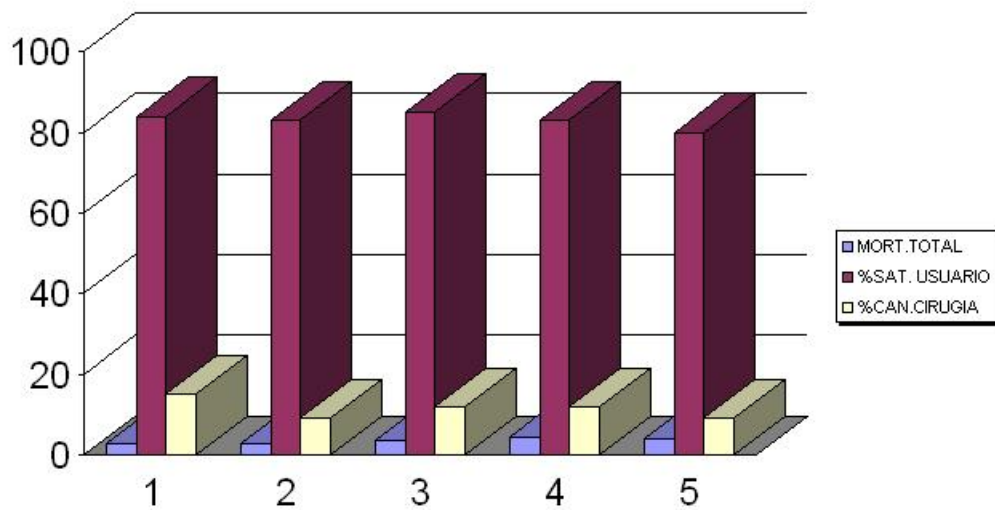
	CENTRO DE COSTOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	GENERALES	COSTO PRIMO	CARGA LOGIS.	CARGA ADMIN
4,658	DERMATOLOGÍA						
4,660	NEUROLOGÍA						
4,664	CLINICA DEL DOLOR	1,193,364	1,327,114	10,428	2,530,906	33,327	575,18
4,666	CARDIOLOGÍA					9,954	
4,668	NEUMOLOGÍA			25	25		582
4,672	NEUROCIRUGÍA	17,528,594	37,912,418	4,923,285	60,364,298	2,173,673	9,190,493
4,671	MAXILOFACIAL	1,074,434	14,964,723	312,522	16,351,678	347,369	2,389,616
	SALA DE PARTOS	101,733,680	28,290,398	21,342,905	151,366,983	11,433,101	25,260,904
4,752	SALA DE PARTOS	101,733,680	28,290,398	21,342,905	151,366,983	11,433,101	25,960,904
	LABORATORIO CLINI	74,765,558	35,463,678	11,261,488	121,490,724	4,073,456	23,223,614
5,853	LABORATORIO CLINI	74,765,558	35,463,678	11,261,488	121,490,724	4,073,456	23,223,614
	IMAGENOLOGÍA	48,893,776	6,830,637	36,022,135	91,746,548	6,383,486	17,335,672
5,954	IMAGENEOLGIA	48,893,776	6,830,637	36,022,135	91,746,548	6,383,486	17,335,672
	PATOLOGÍA	14,719,856	1,052,700	6,858,940	22,631,496	1,352,513	4,085,405
5,100	PATOLOGÍA	14,719,856	1,052,700	6,858,940	22,631,496	1,352,513	4,085,405
	REHABILITACION	41,655,501	961,084	4,199,107	46,815,692	1,849,795	8,474,019
6,110	REHABILITACION	41,655,501	961,084	4,199,107	46,815,692	1,849,795	8,474,019
6,170	REHABILITACION MAR						
	BANCO DE SANGRE	17,909,006	358,38	7,322,160	25,589,546	1,619,342	4,685,182
6,120	BANCO DE SANGRE	17,909,006	358,38	7,322,160	25,589,546	1,619,342	4,685,182
	FARMACIA	32,676,874	963,412	4,447,104	38,087,389	2,200,982	7,571,495
6,130	FARMACIA	32,676,874	963,412	4,447,104	38,087,389	2,200,982	7,571,495
	OTRAS UNID. AT.	10,299,256	40,914,470	98,064	51,311,790	681,24	8,777,660
6,150	SOPORTE NUTRICIONAL	10,299,256	40,914,470	98,064	51,311,790	681,24	8,777,660
	UNIDAD RENAL Y NEFRO	14,390,000	27,968,792	7,530,094	49,888,886	6,550,776	7,448,988
6,152	UNIDAD RENAL Y NEFRO	14,390,000	27,968,792	7,530,094	49,888,886	6,550,776	7,448,988
	ACT. ECTRAMURALES	43,056,417	38,658,161	40,726,567	122,441,145	2,013,158	20,790,028
6,160	HEMOCENTRO	12,416,141	6,558,408	587,722	19,562,271	257,593	4,305,521

	CENTRO DE COSTOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	GENERALES	COSTO PRIMO	CARGA LOGIS.	CARGA ADMIN
6,180	HOSPITALIZACION	30,640,276	32,099,753	40,138,845	102,878,875	1,755,565	16,484,507
	SERVICIOS DE AMBU	42,649,106	4,518,934	15,734,074	62,902,114	1,235,799	9,514,144
6,140	AMBULANCIA	42,649,106	4,518,934	15,734,074	62,902,114	1,235,799	9,514,144
	ADMINISTRATIVO	421,322,589	26,628,163	55,887,857	503,838,609	36,504,825	
7,140	GERENCIA	18,535,448	1,111,635	3,970,696	23,617,779	669,968	
7,141	SUB. ADMINISTRATIVA	19,556,364	150,985	4,426,498	24,133,847	6,533,415	
7,142	SUB. CIENTIFICA	30,456,584		934,901	31,391,485	567,955	
7,143	REVISORIA FISCAL	4,988,000		421,828	5,409,828	129,696	
7,150	PLANEACION	28,621,968	3,561,434	15,348,633	47,532,035	3,660,110	
7,151	JURÍDICA	10,253,068	40,209	832,232	11,125,509	366,485	
7,152	CONTROL INTERNO	28,205,756	333,348	1,603,985	30,143,089	1,453,080	
7,153	CONTROL INTER.DISC	8,404,116		634,273	9,038,389	155,714	
7,154	MERCADEO	5,600,000		86,39	5,686,390	79,619	
7,155	COMUNICACIÓN Y PRENSA	4,550,000		100,978	4,650,978	65,603	
7,160	PERSONAL	52,443,870	14,867,614	2,492,928	69,804,412	1,440,387	
7,170	PRESUPUESTO	3,730,000	84,817	342,819	4,157,636	245,961	
7,171	FACTURACIÓN	54,565,188	1,022,966	4,449,452	60,037,606	8,168,008	
7,172	CARTERA	22,014,234	841,568	3,704,779	26,560,581	985,941	
7,173	TESORERIA	11,867,424	443,799	2,522,170	14,833,393	2,113,701	
7,174	COSTOS	4,250,000		234,409	4,484,409	157,941	
7,175	CONTABILIDAD	4,182,714	96,792	910,207	5,189,713	582,614	
7,176	JEF. FINANCIERA	13,155,143	257,208	703,711	14,116,062	950,522	
7,177	JEF DE HOSPITALIZA						
7,180	SUMINISTROS	13,449,786		1,632,696	15,082,482	700,877	
7,181	ALMANCEN	7,355,377	229,321	1,788,283	9,372,981	463,413	
7,182	INVENTARIOS	3,144,704		63,125	3,207,829	141,55	
9,190	ESTADÍSTICA	4,986,481		1,031,868	6,018,350	416,751	
7,200	SALUD OCUPACIONAL	13,360,462	1,546,295	1,772,002	15,678,759	633,053	
7,201	GESTION AMBIENTAL	2,733,333	22,466	79,132	2,834,932	42,289	

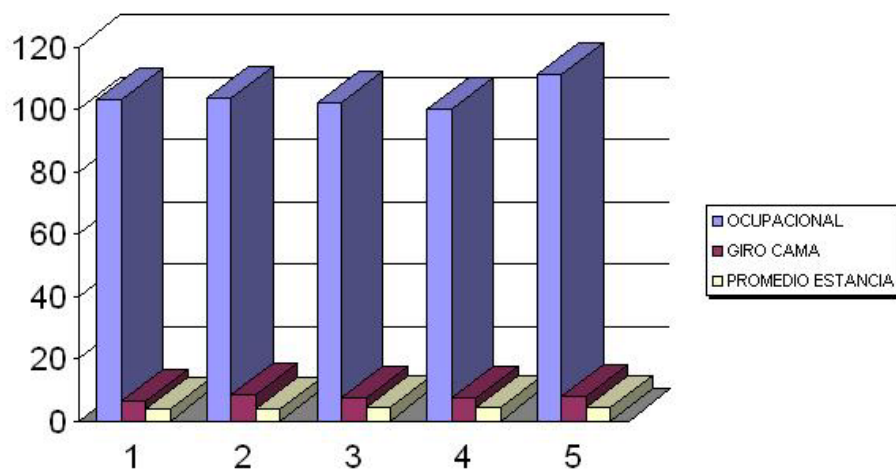
	CENTRO DE COSTOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	GENERALES	COSTO PRIMO	CARGA LOGIS.	CARGA ADMIN
7,210	CONTRATACION	2,332,965	30,638	215,487	2,579,090	347,556	
7,220	ADMISI-HISTORIAS CLINICAS	20,704,053	39,352	3,771,280	24,514,685	2,788,471	
7,230	EDUCACION MEDICA	3,575,623	1,565,000	650	5,171,273	68,095	
7,280	TRABAJO SOCIAL	10,572,943	82,91	121,959	10,777,813	228,740	
7,290	ATENCION AL USUARIO	14,726,983	269,806	1,690,484	16,687,274	2,347,311	
	LOGISTICO	88,227,464	77,841,820	83,380,226	249,449,510		
8,210	MANTENIMIENTO	30,375,890	10,009,397	27,356,970	67,742,257		
8,220	LAVANDERIA	2,694,368		1,908,373	4,602,741		
8,230	ASEO						
8,240	VIGILANCIA	8,228,058	15,104	346,645	8,589,807		
8,250	TRANSPORTE						
8,260	SISTEMAS	10,713,795	212,278	14,555,446	25,481,519		
8,270	ESTERILIZACION	16,551,094	46,367,819	20,347,094	83,266,007		
8,280	FOTOCOPIADO			10,318,126	10,318,126		
8,290	CDI	2,353,956			2,353,956		
8,300	SERVICIOS BASICOS	5,088,948	13,877,160	541,625	19,507,733		
2,280	HOSPITALIZACION DOMICIL	12,221,355	7,360,062	8,005,947	27,587,364		
	TOTAL HOSPITAL	2,234,176,493	1,147,781,348	622,778,345	4,004,736,186	249,449,510	540,343,434
	TOTAL ASISTENCIA	1,724,626,440	1,043,311,365	483,510,262	3,251,448,067	3,734,958,329	3,251,448,067
	TOTAL ADMINISTRATIVO	509,550,052	104,469,983	139,268,083	753,288,119	892,556,202	753,288,119

HOSPITAL EL TUNAL

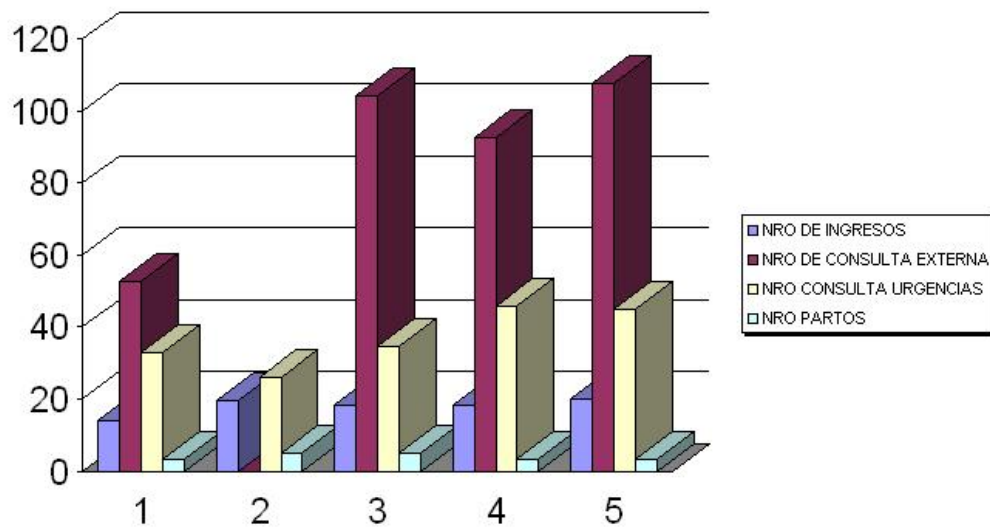
Indicadores de Calidad, Porcentaje de Cirugías Canceladas y Satisfacción del Usuario. 1998 - 2002.



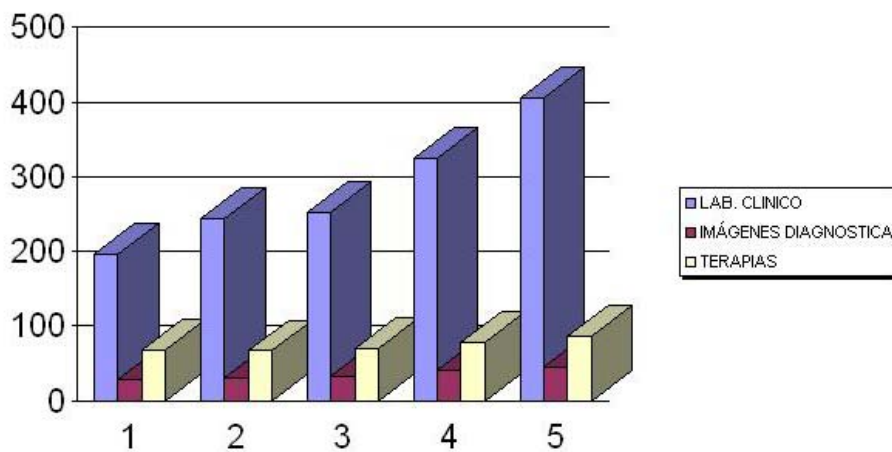
Comparacion Indices de Eficiencia Tecnica 1998 - 2002



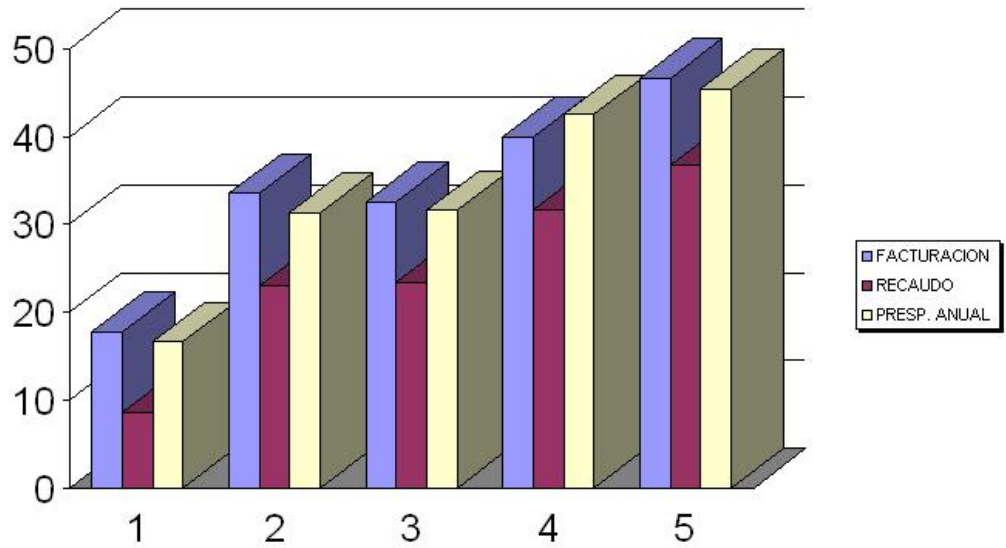
Comparación de producción hospitalaria. 1997 - 2002. Consultas Externa y de Urgencias, Partos y Egresos.



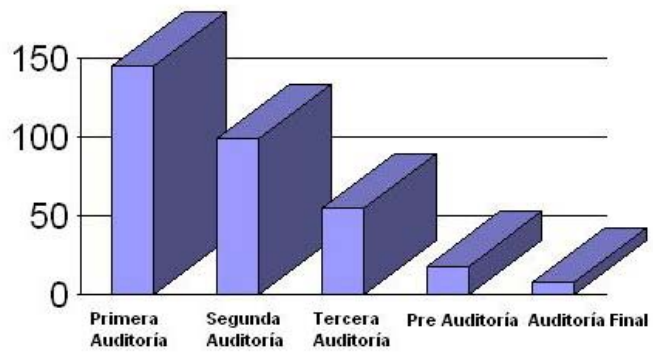
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico 1998 - 2002.



Presupuesto , facturación y Recaudo. 1998 - 2002 Miles de pesos corrientes.



CERTIFICADO ISO 9002



7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En mis dos ejemplos el Estado modifica sus políticas proteccionistas, para que las EE.PP.M. Y El Hospital el Tunal, tomen medidas que les permitan ser más competitivas.

Sin apartarse de su orientación dirigida principalmente a lo social, el Estado, en el caso de EE.PP.M dejó de ser el directo prestador de los servicios públicos, para ser el regulador de la política pública. De forma semejante en el caso del Hospital El Tunal pasa de un esquema de subsidio a la por un esquema de subsidio a la demanda. Las transformaciones organizacionales ocurridas en las EE.PP.M. y el Hospital el Tunal son inspiradas en sector privado dándoles un enfoque empresarial a estas instituciones, sin dejar de ser gubernamentales, lo que permite aumentar la decisión de los gerentes quienes no se basan en normas centralizadas sino en su responsabilidad, avalados por los resultados; lo cual permite a estas instituciones oficiales ser más ágiles y flexibles ante los cambios de la globalización.

En ambas instituciones, la disminución de los recursos a disposición del gobierno, encontró como respuesta el aumento de la eficiencia administrativa y la optimización de los recursos utilizados en las políticas sociales de atención en salud y de servicios públicos, al emplear técnicas gerenciales como análisis de la estructura de costos (utilidad neta de cada servicio, distribución del costo, punto de equilibrio e institucional en días y en pesos; costos, ingresos y utilidad mensual, utilidad neta de cada unidad estratégica) seguimiento a las estrategias planteadas por cada gerente de unidades estratégicas de negocios y sus resultados, costo y facturación por cada servicio asistencial, administrativo y logístico.

Las EE.PP.M. y el Hospital el Tunal, no solamente implementaron las nuevas formas de gestión antes descritas, sino adoptaron una reforma estructural y organizacional que permite a los gerentes usar estrategias y técnicas de gestión mas adecuados, sanear a sus entidades en los planos fiscal y financiera.

7.1 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

Una vez transformada en empresa industrial y comercial del Estado con base en las leyes 142 de 1994, y 489 de 1998, la reforma estructural y organizacional, en caso de la EE.PP.M. propuso tres grandes grupos o unidades que comprenden las gerencias, el primer grupo es el Núcleo Corporativo, conformado por la Gerencia (General, Auxiliar, de Planeación, de Finanzas); La Secretaria General y Direcciones de Control Interno y Transformación Interna. Dicho Núcleo corporativo, **constituye el cambio fundamental**, porque el debe trazar las grandes políticas de la empresa y controlar los indices de gestión.

Un segundo grupo de direcciones compuesto por la Dirección Administrativa, la Dirección de Gestión Humana y la Dirección de Informática Corporativa. Y el Tercer grupo el es de las Unidades Estratégicas de Negocios conformado por la gerencia de Generación de Energía, La Distribución de Energía, las Telecomunicaciones, de Aguas y Comercial, encargadas de la parte productiva de la empresa.

Este proceso de “desintegración hacia dentro en las EE.PP.M.” le permitió a las gerencias de los negocios, el grado de autonomía necesaria para hacerse completamente responsables por sus resultados, y comprometerse en el cumplimiento de las metas, establecidas por la empresa. También la

reestructuración busca generar en la empresa una mayor capacidad de reacción frente a cambios competitivos, gracias a una organización y estructura ágil y descentralizada.

Los cambios hacia esta estructura nueva introdujeron a las EE.PP.M en una lógica corporativa con dinámicas propias para innovar el ámbito de la prestación de servicios y cambiar las concepciones empresariales: los consumidores pasaron de usuario a clientes, debido a la nueva mentalidad comercial y de estructuración de ventas de los funcionarios; el personal es incorporado en nuevas practicas empresariales acordes con las ideas que se manejan(cultura organizacional), pero que en realidad se materializan en practicas, usos, costumbres y actitudes(concepto de competencia), el personal de la empresa, interioriza y se apropia de la forma diferente de hacer las cosas. Se toma conciencia de que ningún cambio puede ser verdaderamente efectivo hasta que la propia fuerza laboral asuma el cambio.

Un énfasis importante en la transformación de las EE.PP.M lo constituye la **tecnología de información** que facilita y optimiza las gestiones técnicas, administrativas y comerciales de la empresa, por medio del rediseño de procesos administrativos y operacionales, y de la implantación de sistemas integrados, como los llamados SISIE, SIGMA y Enlace Comercial.

Las EE.PP.M. llevaron a cabo estos cambios estructurando los siguientes siete proyectos: de Planeación Estratégica, de Estructura, de Finanzas, de la Unidad Comercial, de Recursos Humanos, de Tecnología, y de Cambio y Cultura. Cada uno cumple un papel protagónico dentro de los cambios de la Empresa. Estos diferentes ámbitos permitieron alcanzar la meta anhelada, como es que la Empresa sea competitiva no solo en el entorno local, sino **convertirse en una empresa competitiva a nivel mundial.**

Las empresas EE.PP.M realizaron la **expansión de los servicios** para cumplir su misión de prestar los servicios públicos a la comunidad de Medellín y los demás municipios de Antioquia para ofrecer un producto de calidad, en las condiciones más favorables a sus clientes dentro de las nuevas condiciones que la competencia ha generado. En consecuencia, busca nuevos clientes para hacer más sólida su actividad empresarial, en las nuevas condiciones del mercado, pero sin descuidarse su mercado natural, dando prioridad a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. La empresa da énfasis a la coordinación de la operación técnica y comercial de las empresas filiales y asociadas (que ascienden a más de diecinueve) que garantizan a las EE.PP.M y a las otras empresas el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el logro de sus planes de negocio.

La ley eléctrica de 1994 trajo cambios notables en las EE.PP.M., debido a la modificación en la comercialización en el sistema interconectado que produjo competencia en la generación e instauración de un mercado no regulado. Por ello las EE.PP.M. formularon un Plan Estratégico de Generación de Energía que **reforzó la competitividad y el cambio cultural** en la Organización. Se crearon una planta térmica a gas, en la Sierra de 300 Mw y se creó la Gerencia del Gas, para la prestación del servicio de energía, hasta entonces restringido a la electricidad obtenida de recursos hidráulicos. También se garantizó la disponibilidad del gas natural mediante la construcción del gasoducto Sebastopol. Medellín y la inauguración del servicio por red en el Valle de Aburra. También fue dado de nuevo el servicio la planta de Guatapé, con cuya modificación pasó de una disponibilidad del 85% al 98%.

Las condiciones de un **mercado competitivo** llevaron a la Unidad Estratégica de distribución de Energía a defender sus mercados mediante el mejoramiento de la confiabilidad y calidad del servicio, disminuyendo la

duración y frecuencia de la interrupción de los circuitos y el tiempo de atención de los daños y el de ejecución de solicitud de trabajos en redes.

En cuanto a servicio de acueducto y alcantarillado, la Unidad Estratégica Agüeras, se ha dedicado a **lograr la calidad nacional e internacional del agua, por lo cual el ICONTEC le otorgó el certificado de calidad en el proceso de potabilización del agua bajo la forma NTC ISO9002**. Las EE.PP.M, brindan sus servicios de agua y alcantarillado a los diez municipios del Valle de Aburra. Así mismo, se abrió la posibilidad de incorporar nuevos mercados y clientes, como es el caso de la Empresas Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P. en la cual las Empresas participan con el 56%. Los EE.PP.M adelantaron en asocio con el Municipio, el programa de Acueducto y Saneamiento para corregimientos y veredas, para dotar de acueductos veredales y pozos sépticos a la población rural de Medellín. Las EE.PP.M inauguró la planta de tratamiento de aguas residuales San Fernando, que forma parte del plan de Saneamiento del Río Medellín y quebradas afluentes.

El servicio de telecomunicaciones, prestado por las EE.PP.M, es el que ha estado sometido a cambios más profundos por las políticas de apertura, competencia y participación del capital privado. Las Empresas cubren los diez municipios del Valle de Aburra y ocho del Oriente cercano, con una densidad de 28 líneas por cada cien habitantes, **siendo la mejor del país y comparable con el promedio de países mucho más desarrollados que el nuestro**. En esta área se busco ampliar la cobertura y reponer las antiguas líneas por digitales. Se le dio auge a los Servicios “Especiales” como respuesta a las cada vez más creciente y especializadas demandas del mercado. Se inició la prestación de servicios de acceso a la red de Internet, se instalaron los servicios de Internet para fortalecer las comunicaciones en

las organizaciones. A esos servicios se agregó el de Buscapersonas, PBX, RDSI.

Con el fin de defender el mercado actual y de buscar y capturar nuevos mercados y servicios rentables, se instaló la red para los servicios de TV por suscripción y se adquirió la compañía Sistema Radial Velero (Veracruz TV Cable), se empezó la comercialización de la red Multinet y la prestación de los servicios de fax nacional e internacional y se prosiguieron los proyectos de fibra óptica para las torres de energía de ISA. Se efectuaron operaciones de EE.PP.M. Bogotá para prestar el servicio de telefonía básica en la capital de la república, y fue adquirido por las Empresas Públicas el 36.88% de Emtelsa, la empresa telefónica de Manizales; con esta participación logró el control de la compañía.

EN LA COMPETENCIA DEL MERCADO POR LAS TELECOMUNICACIONES DE LARGA DISTANCIA EN ASOCIACIÓN CON LOS GRUPOS Bavaria y Sarmiento Angulo se estableció una firma operadora de larga distancia nacional e internacional, así surgió ORBITEL, empresa en la cual EE.PP.M tiene el 50% de las acciones. Así mismo la Unidad estratégica de Negocios Telecomunicaciones consolidó la propiedad de la firma EMTELCO S.A. al adquirir las acciones que poseía EMCALI, y adquirido el 74.75% de la empresa TELEPSA S.A.; Que presta el servicio de teléfonos públicos de tarjeta inteligente con cobertura en Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Manizales, Pereira y Popayán. EE.PP.M. también adquirió el control de la empresa telefónica de Pereira.

La densidad telefónica de Medellín es la mas alta del país y la empresa cuenta con un portafolio que ofrece una amplia variedad de servicios de la más alta calidad, mención especial merece la telefonía de ayuda social y los

teléfonos públicos con mas de 10.000 líneas en los estratos 1 y 2. Para las EE.PP.M su mas alto índice de desempeño es la satisfacción de la comunidad por ello su principal contribución social la constituyen la calidad y eficacia y los altos niveles de cobertura de los diferentes servicios que prestan a sus clientes, la mayoría de los cuales pertenecen a los estratos más bajos. Los índices de cobertura se destacan en el país y se comparan favorablemente con los de naciones de mayor desarrollo que la nuestra. Se resalta el alto número de subsidios para los usuarios de los servicios de acueducto y alcantarillado, de telefonía, y el programa de habilitación de viviendas este último incidiendo en el desarrollo de la ciudad de Medellín y con el de sus corregimientos y veredas. Se debe destacar también la importante labor realizada por las EE.PP.M en la protección del medio ambiente y sus recursos naturales así como en la recreación.

En cuanto hace relación con la transferencia de excedentes de las Empresas al Municipio de Medellín, las EE.PP.M entregan al municipio el 30% de la utilidad neta para sus proyectos de desarrollo con excepción del periodo comprendido del 2004 al 2007 en el que entregará cerca del 50%, lo que indica que para el año 2005 el Municipio de Medellín recibirá 350.000 millones de pesos. Así mismo por mandatos legales las Empresas efectúan aportes mensuales, equivalentes al 64% de sus ventas brutas de energía, a 31 municipios que se encuentran en las zonas de influencia de las centrales de generación, a CORNARE y CURANTIOQUIA; estas transferencias deben ser destinadas a la protección y conservación de los recursos naturales y a la ejecución de obras incluidas en los planes de desarrollo municipal.

En el ámbito de la generación de empleo las Empresas se constituyen en el primer gran empleador regional alcanzando la cifra de 5.983 personas en el año 2.005.

En abril 25 de 2005 la revista Semana público las estadísticas correspondientes a las diez empresas más grandes del país, entre las cuales, las EE.PP.M ocupó el sexto lugar, con ventas superiores a los tres billones de pesos; utilidad operacional, superior a un billón de pesos; utilidad neta de 740.610 millones de pesos; activos superiores a 13 billones de pesos, pasivos superiores a 3 billones de pesos y con 5.983 empleados.

7.1.1 Informe Ambiental. Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. realiza las acciones de carácter Ambiental necesarias para la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo económico y social de los proyectos y rendimientos empresariales satisfactorios y dentro del marco que traza el concepto de Desarrollo Sostenible.

Se entiende por gestión ambiental en Empresas Públicas de Medellín (EE.PP.M) el conjunto de acciones que se deben desarrollar para lograr una adecuada inserción de sus proyectos, obras o actividades con el medio natural y social de las localidades y regiones de sus áreas de influencia y que tienen como propósito garantizar su funcionamiento y el cumplimiento de la normatividad ambiental del país y las políticas de EE.PP.M.; todo ello dentro de un marco de actuación que permita su competitividad.

7.1.2 Descripción de las categorías que integran las actividades de la gestión ambiental de EE.PP.M.

- **Plan de Gestión Ambiental:** Incluye las actividades relacionadas con el planeamiento, diseño, implementación, revisión, administración y mantenimiento de los sistemas de gestión ambiental que se implanten y

operen en cada UEN y el conjunto de acciones que permiten formular el plan de gestión ambiental de cada proyecto, obra o actividad en cada una de sus fases de desarrollo.

- **Realizar Estudios Ambientales:** Incluye los estudios, investigaciones y evaluaciones de carácter ambiental que se realizan en cualquier fase de los proyectos, obras o actividades que desarrolla y opera Empresas Públicas de Medellín y que tienen como propósito recolectar, procesar, analizar y suministrar información de carácter ambiental que posibilite:

- Identificar los impactos y riesgos ambientales que se pueden generar con los proyectos y formular las medidas de manejo que permitan su prevención, corrección, mitigación, compensación, y potenciación.

- La planeación y la toma de decisiones sobre los proyectos.

- Obtener las autorizaciones de carácter ambiental que se requieren.

- Facilitar la inserción de estos proyectos en las regiones donde se estudian, construyen u operan.

- Atender los requerimientos o solicitudes de las autoridades ambientales y otras entidades en materia ambiental.

- Precisar o analizar algún aspecto ambiental que sea de interés o necesario para el manejo del ambiente en la zona de influencia de los proyectos y para el mantenimiento u operación de la infraestructura que construye y opera la entidad.

- **Realizar Gestión de Licencias Permisos y Pagos Ambientales:** Incluye las gestiones y trámites que se realizan ante las diferentes autoridades ambientales o entes territoriales para la obtención y renovación de las licencias, concesiones y demás permisos ambientales que requieren los

proyectos, obras o actividades que Empresas Públicas de Medellín desarrolla y opera.

También incluye todas las gestiones requeridas para realizar los pagos por los diferentes conceptos ambientales.

✓ Desarrollar comunicación y Participación Comunitaria:

✓ Incluye la planificación e implantación de los mecanismos de comunicación y participación comunitaria que se realizan para el manejo de los impactos ambientales que se ocasionan en cada una de las fases de desarrollo de los proyectos, obras o actividades y que tienen como propósito cumplir con la legislación ambiental y facilitar su inserción en las regiones donde se desarrollan y operan:

-Implementar los mecanismos de información y consulta con las comunidades.

-Desarrollar los mecanismos de información, consulta y concertación con las comunidades.

-Implementar los mecanismos que permitan generar procesos de cogestión.

-Continuar con el desarrollo de los mecanismos de información, consulta y concertación con las comunidades.

-Implementar los mecanismos que permitan generar procesos de autogestión.

-Elaboración y distribución de volantes informativos sobre los proyectos y la gestión ambiental a desarrollar.

-Concertación para el desalojo de invasiones en fajas de servidumbre.

✓ Manejar los Impactos Ambientales:

Dentro de esta categoría se considera la ejecución de actividades de prevención, corrección, mitigación, compensación y potenciación para:

-El manejo de los impactos ambientales, tanto sobre el medio natural como el social, que se generen por los proyectos, obras o actividades que Empresas Públicas de Medellín construye y opera.

-El manejo de los riesgos ambientales que se generen por la construcción y operación de los proyectos o actividades desarrolladas.

✓ **Conservar y Mejorar los Recursos Naturales:**

Esta categoría también se puede denominar Manejo de Impactos del ambiente sobre los proyectos, y por lo tanto incluye todas aquellas actividades de carácter ambiental que tienen como propósito:

-Contribuir con la sostenibilidad (en términos de calidad y cantidad) de los recursos naturales que se utilizan para la prestación de los servicios públicos que presta la entidad.

-Proteger la infraestructura utilizada por la empresa de los riesgos e impactos del entorno que puedan generar consecuencias ambientales desfavorables para la comunidad y los recursos naturales.

-Buscar el saneamiento ambiental de las zonas de influencia de la prestación de los servicios públicos, de tal forma que se disminuyan los problemas de contaminación del agua, del aire y de salubridad, el mejoramiento de las condiciones paisajísticas y se optimice el uso de los recursos naturales.

• **Evaluar la Gestión Ambiental:** Es la parte de la gestión ambiental que esta enfocada a verificar el funcionamiento del sistema o el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales del negocio, el seguimiento de los programas del PMA, la verificación de los compromisos legales e interinstitucionales adquiridos en las etapas previas y en general a velar porque la gestión ambiental que se realiza en cada uno de los procesos, cumpla con los propósitos para la que fue diseñada, permitiendo además

realizar los ajustes necesarios y corroborar la oportunidad y aplicabilidad de las acciones.

- **Ejecutar la Gestión Ambiental de Apoyo para el Negocio:** Incluye aquellas actividades que proporcionan a los empleados que cumplen alguna función ambiental, de los medios necesarios para un desempeño efectivo (capacitación, estímulos, etc.):

- Adelantar programas de educación ambiental.

- Adelantar programas de promoción ambiental (concientización).

- Divulgación de política ambiental a contratistas y proveedores.

- Elaboración de documentos sobre la gestión técnico-ambiental y su publicación en medios y espacios académicos:

a. Capacitación y concientización ambiental: Incluye las actividades de promoción de lo ambiental dentro de la organización con el fin de lograr su posicionamiento en todas las personas y alcanzar su compromiso con las políticas empresariales en esta materia.

Incluye las actividades relacionadas con los procesos de inducción y capacitación a contratistas en materia ambiental, en especial en el comportamiento con la comunidad y el manejo de los impactos de tipo social y con los proveedores para exigir el cumplimiento de la normatividad y la política ambiental.

b. Innovación y desarrollo en materia ambiental: Son aquellas actividades que con base en la innovación y el desarrollo, apoyan la ejecución y mejoramiento de la gestión ambiental a los procesos, mediante la utilización

de tecnologías existentes o el desarrollo de nuevas opciones que repercutan en el mejoramiento de la gestión y la prestación de los servicios.

c. Relaciones Ambientales con entidades Crediticias y Prestamistas:

Incluye las actividades necesarias para atender algunos de los requerimientos de carácter ambiental por parte de la banca multilateral y otras entidades que le hacen préstamos a la entidad.

7.2 HOSPITAL EL TUNAL E.S.E

En cuanto se refiere al Hospital El Tunal, desde su apertura el 15 de septiembre de 1990 y durante sus primeros seis años, se caracterizó por ser una institución de III NIVEL (POR ACUERDO DISTRITAL No 20 de 1990) centrada en actividades de mediana y baja complejidad, con baja productividad y calidad; ausencia de mercadeo, de comunicación y de sistema de información; con una planeación que no correspondía con la operación; con ausencia de procesos de control, seguimiento y evaluación; con diferentes procesos de admisiones, facturación y recaudo; una imagen institucional muy pobre; sin reconocimiento de autoridad y ausencia de liderazgo, con planta física nueva, pero con deficiencias medico-arquitectónicas. No obstante contar con ubicación estratégica, gran potencial de mercado, equipos nuevos sin utilizar, el apoyo de autoridades para emprender la gestión y el recurso humano calificado.

Después de transformarse, en el año de 1997 en Empresa Social del Estado con base en la ley 100 de 1993, la ley 489 de 1998 y los decretos reglamentarios 1876, 1298 de 1994 y el decreto 003344 de 2003, el Hospital El Tunal E.S.E inicia una Reforma Gerencial que implica la adopción de una nueva modalidad organizacional denominada UNIDADES ESTRATEGICAS DE

NEGOCIOS, que le permitió atender mas eficientemente los requerimientos de sus clientes corporativos y de sus usuarios. Cabe resaltar que cada una de estas unidades estratégicas respondió por el desarrollo y cumplimiento de las **metas de calidad y equilibrio financiero** que garantizaran la estabilidad del hospital. Para lograrlo organizó cuatro servicios: Servicios de Medicina Critica y Urgencias, Servicio Ambulatorios y de Apoyo Diagnostico y Terapéutico, Servicios de Internación y Quirúrgicos, y Programas Adicionales.

Las Unidades Estratégicas de Negocios, son unidades productivas, autónomas agrupadas por similaridad en los servicios prestados. Con ingresos y costos independientes, objetivos propios en producción y procesos, organizados con políticas institucionales y objetivos del plan operativo institucional. Su organización interna consiste en un Gerente, Coordinadores Asistenciales y el equipo de trabajo operativo (profesionales especializados, técnicos y auxiliares). Sus ventajas consisten en permitir una estructura organizacional más plana, disminución de costos, comunicación eficaz, y más participativa, facilidad en la toma de decisiones, mayor control y seguimiento de la parte operativa y acompañamiento de procesos y procedimientos.

El funcionamiento de las Unidades Estratégicas permiten al Hospital El Tunal una excelente toma de decisiones participativas y concertadas, centradas en las políticas y objetivos de la institución; realizando actividades acordes a procesos y procedimientos establecidos para cada unidad y utilizando en el campo clínico guías de manejo y protocolos estandarizados.

El Hospital le ha dado a las Unidades Estratégicas **un enfoque sistémico** que les permite su interacción y retroalimentación permanente, además

cuentan con el apoyo logístico del área administrativa en lo relacionado a la planeación, la financiación, los suministros y el mantenimiento.

El Direccionamiento que la institución ha dado a las Unidades Estratégicas, consiste en la fijación de políticas y la adaptación de planes generales de trabajo interdisciplinario que regule la calidad, controle los factores de riesgo y promueva el concepto de gestión de calidad, Para asegurar una mayor calidad se han establecido procesos administrativos y guías de manejo.

Por último el Hospital El Tunal, adelanta actividades de seguimiento y control, que incluyen la entrega de turnos diarios, la evaluación periódica de indicadores de gestión de áreas y funcionarios, estándares estadísticos para toma de decisiones y redireccionamiento, la evaluación frente al plan operativo institucional, la evaluación de índices de satisfacción al usuario, y el análisis de ciclos de servicio.

En el campo de Servicios Médicos, a partir de su transformación en 1997 en Empresa Social del Estado, el Hospital ofrece una gran reforma. En el periodo 1997 a 1998, se realiza la apertura de Sala de Partos, Unidad de Cuidados Intensivos para Adultos y Neonatal, Banco de Sangre, Servicio Ambulatorio y de Apoyo Diagnostico y Terapéutico. En el periodo de 1998 a 1999, amplía el servicio de Urgencias, construye dos nuevas salas de cirugía y amplía el Área de Internacion. En el periodo 1999 al 2000, realiza la ampliación de Servicios de Hospitalización en 17 nuevas camas dirigidas al Régimen Contributivo. Para el periodo 2001 al 2002, amplía el servicio de cuidados intensivos Adultos en 9 camas, amplía las salas de espera en Consulta Externa, mejora las áreas de cirugía, en el año del 2002 implementa procesos de calidad en todos los servicios.

En el año 2004 el equipo de Vigilancia Epidemiológica Institucional conformado en el Hospital El Tunal, ha trabajado intensamente en el control y prevención de infecciones intra hospitalarias.

En el año de 2004, el Hospital pone en servicio la Clínica Gástrica, con consulta especializada, toma y lectura de endoscopias digestivas, se especializa en Servicio de Oftalmología ofreciendo procedimientos que no prestaba ningún hospital adscrito a la red pública, Inicia la oferta de Urodinamía y Endocrinología; todos estos servicios la secretaria Distrital de Salud los contrataba antes con IPS privadas. El Hospital firma el convenio “Hospital Sin Dolor y Dolor como quinto Signo Vital”, convirtiéndose en la primera institución acreditada, en proporcionar alivio a los pacientes a través de un adecuado y eficiente manejo y control del dolor por intermedio de un grupo interdisciplinario. En este mismo año se crea la unidad renal, como servicio de IV nivel de complejidad con 10 unidades de diálisis y hemodiálisis, **mediante alianza estratégica con la empresa privada** quien aportó tecnología, adecuación de infraestructura y entrenamiento en el manejo de los equipos al personal medico asistencial. Por otra parte mediante servicio interinstitucional con la Registraduría Nacional del Estado Civil, se obtiene valor agregado para institución, que registro mas de 1000 recién nacidos en el mismo hospital, en forma ágil, oportuna y sin ningún costo adicional.

El período 1998 a 2000, fue exitoso en los campos científicos, administrativos y tecnológicos, por que el Hospital crea el Centro de Documentación y la Biblioteca, inicia el área de investigaciones, construye el área de mantenimiento, e incorpora herramientas tecnológicas como el Internet como medio de comunicación externa y el Internet para comunicación interna entre áreas y oficinas, construye la nueva sede administrativa y una subestación eléctrica que soporta todos los requerimientos del hospital en el año 2003,

avanzo en el mejoramiento de la estructura física, realizando los estudios medico-arquitectónicos para el reordenamiento de los servicios y el crecimiento de la Empresa y el estudio del reforzamiento estructural del edificio de hospitalización y adecuación del piso quinto. Durante la vigencia 2004 se inicia el cambio de la plataforma tecnológica que soporta el sistema de información, para sistematización de la Historia Clínica, iniciando prueba piloto en los servicios de Urgencias, Radiología, Unidad Transfusional y Patología.

El Hospital El Tunal, apoyado en su transformación organizacional, y en el mejoramiento de su infraestructura física, de sus servicios medico-asistenciales, de su parte administrativa y operativa, inició la Reforma Gerencial que se puede resumir en los aspectos de su gestión tendientes a consolidarse como una Empresa Social del Estado, líder en la prestación de Servicios de Medicina Crítica y Especializada, brindados con calidad y tecnología de punta, por manos amigas comprometidas prioritariamente con la población pobre y vulnerable del país. Dicha Gestión Gerencial se realizo como sigue:

Estrategias Empresariales

- **Redefinición estratégica de la Empresa;** nuevo portafolio de servicios; enfoque por unidades estratégicas de negocios, con delegación y empoderamiento al segundo nivel gerencia; decisiones apoyadas en argumentos validos y pulso firme; ejemplo permanente del equipo de alta gerencia en cuanto a honestidad, transparencia, compromiso y dedicación; tratamiento específico para grupos e individuos de acuerdo con su perfil y carácter.

- **Mejoramiento y productividad.** Incremento en el número de citas diarias en consulta externa y optimización de servicio de Urgencias; mejor funcionamiento de los servicios de Imágenes Diagnósticas, Laboratorio Clínico, Patología, Banco de Sangre y Rehabilitación; Mejoramiento de Cirugía, Ginecología y Internación; Aumento en el número de egresos; y nuevas especialidades.

- **Contención de Costos.** Disminución del consumo de energía, agua, teléfono; disminución del consumo de combustible para vehículos y caldera; outsourcing de servicios como alimentación, lavandería, transportes y vigilancia, alianzas estratégicas para la compra de bienes y servicios.

- **Mejoramiento del clima y la cultura organizacional.** Oficina de puertas abiertas, agendas públicas del nivel directivo; integración a través del Deporte; Capacitación y entrenamiento; confirmación de equipos de trabajo para racionalización de procesos (Facturación, Admisiones, Cartera, Costos, Calidad, Suministros, SIAU, Sistema de Información), trabajo interfuncional e interdisciplinario.

- **Sistema de Información**

Cableado

4688 puntos (voz, datos y eléctricos)

Hardware

Inicio con 25 terminales

Actualmente 70 terminales y 177 PCs

Módulos

Inicio: módulo contabilidad Oct/97

Actualmente 16 módulos.

390 usuarios creados – 110 activos por día.

Inversión:

SDS \$350 MILLONES

HOSPITAL EL TUNAL \$2.500 MILLONES

- **Reposicionamiento del Hospital.** Campaña hacia el cliente interno.” Ser el mejor Hospital del Distrito Capital, antes de un año”.”Ser el mejor Hospital del País al 2010”, mayor comercialización de los servicios con ARS. EPS, otros; estructura de costos; cambio de imagen corporativa; mejor información a los usuarios de nuestros servicios; aseguramiento de calidad; Sistema Obligatorio de Calidad y aplicación del ISO 9002; promoción Institucional a todos los niveles.

La superación del hospital posterior al inicio de los cambios estructurales y organizacionales realizados, por su Reforma Gerencial, se evidencia en el cumplimiento de las metas de calidad y equilibrio financiero, que garantizan la estabilidad de la institución. Lo anterior se observa y refleja en los siguientes datos:

Desde 1998 hasta 2004 su rentabilidad ha producido utilidad ascendentemente progresiva, **obteniéndose en el año del 2003 una utilidad de \$5.276.594.838 para un porcentaje de rentabilidad del 10.07%, y en el año 2004 una utilidad de \$6.476.370.838 para un porcentaje de rentabilidad de 11.32%.**

Durante el mes de enero del 2005 los costos fueron de \$4.004.736.186 con unos ingresos de \$4.829.493.569, con una utilidad de \$824.757.473 para un margen de rentabilidad positiva del +17.08%

Al revisar la distribución efectuada en cada uno de los factores de producción durante el mes de enero de 2005, comparando la inversión del mes frente al estándar (mano de obra, suministros, gastos generales) se concluye que la estructura de los elementos del costo se encuentra balanceado en todos los elementos. Al observar la distribución que se efectuó en el mes de Enero del 2005 entre las áreas administrativas y asistencial, del área administrativa y logísticas invirtió el 18.81% mientras el área administrativa en Enero de 2005 fue inferior al promedio del año 2004 (20.89%) se concluye que los recursos para las áreas administrativa y logística se ubicaron 2.08 puntos porcentuales por debajo del acumulado de la vigencia anterior. El punto de equilibrio con corte al mes de enero (\$3.747.616.356) muestra que el hospital llega al punto de equilibrio en el día 23. Que comparado con el consolidado del año 2004 mejora dos días en alcanzar la situación de paridad económica, esto significa que el hospital contó con ocho días para generar utilidad y los 23 anteriores para cubrir los costos.

Al analizar los costos y los ingresos de la Unidades Estratégicas de Negocios se encuentra que de acuerdo a la rentabilidad se tiene en primer lugar Servicios Ambulatorios, seguida de Urgencias y Áreas Críticas y finalmente Internación y Quirúrgicos.

Revisado la Estadística Hospitalaria se encontró que:

✓ En cuanto a los indicadores de eficiencia institucional, comparativamente se establece que el Porcentaje Ocupacional en 1998 fue de 103.16 y en el año 2002 de 110.95; en cuanto al Giro de Cama en 1998 fue de 6.25 y en 2002 de 7.64; en el Promedio Estancia se observa que en 1998 fue de 3.96 y para el 2002 de 4.28; de los anteriores datos se deduce la **mejoría en la Eficiencia del Hospital.**

✓ Con relación a los indicadores de calidad, en análisis comparativo entre los años 1998 y 2002 se encontró que la Mortalidad Total en 1998 fue de 2.92 y en el 2002 de 3.81 con una variación de 30.4%; El porcentaje de satisfacción del Usuario en 1998 fue de 83.97% y en el año 2002 fue de 80% con una variación del 4.6%; 1.998 fue del 14.92 y para el año 2002 fue de 9.24 con una variación de -38%, lo que indica mejorar la calidad de servicios.

✓ En la producción Hospitalaria, comparando los años 1997 y 2002 se encontró que el Numero de Egresos en 1.998 fue 14.015 y en el año 2002 fue 19.994; en el Numero de Consultas Externas para 1998 fue de 52.533 y en el año 2002 de 107.703; el Numero de Consultas de Urgencias en 1º998 fue de 32.841 y en el 2002 de 45.150; el Numero de Partos en 1998 fue de 3.032 y para el año 2002 fue 3.086; lo que indica que la variación entre 1997 y 2002 para Egresos fue de 42.66%; para Consulta Externa del 105.02%, para Consulta de Urgencias de 37.48% y de Numero de Partos del 1.78%; de lo anterior se concluye **una gran superación en la Producción Hospitalaria.**

Para el apoyo diagnóstico y terapéutico comparando entre los años 1.998 y 2002 se encontró que para Laboratorio Clínico en 1998 fue de 195.629 y en el 2002 de 405.899, con una variación de 107.48%; para Imágenes Diagnósticas en el año 1998 fue de 28.609 y en el año 2002 de 45.363 con una variación del 58.56%; para Terapias en el año de 1998 fue de 68.062 y en el año 2002 de 85.718 con una variación de 25.94% concluyéndose una **gran superación en la producción hospitalaria.**

Para Presupuesto, Facturación y Recaudo, comparado entre los años 1.998 y 2002 en miles de pesos corrientes se encontró que para Facturación en

1998 fue de 17.776 y en el 2002 de 44.660 con una variación del 151%; para Recaudo en el año 1998 fue de 8.594 y en el año 2002 de 36.700 con una variación de 327%; para el Presupuesto Anual en 1998 fue de 16.640 y en el 2002 de 45.442 con una variación de 173%, de lo cual se concluye **una gran superación en la producción hospitalaria.**

En avances de Calidad.

Certificación ISO 9002 con logros en:

Controles establecidos a la documentación.

Auditoria Clínica y de servicios

Indicación, manejo, almacenamientos, disposición y conservación de Registros.

Formación de Auditores internos, plan de auditorias ejecución de auditorias internas.

Revisión en la etapa precontractual.

Revisión del Contrato con proveedores

Registro de proveedores Aprobados

Selección de proveedores

Condiciones de manejo, almacenamientos, embalaje, preservación y entrega.

Ciclo de Servicios

En el año 2000 se diseño el sistema de calidad ISO 9002. En el año 2001 se implementó el sistema de calidad ISO 9002, en el año 2002 se realizó la preauditoria ISO 9002 y se obtuvo el certificado ISO 9002. El Hospital El Tunal obtuvo la certificación ISO 14001 para el medio ambiente, y la certificación OHSAS18001 para salud ocupacional convirtiéndose en la única Institución Ibero Americana, que cuenta con los tres certificados de sistemas convertidos en la Gestión de Calidad OHSAS 18001:2000, ISO 14001:1996 e ISO 9001:2000.

En el año 2001 El Hospital El Tunal logra el premio “Alta Gerencia “ otorgado por la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, así mismo los premios como Mejor Institución de Tercer Nivel del Distrito y la mejor Gestión Asistencial entregados por la Secretaria Distrital de Salud y GEHOS. La contraloría Distrital reconoce al Hospital como la Cuarta Mejor Empresa entre las 52 más grandes del Distrito y la Primera del sector salud en los procesos de Control Interno.

En el año 2002, se obtiene el premio Calidad en Salud Colombia otorgado por el centro de Gestión Hospitalaria.

Así mismo se logra la certificación ISO 9002:2004 otorgada por el ICONTEC, para los servicios quirúrgicos de alta complejidad.

En el año 2003 el hospital Obtiene el premio a mejor ESE de II y III Nivel. La secretaria de Salud Distrital califica la labor del Hospital, en la prevención de infecciones intrahospitalaria como sobresaliente recibiendo la calificación de 9.1/10 por lo cual la institución fue escogida para presentar su experiencia a una comisión Mexicana de la Secretaria Distrital de Salud del Distrito Federal, por solicitud de los Ministerios de Relaciones Exteriores y de la Protección Social. Así mismo el Hospital El Tunal recibió la certificación por parte de la UNICEF como institución amiga de la familia gestante y la infancia menor de cinco años (IAFI) y la certificación como institución amiga de la madre y la infancia (IAMI)

7.2.1 Sistema de gestión de calidad en el Hospital El Tunal

Certificado OHSAS 18001:2000 – ISO 1400/96

Primer Hospital en Colombia en lograr las certificaciones OHSAS 18001:2000 e ISO 14001/96¹¹.

El Hospital el Tunal se convierte en la única institución en Iberoamérica en contar con los tres certificados de Sistemas de Gestión de la Calidad. El Hospital el Tunal se convierte en la única institución en Iberoamérica en contar con los tres certificados de Sistemas de Gestión de la calidad. El Hospital el Tunal E.S.E., en su búsqueda por lograr una gestión efectiva, eficaz y eficiente tanto a nivel asistencial como administrativo; orienta su compromiso institucional hacia la seguridad de sus trabajadores y la protección del ambiente.

¿En qué consiste?

NTC ISO 14001: Certificar nuestro sistema de administración ambiental consiste en demostrar nuestro compromiso con la sociedad (específicamente la población que se pueda afectar por nuestro actuar empresarial) a través del control de los aspectos ambientales derivados del funcionamiento del Hospital, que de otra forma podrían causar daños al ambiente y en consecuencia, afectar la salud de las personas que se encuentran en el área de influencia del Hospital.

NTC OHSAS18001: Esta forma al igual que la anterior es desarrollada por la Organización Internacional de Normalización y su objetivo es el cliente interno, organizando esquemas operativos y administrativos de respuesta inmediata que se mantienen a la vanguardia como una empresa pública moderna, autosostenible y con visión de mediano y largo alcance.

¹¹ Pagina Webb.www.hospitaleltunal.gov.co

VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN

Minimización de pérdidas: permite establecer procesos y procedimientos que favorecen el mejoramiento continuo, la minimización en la generación de residuos y la exposición a los riesgos.

Cadena de valor: Incluye relaciones de mutuo beneficio con los proveedores.

Enfoque, implementación y resultados: Asegura como mínimo el cumplimiento de las exigencias legales en materia de Salud Ocupacional y Ambiental.

Productividad de la organización: Hace que la empresa sea mas dinámica permitiéndole adelantarse a los cambios del entorno.

Competitividad: Proporciona diferenciación en el mercado y posiciona en el mismo. Esto permite que el hospital perdure en el tiempo y prevalezca en el mercado, con los consecuentes beneficios para sus trabajadores.

Poder de negociación: Permite adoptar una posición dominante en las negociaciones ya que genera confianza en la capacidad de sus procesos y calidad de sus servicios.

Penetración de Mercados: Nos permite desarrollar más herramientas para consolidar la visión institucional al año 2007 y 2010.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – **ICONTEC**, fue el ente certificador que realizó la evaluación para el otorgamiento de los certificados **OHSAS 18001:2000 e ISO1400/96**.

El alcance de las certificaciones es aplicable a la prestación de servicios de alta complejidad (III y IV nivel): Consulta Externa, urgencias, quirúrgicos (cirugía y partos), medicina crítica (cuidado intensivo neonatal y adulto) e Internación (Hospitalización) incluidos los servicios de apoyo diagnóstico y terapéuticos: Laboratorio clínico, unidad transfusional, patología, rehabilitación e imágenes diagnósticas.

Logros alcanzados:

Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional

- Implementación del programa de vigilancia epidemiológica para el control del riesgo ergonómico, psicolaboral, biológico.
- Creación de la brigada de emergencias.
- Consolidación del comité paritario de Salud Ocupacional-COPASO.

Sistema de Gestión Ambiental

- Adecuación de la ruta interna de residuos
- Cumplimiento de la normatividad ambiental y sanitaria: Ejemplo resolución 1074/1997 y 1596-2001 del DAMA en materia de descarga de aguas residuales al alcantarillado público o vertimientos.
- Beneficios económicos por reciclaje hasta agosto 31: &9.4 Millones.

La importancia de esta certificación es que a través de estos logros se puede demostrar el alto compromiso que tiene la institución en el mejoramiento continuo y ante todo en los procesos de atención a la población pobre y vulnerable del país.

8. CONCLUSIONES

La Reforma Gerencial comprendida como la transformación estructural y organizacional, aplicada a las Empresas Públicas, Descentralizadas y convertidas jurídicamente en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y en Empresas Sociales del Estado; les permite recuperar su capacidad de gestión, producir rentabilidad social, económica y hacerse competitiva como es el caso de EE.PP.M y el Hospital El Tunal que adquieren personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio propio. Como órganos del Estado, aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la Ley y en sus estatutos internos. Desarrollan actividades de naturaleza Industrial o Comercial y de gestión económica en el caso de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, o servicios de salud como en el caso de las Empresas Sociales del Estado; pero en ambos casos conforme a las reglas del derecho privado. Estas empresas poseen capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución. Las Empresas Descentralizadas por razón de su objeto pueden competir con las Empresas privadas, guardando los principios de igualdad y de libre competencia.

Las Juntas Directivas de las Empresas Estatales descentralizadas ejercen autonomía administrativa con independencia en la formulación de la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas conforme al Plan Nacional de Desarrollo. Proponen al Gobierno

Nacional la modificación de su estructura orgánica y de los estatutos internos de la entidad, que se requieran. Aprueban el presupuesto del respectivo organismo y controlan el funcionamiento general de la organización de acuerdo a las políticas adoptadas.

Los actos administrativos que expidan las empresas descentralizadas para el desarrollo de su actividad propia ya sea Industrial o Comercial, de prestación de servicios de salud, de gestión económica, se sujetarán a las disposiciones del derecho privado. Los contratos celebrados para el cumplimiento de su objeto, se sujetaran a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de las Entidades Estatales.

En el caso de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, pueden constituir Empresas filiales entendiéndose por ellas, aquellas en que participe una empresa Industrial y Comercial del Estado con un porcentaje superior al 51% del capital total. (véase p. 25 a 37 y p. 80 a 107).

8.1 LA REFORMA GERENCIAL

El modelo gerencial inspirado en la iniciativa privada aplicado a las Empresas Estatales descentralizadas, demuestra que aunque el gobierno no puede ser una empresa, si debe tornarse más empresarial, para enfrentar los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones en el entorno de la globalización. La Reforma Gerencial busca que las empresas del Estado sea capaces de formular políticas públicas y de ejercer actividades de regulación y de control del suministro de Servicios Públicos incluido el de salud. La reconstrucción de la Administración Pública a través de la Reforma Gerencial llevará al mejoramiento de la Gestión del Estado, entendido como la capacidad del Estado, en el caso de este trabajo

representado en las empresas estatales descentralizadas (Empresas Industriales y Comerciales, y Empresas Sociales del Estado) para concretar en la realidad de manera eficiente y efectiva las decisiones tomadas a nivel político. Para que no ocurra que habiendo formulado proyectos correctos, los gobiernos no tengan capacidad para implementarlos.

La Reforma Gerencial contiene mecanismos necesarios para el aumento de la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la administración en las empresas estatales descentralizadas; como en el caso de EE.PP.M. y el Hospital EL TUNAL E.S.E. La profesionalización de los funcionarios, reduce el clientelismo y la politización, sin aislar a los funcionarios de la necesaria supervisión democrática de los políticos y de la sociedad. La administración pública debe ser transparente y sus administradores son responsables ante la sociedad; Se debe invertir en los patrones salariales y éticos de los funcionarios. Descentralizando la ejecución de los servicios públicos, se obtiene ganancia en eficiencia y efectividad y se aumenta la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas; pero, la descentralización debe enfocarse como una creación de incentivos de cooperación entre los niveles del gobierno y no como la competencia por recursos entre ellos. Los organismos del gobierno central deben formular las políticas públicas y las entidades descentralizadas y autónomas ejecutar los servicios, orientando la administración pública a través del control de los resultados obtenidos por las entidades autónomas; Con la administración basada en el control a posteriori, las instituciones definen claramente sus objetivos basados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos, de este modo la evaluación de los funcionarios se hace a través del cumplimiento de metas; el control a posteriori de los resultados sirve como un instrumento que hace que la institución aprenda de sus errores y a partir de ellos elaboren sus estrategias futuras, que es lo que se ha

llamado aprendizaje organizacional, fundamental para la administración por objetivos, no para encontrar el funcionario responsable de los errores, sino para que logre aprender de su desempeño y mejorar continuamente la prestación de los servicios públicos. Pero la definición de los objetivos, no basta para evaluarle al funcionario sus resultados y para ubicarlo en un proceso continuo del aprendizaje organizacional, se requiere el denominado contrato de gestión basado en metas cuantitativas definidas a priori y posteriormente evaluadas, y que incluye que hacer después de la evaluación en términos de sanciones o premios. Dicho contrato es un instrumento que permite, por tanto, una estimación más rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, así como el aumento de la transformación de la administración pública, total que la sociedad puede saber de antemano cual son los objetivos de cada organismo público. Además es preciso hacer al funcionario responsable de las metas, consciente de la misión de su organización y la mejor forma de lograrlo es delegando poder y autonomía a los gerentes; esto los hace sentir mas motivado ante el aumento de poder individual de decisión y de la responsabilidad ante los objetivos del organismo público. De la misma manera la administración pública basada en los resultados debe invertir fuertemente en la construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado para posibilitar la evaluación del desempeño tanto individual como organizacional. La mayor autonomía gerencial de las instituciones debe complementarse con nuevas formas de control. El control que antes era llevado a cabo por los administradores y las estructuras de control externo e interno, busca ahora las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas, cambiando cuatro tipos de control: - Control de Resultados a partir de indicadores de desempeño estipulados en el Contrato de Gestión; -Control Contable de Costos, que incluye el control de los gastos realizados, y además, el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas; -Control por

Competencias Administrada, en el cual las entidades buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios. La competencia trae ganancias de eficiencia y efectividad al sistema, ya que la pugna obliga a utilizar mas racionalmente los recursos y tiende a aumentar la gama de servicios a disposición de los ciudadanos; y por último, el Control Social en el cual los ciudadanos evalúan los servicios públicos o participan en la gestión de los mismos. El control social es un instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los ciudadanos, las Instituciones, los políticos y los funcionarios.

Por otra parte la Reforma Gerencial de la administración pública, distingue dos formas de entidades administrativas autónomas; La primera comprende las que realizan actividades exclusivas del Estado, es decir son monopólicas, en cuyo caso la descentralización busca aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estatal.

La Reforma Gerencial reconoce la existencia de un tercer marco institucional, el espacio público no-estatal, que abarca la capacidad de la sociedad para actuar en asociación con el Estado en el suministro de servicios públicos, ya sea en el control, ya sea en la producción; este tercer marco incluye los grupos sociales, los grupos comunitarios, las ONG. Las ventajas del espacio público no-estatal son los beneficios que proporcionan al flexibilizar la administración pública, fuertemente marcada por un Derecho Administrativo en un extremo rígido. Además, los grupos sociales, poseen una motivación que va mas allá de la pecuniaria, ya que el compromiso ideológico es su razón de ser y porque la dedicación humana es la parte más importante en organizaciones cuya base es la solidaridad. De igual manera el Estado necesita aumentar su capacidad de cooperación con la comunidad, el Tercer Sector y el mercado; sin esto, los gobiernos tendrán dificultades para mejorar la prestación de los servicios públicos. Entonces, de la asociación con el

mercado surgen nuevos recursos, algo extremadamente importante en el actual momento de escasez; de la asociación con la comunidad, la Participación activa de los principales interesados en las políticas; de la asociación con el tercer sector un conocimiento especializado y la actuación de grupos altamente motivados para resolver los problemas. En realidad la solución para los complejos problemas contemporáneos esta en el equilibrio entre estos varios marcos institucionales, el estatal, el mercado y el público no-estatal. A demás el sector público no- estatal tiene la gran ventaja de hacer más democrática la prestación y la gestión de los servicios públicos. (Véase p. 47 a la 60; 68 a la 79; 136 a la 155).

A partir de 1997 una vez transformadas jurídica y administrativamente, ya convertidas en entidades estatales descentralizadas, las nuevas Empresas Industriales y Comerciales del Estado EE.PP.M Y Empresa Social del Estado Hospital El Tunal, aplicaron paralelamente la Reforma Gerencial, en su aspecto estructural y organizacional.

Estos cambios les otorgan a estas nuevas empresas, autonomía jurídica, administrativa y financiera o les permiten desarrollar actividades de gestión industrial y comercial, y de servicios de salud, competir con las Empresas Privadas, crear empresas filiales, rigiéndose por el derecho privado. Poseen capital independiente constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes y el producido de ellos por las funciones y servicios prestados. Para el cumplimiento de su objeto social, podrán desarrollar todo tipo de contratos, asociarse o formar consorcios con otras personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras, prestadoras o usuarias, con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios a sus usuarios, procurando el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, atendiendo criterios técnicos, jurídicos, costos de

operación, prestación de los servicios, solidaridad y redistribución de los ingresos.

Por su parte la Reforma Gerencial propicia beneficios al permitir establecer reformas estructurales y gerenciales, como la implementación de Proyectos de Planeación Estratégica, de Estructura de Finanzas, de la Unidad Comercial, de Recursos Humanos, de Tecnología, y de cambio y Cultura. Así como la instauración de planes operativos institucionales con sus objetivos, metas e indicadores, control y reducción de costos, redefinición estratégica de la empresa, enfoque por unidades estratégicas de negocios y mejoramiento de la productividad, honestidad y transparencia, despolitización, mejoramiento del clima y la cultura organizacional, la división de las empresas en grandes grupos o unidades que asociaban las gerencias direcciones y la secretaria general según sus funciones (véase presentación y análisis de resultados, p. 154- 231).

Todos estos cambios jurídicos administrativos, financieros y gerenciales permitieron a las EE.PP.M y al Hospital El Tunal, mejorar su gestión pública obteniendo excelentes resultados en la rentabilidad económica y social, en la calidad, evidenciándose además las utilidades obtenidas para entes territoriales, como el caso de las transferencias de excedente de EE.PP.M al municipio de Medellín en el año 2005, que ascienden a 350.000 Millones de pesos; y la recuperación de la producción económica del Hospital el Tunal de Bogota, que par el año 2004 asciende a 6.476 Millones de Pesos.

De todo lo expuesto en este trabajo se concluye que las Empresas Públicas Estatales mediante su transformación en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, en empresas Sociales del Estado, (Empresas Descentralizadas) y al aplicarles la Reforma Gerencial, contribuyen a la

consolidación de la democracia, o al crecimiento económico y a la reducción de la desigualdad social. Que sin ser privatizadas, esto es, sin entregar el patrimonio de los colombianos, fruto de varias generaciones, que han contribuido al ahorro social contenido en esas empresas (empresas de servicios públicos, hospitales, etc.) pueden alcanzar la meta anhelada como es que sean competitivas no solo en el entorno local sino convertirse en empresas competitivas a nivel mundial.

¡El gobierno no puede ser una empresa, pero, si tornarse más empresarial!

¡La fe en lo público!

9. RECOMENDACIONES

Entre las políticas públicas que se pueden adoptar están:

✓ Impulsar la aplicación del marco jurídico que permita la Descentralización de las Empresas Públicas transformándolas en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y en Empresas Sociales del Estado; lo cual garantiza a los gobernantes manejar sus empresas con independencia jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio, y regirse por las normas del derecho privado; con obtención de utilidades económicas para los Entes Territoriales.

✓ Aplicar la Reforma Gerencial a las Empresas Públicas, una vez descentralizadas, con lo cual se implementan los cambios estructurales y gerenciales, en búsqueda de su buena administración, de rentabilidad social y económica y de competitividad.

✓ Promover la no privatización de las Empresas Públicas para evitar el aumento tarifario de los servicios públicos y de la salud para los estratos socio económicos mas desprotegidos.

Entre los programas educativos que se pueden adoptar son:

✓ Capacitar a los funcionarios públicos, a los gubernamentales y a la comunidad en general, sobre las ventajas de la transformación empresarial estatal por medio de la Descentralización y de la Reforma Gerencial

✓ Promover en los medios de comunicación programas dedicados al rescate, valoración y participación de los ciudadanos en la defensa del

patrimonio que encierran las Empresas Públicas y de las ayudas que estas pueden ofrecer cuando son bien administradas. Ilustrando los ejemplos exitosos de las Empresas Públicas de Medellín y El Hospital El Tunal de Bogotá.

✓ La Universidad no ajena a la responsabilidad social, puede aportar el diseño de programas para culturizar a los ciudadanos sobre los beneficios de la transformación del Estado con base en la Reforma Social y la Descentralización, para rescate de la eficiencia, efectividad y transparencia de lo público.

Entre los programas sociales y culturales que se puede adoptar están:

✓ Contribuir al cambio de paradigma cultural donde las Empresas Públicas han sido relacionadas con la ineficiencia y la corrupción; demostrando por el contrario su alto potencial en la capacidad de producir rentabilidad, y competitividad a los entes territoriales.

En el campo de la Investigación y la docencia se puede:

✓ Realizar investigaciones poblacionales tendientes a conocer las reales necesidades de la población y sus soluciones fundamentadas en la redistribución de la riqueza y la igualdad social, contenidas en la Reforma Gerencial y la Descentralización.

✓ Crear, mejorar y/o continuar en las facultades de las universidades, áreas temáticas y líneas de investigación de los problemas sociales económicos y políticos de la población colombiana. Situación que ayudaría al estado en la implementación de políticas públicas que solucionen los reales problemas,

por medio de la Descentralización y la Reforma Gerencial de sus Empresas Públicas.

✓ Incrementar y promocionar por parte de las Universidades, programas de pregrado relacionados con la Administración Pública, las Finanzas Públicas, la Gerencia Pública; principalmente entre la población colombiana que tenga vínculos con el ejercicio de la Función Pública.

BIBLIOGRAFIA

Balance Social, Estados Contables e Informe Ambiental 2003, Empresas Públicas de Medellín, Balance Social, Estados Contables, Informe Ambiental.

CAIDEN, Gerald. Administrative Reform Comes of Age, Walter de Grayter. Berlín-New York, 1991.

CENTRO LATINOAMERICANO DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, DOCUMENTO DEL CLAD, Una Nueva Gestión Pública para América Latina, 1998

Constitución Política de Colombia de 1991; artículos 366.367.368.369.370

CUNILL GRAU, Nuria. “La Rearticulación de Las Relaciones ESTADO-Sociedad: En Búsqueda de Nuevos Sentidos”, Reforma y Democracia, Revista del CLAD.N.4, 1995.

Decreto 003344 de 2003, artículo 1

Decreto 1050 de 1968; artículos 1,3, 6, 7.

Decreto 1298 de 1994, artículo 97,98

Decreto 1876 de 1994, artículo 1-6

<http://www.eppm.com>

Ley 142 de 1994; artículos 1-17

Ley 489 de 1998; artículos 68,69-83,85

LONDOÑO, Juan Luis. Pobreza, Desigualdad y Formación del Capital Humano en América Latina (1950-2005), Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe, World Bank, Washington, USA, 1996.

Semana (2005), Las 100 Empresas Mas Grandes de Colombia.

SHEPARD, Geoffrey y VALENCIA, Sofía. Modernizando la Administración Pública en América Latina, Revista de Servicio Público, 47/3., 1996.

Una Mirada al Pasado. Una Visión de Futuro, (2000), Empresas Públicas de Medellín, las Variaciones en el Entorno Económico y Legal.

Visita y Entrevista Personal a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (2005), cortesía de los Gerentes: Juan Felipe Gaviria Gutiérrez y Oscar VELÁSQUEZ, Jonson. Suministro de toda la información contenida en el presente trabajo.

Visita y Entrevista personal al Hospital el Tunal E.S.E, (2005) cortesía del Gerente Dr. Aldemar Bautista Otero, Reseña Histórica, Portafolio de Servicios, Áreas estratégicas y su Control, Plan Operativo 2004, Informe de Costos (Enero 2005), Experiencia exitosa Hospital el Tunal.

www.hospitaleltunal.gov.co